

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV UPORABE DEBONOVE TEHNIKE »ŠEST KLOBUKOV
RAZMIŠLJANJA« NA INOVATIVNOST TIMOV**

Ljubljana, avgust 2013

ANITA PANDŽA

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Anita Pandža, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom VPLIV UPORABE DEBONOVE TEHNIKE »ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA« NA INOVATIVNOST TIMOV, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem Robertom Kašetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MIŠLJENJE – NAŠ NAJPOMEMBNEJŠI VIR	3
1.1 Značilnosti tradicionalnega mišljenja	4
1.2 Vrste mišljenja	5
2 USTVARJALNO MIŠLJENJE	9
2.1 Ustvarjalni proces	10
2.2 Ovire pri ustvarjalnem mišljenju	12
2.3 Vidiki ustvarjalnosti.....	13
2.4 Ustvarjalnost v timih.....	14
3 TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA	17
3.1 Paralelno mišljenje.....	19
3.2 Tehnika šest klobukov razmišljanja.....	20
3.2.1 Prednosti uporabe tehnike ŠKR.....	21
3.2.2 Predstavitev in uporaba različnih načinov razmišljanja klobukov	22
3.2.2.1 Beli klobuk.....	22
3.2.2.2 Rdeči klobuk	22
3.2.2.3 Črni klobuk	23
3.2.2.4 Rumeni klobuk.....	24
3.2.2.5 Zeleni klobuk	24
3.2.2.6 Modri klobuk	25
3.2.3 Vloga moderatorja	27
3.2.4 Postopek dela s tehniko ŠKR	27
4 METODOLOGIJA	29
4.1 EKSPERIMENTALNA RAZISKAVA.....	30
4.1.1 Eksperimentalni načrt in postopek izpeljave	31
4.1.2 Rezultati raziskave.....	33
4.2 FOKUSNA SKUPINA	39
4.2.1 Potek fokusne skupine	41
4.2.2 Analiza in ključne ugotovitve raziskave.....	42
5 DISKUSIJA	50
5.1 Priporočila.....	53
5.2 Vrednotenje dela in omejitve	54

5.3 Nadaljnje raziskovanje	55
SKLEP	56
LITERATURA IN VIRI	59

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prednosti uporabe tehnike ŠKR</i>	22
<i>Tabela 2: Predstavitev načina razmišljanja po klobukih</i>	25
<i>Tabela 3: Predstavitev rezultatov po spremenljivkah eksperimenta</i>	34
<i>Tabela 4: Predstavitev rezultatov po trditvah o ustvarjalnosti posameznika</i>	36
<i>Tabela 5: Predstavitev rezultatov glede na čustva posameznikov</i>	38
<i>Tabela 6: Opisi tehnike ŠKR po mnenju udeležencev fokusne skupine</i>	49

UVOD

Današnji svet postaja vse bolj kompleksen. Razmah nove tehnologije, ki je posledica ustvarjalnega razmišljanja, je na eni strani omogočil bolj enostavno in priročno življenje, po drugi strani pa so določene zadeve vseeno zahtevne in kompleksne (Runco, 2004, str. 658).

Vendar je kljub vsemu koristno in pozitivno, da svet postaja kompleksnejši, saj bi v nasprotnem primeru človeški um stagniral. Naši možgani so bili narejeni za rutino in posledično isto stvar vedno rešujejo na enak način na podlagi preteklih izkušenj (Kilgour, 2006, str. 83). Če se ljudje ne bi učili in pridobivali nova znanja, bi vedno ostali na isti točki. Zaradi vpliva globalizacije se tudi vsa podjetja na trgu močno trudijo ostati konkurenčna. Vedo, da je danes težko konkurirati izključno na podlagi izdelkov, storitev, cene, kakovosti ali diferenciacije, in da se ključ uspeha skriva v ljudeh. Nismo več v industrijski dobi, kjer je bil človek enak stroju, temveč smo v dobi znanja, izobraževanja, intelektualnih sposobnosti in ustvarjalnega mišljenja (DeBono, 1999, str. 62).

Biti ustvarjalni ni samo v domeni nadarjenih umetnikov, pisateljev, oblikovalcev, temveč je ustvarjalnost veščina, ki se jo lahko naučimo (DeBono, 2006, str. 1). Seveda se lahko posamezniki v ustvarjalnosti med seboj razlikujejo zaradi drugačnih predispozicij, vendar je ustvarjalni lahko vsak. Kako uspešen bo posameznik v ustvarjalnosti, pa je predvsem odvisno od njegove želje, motivacije in vaje. Gre za človeško sposobnost, ki jo lahko neprestano razvijamo in krepimo. Vprašanje je le v nas, ali bomo to sposobnost razvijali.

V ta namen so se razvile mnoge tehnike in orodja ustvarjalnega mišljenja, ki so nam v pomoč. Narejene so bile mnoge raziskave o uspešnosti posameznih tehnik in metod spodbujanja ustvarjalnosti. Prišli so do spoznanja, da lahko na posameznikovo ustvarjalnost resnično vplivamo in jo s takimi pristopi krepimo (Karpova, Marcketti, & Barker, 2011, str. 56). Poznamo metode, ki se uporabljajo v skupinah, in tiste, ki jih uporablja posameznik. Med najbolj uporabljene skupinske tehnike ustvarjalnega mišljenja uvrščamo tehniko viharjenja možganov (angl. *brainstorming*), metodo 635, pisno nevihto možganov (angl. *brainwriting*), uporabo metafor, analogij (Srića, 1999, str. 128). Nekoliko manj poznana, a vseeno učinkovita, je tehnika **Šest klobukov razmišljanja**, katero bom podrobno preučevala v svojem delu.

Tehniko šest klobukov razmišljanja (v nadaljevanju tehnika ŠKR) je razvil dr. Edward DeBono, nevrolog in psiholog, ki se je ukvarjal s preučevanjem delovanja človeških možganov. Njegove tehnike uporabljajo tako v vladnih ustanovah, velikih korporacijah kot tudi v mnogih šolah po vsem svetu, kjer imajo v predmetniku posebej predmet o razmišljanju (Powell, 2007, str. 1061). Zagovarja miselnost, da se moramo naučiti razmišljati, kako svoje možgane uporabljati, da pridemo do rešitev. Naše razmišljanje namreč preveč temelji na argumentiranju, dokazovanju resnice, kritiziranju. Če želimo

razmišljati konstruktivno, ustvarjalno in predvsem sodelovalno, se moramo posluževati paralelnega načina razmišljanja (Tanner, 1992, str. 24).

Tehnika ŠKR je praktičen način za izvajanje paralelnega razmišljanja. Posebnost tehnike ŠKR je v tem, da do novih idej pridemo s pomočjo razmišljanja s šestimi barvnimi klobuki. Gre zgolj za navidezne klobuke, ki pripomorejo k boljši vizualizaciji načina razmišljanja. Ko si v mislih na glavo poveznemo določen klobuk, nam le-ta usmerja misli. Vsaka barva simbolično nakazuje smer razmišljanja. Tako na primer z rumenim klobukom razmišljamo o vseh koristih, prednostih, z zelenim iščemo nove pristope, rešitve, z rdečim izražamo svoja čustva in občutenja. Prav tako uporabljamo tudi beli klobuk, kjer razmišljamo o vseh dejstvih, informacijah, s črnim izpostavljam morebitne ovire, pomanjkljivosti, modri pa se nekoliko razlikuje od ostalih. Ponavadi je v vlogi moderatorja in predvsem skrbi za povzemanje določenih misli, ohranja rdečo nit, skrbi za odnose posameznikov znotraj tima in podobno (DeBono, 2005, str. 13).

Namen magistrske naloge je preučiti DeBonovo tehniko ŠKR in razumeti način delovanja le-te v timih. Za preučitev tematike z več zornih kotov je uporabljena tuja in domača literatura ter najnovejša spoznanja, ki izhajajo iz znanstvenih raziskav.

Temeljni cilj magistrske naloge je poiskati odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja, jih analizirati in interpretirati v skladu z empiričnimi spoznanji in teoretičnimi izhodišči.

Raziskovalna vprašanja so:

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

Da bi lahko odgovorila na raziskovalna vprašanja, sem najprej izvedla kvantitativno raziskavo z metodo eksperimentalnega raziskovanja. Metoda eksperimenta je najbolj primerna za odkrivanje vzročno-posledičnih povezav med pojavi, saj lahko manipuliramo s spremenljivkami in tako odločamo, kdo bo udeležen vpliva, kdaj in pod kakšnimi pogoji (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 121). Preučevano populacijo sem razdelila v dve skupini, kjer je bila eksperimentalna skupina izpostavljena tehniki ŠKR, in v primerjavi s kontrolno skupino ugotavljala, kakšne so razlike ter poskušala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Poleg raziskave sem določene ugotovitve povzela tudi iz individualnih vprašalnikov, ki so jih študentje (preučevana populacija) izpolnili po končanem eksperimentu. Rezultati vprašalnika podajajo odgovore na 2. in 3. raziskovalno vprašanje.

Zatem sem izvedla fokusno skupino, ki je del kvalitativne raziskave. S pomočjo fokusne skupine sem dobila odgovor na 4. raziskovalno vprašanje. Zanimalo me je, na kakšen način so udeleženci zaznavali tehniko ŠKR, kje so videli njene prednosti in kje pomanjkljivosti, kako so se ob tem počutili. Glavni razlog uporabe fokusne skupine je, da lahko razumemo, zakaj je nečemu tako (Berg, 2007, str. 200). Udeleženci fokusne skupine so bili posamezniki iz eksperimentalne skupine.

Magistrska naloga se začne s teoretičnim delom, kjer je v prvem poglavju na splošno opisano mišljenje, kaj je zanj značilno, kateri dejavniki ga sestavljajo. Sledi predstavitev tradicionalnega mišljenja ter vrste mišljenja. Drugo poglavje je namenjeno ustvarjalnosti. Predstavljene so značilnosti ustvarjalnega mišljenja, ustvarjalni proces in ovire ustvarjalnega mišljenja. Navedeni so vidiki ustvarjalnosti, kjer je v ospredju oseba. Zato je predstavljen tudi pomen ustvarjalnega mišljenja v timih in dejavniki, ki ustvarjalnost spodbujajo. Zadnje teoretično poglavje pa je v celoti posvečeno tehnikam ustvarjalnega mišljenja, kjer je v ospredju tehnika ŠKR. Predstavljene so njene značilnosti, prednosti uporabe, način delovanja s klobuki in postopek dela.

Sledi empirični del, v katerem je najprej opisana metodologija dela. Nato predstavim eksperiment, načrt in postopek dela ter rezultate. Prav tako so predstavljeni rezultati vprašalnika, ki so del eksperimentalnega raziskovanja. Sledi predstavitev fokusne skupine, potek izvedbe ter analiza in ključne ugotovitve. Na koncu je diskusija empiričnega dela ter končni sklep.

1 MIŠLJENJE – NAŠ NAJPOMEMBNEJŠI VIR

Vir, ki se nikoli ne iztroši, je naše mišljenje. Obstaja mit ameriškega psihologa Williama Jamesa, ki pravi, da človeštvo uporablja le 10 odstotkov možganov. Vendar je to le mit, in je bilo ugotovljeno, da je potencial možganov precej večji, vprašanje je le, koliko ga želimo uporabljati (Beyerstein, 2004, str. 1).

Naš miselni proces sestavlja percepcija, ki predstavlja način, kako gledamo na svet. Percepcija pomeni, da skušamo miselni proces razdeliti na dele, z namenom lažjega obvladovanja. Takšen miselni proces je zgolj tehnična stvar, kot je na primer razumevanje in učenje procesa matematike. S percepcijo lahko neka stvar ali dejanje nekomu pomeni ogromno, medtem ko drugemu ne pomeni nič. Na stvari gledamo s svojimi očmi (Rives, 2010, str. 370).

Živimo v dobi informacijske tehnologije, kjer prevladujejo informacijski sistemi (računalniki, telefoni). Strokovnjaki računalniku napovedujejo najpomembnejšo vlogo pri prevzemanju procesnega vidika razmišljanja, medtem ko bo človek še vedno najpomembnejši dejavnik z vidika percepcije. Ker računalnik ne bo nikoli dojemal tako kot človek, smo lahko prepričani, da bo način razmišljanja s percepcijo čedalje pomembnejši.

Najpogostejše motnje v procesu razmišljanja se ne pojavljajo zaradi logičnega razmišljanja računalnika, temveč največkrat zaradi napak v percepciji. Človek je sposoben videti le del celotne situacije ali pa situacijo dojema le na poseben način. V preteklosti so znanstveniki poudarjali logiko kot najpomembnejši del mišljenja in pri tem popolnoma zanemarili sistem percepcije (Berginc & Krč, 2001, str. 19).

Danes verjamemo, da je percepcija rezultat samoorganiziranega informacijskega sistema, ki deluje v živčnem sistemu naših možganov. To pomeni, da informacije v naših možganih v določenih situacijah tvorijo lastne miselne sekvence in vzorce mišljenja (Berginc & Krč, 2001, str. 19). Temu z drugimi besedami pravimo prepričanja. Ponavadi jih dojemamo kot resnična in v skladu z njimi tudi živimo.

Razum je pripomoček, ki tvori vzorce. Razum obvladuje informacije na značilen način. To je zelo učinkovito in ima velike praktične prednosti. Ima pa tudi svoje omejitve. Na splošno je razum odličen pri uveljavljanju konceptualnih vzorcev, toda ne zna jih spremeniti in premestiti, da bi jih posodobil. Iz te naravne, tipične pomanjkljivosti izhaja potreba po drugačnem, bolj koristnem načinu mišljenja (DeBono, 2006, str. 10).

Namen razmišljanja je zbirati informacije in jih kar najbolj izkoristiti. Ker možgani delujejo tako, da ustvarjajo vzorce ustaljenih konceptov, ne moremo v celoti izkoristiti novih informacij, razen če imamo neko sredstvo za spreminjanje starih vzorcev in njihovo posodabljanje. Naše tradicionalne metode razmišljanja nas učijo, kako takšne vzorce izboljšati in uveljaviti. Toda novih podatkov ne bomo nikoli popolnoma izkoristili, če ne bomo znali ustvarjati novih vzorcev in uiti prevladovanju starih (DeBono, 2006, str. 3).

Jay (1991, str. 15) pravi, da je mišljenje namenska umska aktivnost, ki nam pomaga pri oblikovanju pristopa za reševanje problemov, odločanju ali nam zadovolji željo po razumevanju. To je dejstvo, o ostalem pa odločamo ljudje sami.

1.1 Značilnosti tradicionalnega mišljenja

Naš način razmišljanja ima dolgoletno tradicijo. Na zahodnjaško kulturo je imela največji vpliv tako imenovana »grška banda treh.« Le-to so sestavljali Sokrat, Platon in Aristotel (Rawlinson, 2007, str. 11).

Zatonu Rimskega cesarstva je v Evropi sledil srednji vek. Barbarske horde so pometle z grško in rimsko civilizacijo. Branje, pisanje in razmišljanje je bilo ohranjeno samo za zidovi velikih cerkvenih samostanov. Vse te dejavnosti so bile osredotočene na teologijo in ohranjanje krščanske vere. Potem je z renesanso prišlo odkrivanje klasičnih metod razmišljanja starogrških filozofov. To je vrsta razmišljanja, ki dovoljuje logiko in argumente.

Zgoraj omenjeni filozofi (Sokrat, Platon in Aristotel) so v veliki meri zaslužni za premik razmišljanja zahodnjaške kulture. Najprej je Sokrat izbral argumentiranje kot glavno orodje razmišljanja, skozi katerega je učil uporabo kritičnega razmišljanja. Platon je tisti, od katerega smo dobili predstavo, da resnica je nekje, in da jo moramo iskati. Način, kako iščemo resnico, je z uporabo kritičnega razmišljanja, da napademo, kar ni resnično. Aristotel pa je učil, da vse stvari sodijo v določeno kategorijo. Z drugimi besedami – vedno obstaja ena sama prava izbira (DeBono, 2005, str. 10).

Vse do danes so zahodne kulture odvisne od načina razmišljanja, ki pravi, da ima ena stran prav in druga narobe. Vsaka stran si prizadeva dokazati, da ima nasprotna stran narobe. Pri tem uporablja logiko in argumente. Čeprav je argumentiranje lahko koristno orodje razmišljanja, ni primerno kot prevladujoč način razmišljanja. Argumentiranju primanjkuje konstruktivne energije, energije za oblikovanje rešitev ter ustvarjalne energije. Opisi in analize niso dovolj (Berginc & Krč, 2001, str. 19).

Prav tako je naša družba vse preveč polna predsodkov, stereotipov. Te zadeve nas ovirajo, da bi razumeli tudi drugačna načela, stališča. Gre za neutemeljene sodbe, ki nam samo zastirajo pogled.

Živimo v svetu, kjer velja status. Ni pomembno, za kakšne vrste status gre, bistvo je v tem, da ga izražamo. Na ta način okrepimo svoj ego, ki ima več škode kot koristi. Le-ta nam pogosto preprečuje, da bi bili boljši, uspešnejši, dovtetnejši za nova znanja.

Danes obstaja potreba, da oblikujemo nove priložnosti, ne pa da se prepiramo med dvema obstoječima možnostma. Izpostavljanje napak lahko vodi k nekaterim izboljšavam, ne more pa ustvariti nečesa novega. Zato se moramo znati izogibati načinu vsakodnevnega argumentiranja z argumenti močnejšega, zvitejšega, fleksibilnejšega. Bistvo mišljenja je namreč v podrobnejši razdelavi, izkoriščanju teme oziroma problema, in ne v iskanju sebičnih koristi posameznika ali skupine (Ray & Myers, 1986, str. 22).

1.2 Vrste mišljenja

Obstajajo načela, na katerih temelji človekovo mišljenje. S stališča usmerjenosti miselnih procesov razlikujemo dve vrsti mišljenja (Srića, 1999, str. 70):

1. Konvergentno mišljenje

Bistvo konvergentnega mišljenja je opredelil že Aristotel, saj je vsa dejavnost misli usmerjena k iskanju ene same rešitve problema. Podobno je reševanju sestavljanke s pomočjo danega načrta. Na takšnem načinu razmišljanja temeljijo diagnoze bolezni, testi znanja in inteligentnosti, vprašanja na kvizih, reševanje križank (Srića, 1999, str. 70). Že sama beseda konvergenten pomeni, da se držijo misli skupaj in tečejo k enemu cilju

(Pečjak, 1987, str. 45). Problem razstavimo na dele in poskušamo spoznati in nato odstraniti negotovost o posameznih segmentih. Potem z razumevanjem delcev sestavljamo mozaik razumevanja celote. Ta način razmišljanja uporabljajo v izobraževalnih ustanovah, kjer je bistvo, da ima vsak problem eno samo rešitev. Tako osvajamo obstoječe znanje. Dobimo občutek, da so vsi problemi že rešeni, da so rešljivi na točno določen način ali pa da sploh niso rešljivi.

Povprečen človek ne razmišlja prožno. Rešitve, ki se jih je naučil, ga navadno zaslužijo, da ne vidi drugih, izvirnejših, ustvarjalnejših. Okolica ga je naučila, da hodi po že ustaljeni poti. Prav tako lahko zaviralno pri mišljenju vplivajo izkušnje. Če probleme rešujemo rutinsko, to počnemo na vedno isti način, kar pomeni, da nismo niti najmanj ustvarjalni (Srića, 1999, str. 70).

2. Divergentno mišljenje

Divergentno mišljenje je popolno nasprotje konvergentnega. Ponazorimo ga lahko s praznim slikarskim platnom, ki ga umetnik brez predhodnega načrta polni z idejami, ki se med seboj razlikujejo in izvirajo druga iz druge. Se pravi, da misli niso usmerjene v eno samo rešitev, ampak so razpršene na raznolike rešitve. Že sama beseda divergenten to ponazarja, saj pomeni, da se misli razhajajo, gredo narazen, proč od običajnih ciljev (Pečjak, 1987, str. 45). Lahko ga opredelimo tudi kot odprt način mišljenja, ki omogoča, da na podlagi danih informacij generiramo raznovrstne in hkrati pravilne rešitve (Runco & Pritzker, 1999, str. 78). S pomočjo divergentnega razmišljanja imamo vpogled v nove, nenavadne in nepričakovane rešitve, ki presegajo predhodno znanje. Ko razmišljamo o problemu, se nam poraja več različnih misli, asociacij, rešitev (Guilford, 1957, str. 110).

Guilford (1957, str. 112) je v svoji raziskavi opredelil štiri dejavnike divergentnega mišljenja. Prva je miselna tekočnost (angl. *fluency*), ki se kaže v hitrosti in nabiranju velike količine idej oziroma rešitev. Naslednji dejavnik je fleksibilnost, ki se kaže v odkrivanju kakovostnih rešitev in zmožnosti prestrukturiranja problema. Izvirnost ali originalnost je naslednji pomemben dejavnik. Rešitve dojemamo kot izvirne, če so neponovljive, enkratne, unikatne, nenavadne, redke. Zadnji dejavnik divergentnega mišljenja je elaboracija, ki pomeni sposobnost natančne izdelave ideje ali njenega posredovanja drugim.

Poleg omenjenih dejavnikov so za divergentno mišljenje ključni tudi radovednost, sproščenost, iskanje naključnih povezav ter večja prizadevnost za iskanje novih idej (Guilford, 1957, str. 115).

V mišljenju sodelujejo tako konvergentni kot divergentni procesi. Ustvarjalnost moramo v prvi vrsti pripisati divergentnemu mišljenju. Le-to daje izvirne rešitve in omogoča prožnost iskanja, medtem ko nas konvergentno mišljenje pripelje do značilnih, pričakovanih, za vse

inteligentne iskalce enakih rešitev. Vendar sta vseeno za ustvarjalnost pomembni obe mišljenji (imata vpliv na ustvarjalni proces) (Pečjak, 1987, str. 45).

Mišljenje delimo tudi glede na smer misli. Pri tem razlikujemo med:

1. Vertikalnim mišljenjem

Pri vertikalnem mišljenju gre za točnost, pravilnost. To razmišljanje izbira poti na način, pri katerem izloča druge možnosti. Z vertikalnim mišljenjem iščemo najbolj obetavne pristope k problemu, najboljše načine pregledovanja in obvladovanja situacije. Iščemo med različnimi pristopi, dokler ne najdemo najbolj obetavnega. Z vertikalnim mišljenjem izbiramo najboljše pristope, zato pravimo, da gre za selektivno mišljenje (DeBono, 2006, str. 16).

Vertikalno razmišljanje se premika samo ob pogoju, da obstaja smer, v katero se naj premika. Tako se premikamo po jasno začrtani smeri proti rešitvi problema. Pri tem uporabljamo nekatere določene pristope ali tehnike. Z vertikalnim mišljenjem se moramo vedno premikati v neki smeri na koristen način. To mišljenje najlažje ponazorimo z diagramom toka, kjer se postopoma gibljemo od enega do drugega koraka (Srića, 1999, str. 46). Vertikalni mislec bi rekel: »Vem, kaj iščem.«

Vertikalno mišljenje je zaporedno. Vsak korak nastane iz predhodnega, s katerim je čvrsto povezan. Ko dosežemo sklep, njegovo pravilnost preverimo s pravilnostjo korakov, s katerimi smo ga dosegli. Bistvo vertikalnega mišljenja je, da moramo imeti prav na vsakem koraku. To lahko primerjamo z logičnim razmišljanjem in matematiko, ki brez tega ne bi delovala.

Pri vertikalnem mišljenju gre za izbiranje z izločevanjem in tako zavržemo vse, kar v tistem trenutku ni relevantno. Ko razmišljamo, so izrednega pomena kategorije, razvrstitve in etikete, saj na njihovi podlagi stvari razvrščamo v razrede. Če smo nekaj etiketirali ali pospravili v razred, potem mora tam tudi ostati. Vertikalno mišljenje je v veliki meri odvisno od togosti definicij, tako kot je pri matematiki nemogoče spremeniti pomen nekega simbola, ko smo ga že določili.

Ko razmišljamo z vertikalnim načinom, bomo stopali po najbolj verjetni poti in na koncu pričakovali zagotovljen odgovor ali rešitev.

2. Lateralnim mišljenjem

Lateralno mišljenje je generativno. Gre za polnost, obilje. Z njim ne izbiramo poti, ampak iščemo načine, da si utremo novo pot. Nabiramo kar se da veliko alternativnih pristopov.

Pristope iščemo tudi potem, ko smo našli najbolj obetavnega. S takim načinom mišljenja nabiramo različne pristope zato, da jih nabereemo.

Pri lateralnem mišljenju ustvarjamo smer. Ni nujno, da se premikamo proti nečemu, lahko da se premikamo stran od nečesa drugega. Gre za premikanje ali spreminjanje. Ne premikamo se zato, da bi sledili smeri, ampak da jo ustvarjamo. Lahko se igramo s poskusi, modeli, zapiski, idejami. Ni nujno, da obstaja razlog ali smer. Gibanje in spreminjanje lateralnega mišljenja ni končni produkt, ampak način za prerazporeditev vzorca. Ko pride do premikanja in spreminjanja, se lastnosti razuma krepijo in vidijo, da se dogaja nekaj koristnega. Lateralni mislec bi rekel: »Iščem, toda ne vem, kaj, dokler tega ne bom našel« (DeBono, 2006, str. 17).

Pri lateralnem mišljenju uporabljamo provokacijo in se tako ne zadovoljimo z navadnim odgovorom, pač pa se sprašujemo zakaj, kako bi lahko bilo drugače. Da bi lahko izkoristili provokativne lastnosti lateralnega mišljenja, moramo biti sposobni slediti selektivnim lastnostim vertikalnega mišljenja (DeBono, 2006, str. 17).

Pri lateralnem razmišljanju koraki niso nujno zaporedni. Skočimo lahko naprej na novo točko in potem zapolnimo razmak za nazaj. Če skočimo neposredno na rešitev, potem pravilnost rešitve ne more biti odvisna od postopka, po kateri smo jo dosegli. Vendar je lahko rešitev še vseeno smiselna in pravilna, četudi ni odvisna od poti.

Pri lateralnem mišljenju ni potrebno imeti prav na vsakem koraku, da je končna rešitev točna. Prav tako ne uporabljamo negativnega mišljenja. Obstajajo trenutki, ko je nujno imeti narobe, da bi na koncu imeli prav. To ne pomeni, da namerno hodimo po napačni poti, vendar je ta izkušnja dobra takrat, ko od tam vidimo pravilno pot (Butler, 2010, str. 59).

Ko razmišljamo lateralno, so naključne spremembe dobrodošle. Ugotovimo, da vzorca ne moremo spremeniti od znotraj, ampak samo kot posledico zunanjega vpliva. Torej so zunanji vplivi dobrodošli, ker so provokativni. Bolj kot so takšni vplivi nepomembni, več je možnosti, da spremenijo ustaljene vzorce. Če bi iskali samo tisto, kar je relevantno, bi vedno znova samo ponavljali vzorce (Rawlinson, 2007, str. 2).

Lateralno mišljenje je lahko namensko sprevrženo. Trudimo se najti najmanj verjetne pristope. Pomembna je volja, da raziščemo najmanj možne poti, kajti drugače ni razloga, da bi raziskovali takšne poti. Na začetku manj verjetne poti ni ničesar, kar bi označevalo, da je vredna raziskovanja, a vendarle lahko vodi do česa koristnega.

Zanimivost lateralnega mišljenja je v tem, da morda sploh ni odgovora. Lateralno mišljenje povečuje možnost maksimalne rešitve, toda ničesar ne obljublja. Tako močno kot

razmišljamo lateralno, tako velike so možnosti za uspeh. Lateralno mišljenje deluje na verjetnosti (DeBono, 2006, str. 17).

Pri ustvarjalnosti je najpomembnejše ravnotežje med vertikalnim in lateralnim mišljenjem. Z lateralnimi procesi generiramo ideje, ki so polne domišljije in svobode. Z vertikalnimi procesi naše misli urejamo in ideje preverjamo ter potrjujemo. Zato pri pravi ustvarjalnosti vertikalno mišljenje vedno sledi lateralnemu. Intuitivno lateralno spoznanje je treba uporabiti kot sprožilec miselnih procesov, s katerimi se generirajo rešitve v različnih oblikah. Potem sledi sistematična analiza, ki racionalno pregleda vse ideje in izbere tisto najučinkovitejšo.

Z uravnoteženo uporabo vertikalnega (kamor sodi tudi konvergentno mišljenje) in lateralnega (tudi divergentnega mišljenja) mišljenja dobimo najbolj ustvarjalno rešitev. Slaba stran takega mišljenja je v tem, da vertikalno spoznavanje praviloma blokira lateralno (Srića, 1999, str. 78).

2 USTVARJALNO MIŠLJENJE

Pomen ustvarjalnosti oziroma ustvarjalnega mišljenja je prisoten povsod, pri tem pa se postavlja vprašanje njegove opredelitve. Večina ljudi povezuje ustvarjalnost z nekim posebnim talentom, s katerim ustvarijo zgodovinske inovacije, ne glede na to, ali gre za tehnološke, umetniške inovacije ali inovacije znanstvene narave (Srića, 1999, str. 51). Vendar temu ni tako. Gre za večščino oziroma lastnost vsakega posameznika. Vprašanje je le, koliko bo nekdo ustvarjalen.

Ustvarjalnost je tako kompleksen in večplasten pojem, da ga je izredno težko opredeliti. Zelo posplošeno bi lahko rekli, da je to proces pridobivanja novih idej, zamisli in rešitev oziroma uporaba obstoječih rešitev, idej na novih področjih. Ustvarjalno mišljenje je torej neka sposobnost razmišljanja izven ustaljenih načinov (Ložar, 1998, str. 49).

Torrance (1972, str. 241) pravi, da je ustvarjalnost proces reševanja problemov. V tem procesu postanemo dovzetni za pomanjkljivosti, probleme, vrzeli v znanju, manjkajoče elemente. Nato zbiramo relevantne informacije o problemih, jih opredelimo in identificiramo. Oblikujemo relevantne hipoteze, ki jih preizkušamo, spreminjamo in zopet preizkušamo, dokler ne najdemo primernih rešitev.

Nekateri ustvarjalnost vidijo kot najbolj konstruktivno obliko človekovega obnašanja. Je proces součinkovanja inteligentnosti, osebnostnih lastnosti, čustev, motivov, zavestnega, zavednega, nezavednega in intuitivnega (Mayer, 1994, str. 44).

Pečjak (1986, str. 114) meni, da je ustvarjalnost oblika mišljenja, ki daje izvirne rezultate. Mnogi psihologi so mnenja, da je osnovna človekova potreba po ustvarjanju ter da se

človek počuti zadovoljnega že zgolj zaradi ustvarjanja. Z ustvarjanjem posameznik uresničuje svoje možnosti in potencialne, kar naredi njegovo življenje vredno.

Taylor (1988, str. 102) meni, da je ustvarjalnost zmožnost človeka, ki mu omogoča delovanje na najvišji ravni in doseganje zelenih ciljev.

Amabilejeva (1988, str. 129) pravi, da s pomočjo ustvarjalnega mišljenja pridemo do novih in uporabnih idej. Te ideje so lahko rezultat samostojnega ali timskega dela. Še bolj uporabno definicijo ustvarjalnosti zasledimo v drugi literaturi, kjer avtorica pravi (1996, str. 35): »Izdelek ali odziv bo pojmovan kot ustvarjalen, če bo nov, primeren, koristen, pravilen ali vreden glede na nalogo.«

Tudi DeBono, avtor tehnike ŠKR, vseskozi zagovarja dejstvo, da je ustvarjalnost veščina, ki jo moramo le krepiti. Meni, da je uporaba ustvarjalnosti najcenejši način, kako priti do večjega izkoristka potenciala posameznikov, timov, organizacij (Facilities, 1997, str. 287). Prav tako je zanimiv njegov pogled v prihodnost, saj meni, da bosta smisel za humor in ustvarjalnost dejavnika uspešnosti v novem stoletju. Pravi, da je smisel za humor potreben, da na stvari, procese gledamo ustvarjalno in z ustvarjalnim mišljenjem povečamo uspešnost (DeBono, 1999, str. 62).

Vsekakor je za človeški napredek nujno treba stopiti iz ustaljenih okvirjev razmišljanja in začeti razmišljati bolj ustvarjalno. Kajti vse do takrat, ko bodo obstajali ljudje, ki bodo na ustvarjalnost gledali kot na talent, ki združuje uporništvu in inspiracijo, ustvarjalnosti ne bodo hoteli razumeti, ne bo zaželeno in je ne bodo uporabljali. Brž ko začnemo na ustvarjalnost gledati kot na logičen proces, se lahko vse spremeni (DeBono, 1990, str. 23).

V magistrski nalogi bosta večkrat omenjena pojma ustvarjalnost (angl. *creativity*) in inovativnost. Oba sta izredno pomembna, vendar je ključnega pomena razumevanje obeh pojmov in ločevanje med njima:

Ustvarjalnost = zmožnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti. Je podlaga za inovacije (Srića, 1999, str. 54).

Inovativnost = sposobnost, da ustvarjalne ideje realiziramo v proizvode, storitve, procese oziroma jih pretvorimo v nekaj uporabnega, kar ima vrednost v poslovnem oziroma širšem družbenem kontekstu (Likar, Križaj, & Fatur, 2006).

2.1 Ustvarjalni proces

Le redki so tisti, ki so do izvrstnih idej prišli po naključju oziroma sreči. Največ pomembnih izumov nastane kot posledica kombinacije navdiha in naporenega dela, vztrajne obdelave in gradnje poti do končnega uspeha. Na tej poti se srečujemo s pogostimi

nasprotovanji, neugodnimi okoliščinami in celo popolnemu zavračanju okolja (Srića, 1999, str. 55).

Do idej lahko pridemo po različnih poteh, vendar so teoretiki opredelili štiri faze ustvarjalnega procesa:

1. Faza priprave

Koestler (1964, str. 44) trdi, da ni dovolj, da ima inovator široko odprte oči, če ne ve, kaj pravzaprav išče. Bistvo človekovega napredka in razumevanja sveta je poglobljanje vprašanja, in ne iskanje odgovora. Najti problem je pogosto enako pomembno kot najti rešitev. V fazi priprave torej opredelimo problem, ga analiziramo, pridobivamo zanj potrebne informacije, iščemo vzorce, preizkušamo ideje in predpostavke (Arar & Rački, 2003, str. 11). V tej fazi pomembno vlogo igrata osnovni intelektualni procesi, ki določajo hitrost posameznikovega učenja in dojemanja kompleksnosti (Russ, 1993, str. 56).

2. Inkubacija

Inkubaciji lahko z drugimi besedami pravimo tudi doba čakanja. Je najpomembnejša faza ustvarjalnega procesa. Z njo vplivamo na več ravni človeškega uma – na zavedno, podzavestno in nezavedno (Srića, 1999, str. 59). Ne glede na to, kako dobro opredelimo problem, rešitve ni tako lahko najti. Včasih lahko traja nekaj trenutkov, dni, mesecev ali celo let, da dobimo tisto pravo rešitev. In največkrat se to zgodi na nezavedni ravni, ko razmišljamo ali delamo nekaj čisto drugega, in zavestno nismo pri problemu. Zato teoretiki svetujejo, da v tej fazi problemov ne rešujemo intenzivno, temveč prepustimo, da se asociacije pojavijo na nezavedni ravni (Russ, 1993, str. 58).

3. Razsvetlitev ali iluminacija

Gre za trenutek v procesu ustvarjanja, ko doživimo »aha« trenutek. To je trenutek, ko odkrijemo idejo za rešitev, ali trenutek, ki je ponavadi povezan z ustvarjalnostjo (Kaše, Lipičnik, Mihelič, & Zupan, 2007). Na to, kako hitro bomo prišli do tega trenutka, ne moremo vplivati (Arar & Rački, 2003, str. 12).

4. Preverjanje ali verifikacija

Gre za fazo, v kateri preverimo, ali je rešitev primerna. To naredimo s pomočjo preverjanja hipotez. Takrat je potrebno kritično in logično razmišljanje (Russ, 1993, str. 61). Če se izkaže, da rešitev ne ustreza, se je treba vrniti na fazo inkubacije ali celo priprave (Arar & Rački, 2003, str. 12). Drugače sledi implementacija rešitve oziroma realizacija.

2.2 Ovire pri ustvarjalnem mišljenju

Naučiti se misliti ustvarjalno ali vsaj poskušati razmišljati drugače ni lahko. V prvi vrsti gre za velik korak, ki se najprej zgodi v glavah posameznikov. Za to je potrebna najprej zavestna odločitev in predvsem prepričanje, da smo lahko vsi ustvarjalni. Prva in največja ovira pri ustvarjalnosti smo torej ljudje sami (Evans, 1993, str. 103).

Tisto, kar na nas vpliva in nas definira, je naša kultura, tradicija (Glaveanu, 2010, str. 159). Nekateri narodi so že po naravi zvedavi, odprti za novosti, pripravljeni se spreminjati, nekateri pa so popolnoma zaprti in nedovzetni za kakršne koli spremembe. Slednji bodo težko spreminjali svojo miselnost in se posluževali drugačnih načinov mišljenja.

V zaviralnem okolju je precej prisoten tudi negativizem in kritika. Takim oviram pravimo psihološke ovire. Veliko ljudi si ne želi biti drugačnih zaradi kritik okolice, družbe, prijateljev, družine. Ljudje težko stopimo iz rutine in neke stvari začnemo delati drugače. Preveč smo navezani na staro stanje. Menimo, da nas nove ideje ogrožajo in nam prinašajo nered in nemir. Istočasno čutimo nezaupanje do novosti in menimo, da nam nova ideja prinaša negotovost, tveganje in možnost neuspeha, kar povzroča strah in zavračanje. Prav tako čutimo odpor proti dodatnemu delu, saj gre za učenje nekega novega postopka, procesa, dejavnosti, mišljenja, vzorcev (Srića, 1999, str. 150).

Velike posledice na ustvarjalnost ima tudi izobraževalni sistem, kjer nas s svojim pristopom učijo, da je vedno pravilna samo ena rešitev. S tem zavirajo naše možgane, da bi razmišljali o drugih morebitnih rešitvah. Tudi pri ocenjevanju ali analiziranju nas učijo uporabljati kritiko, argumente za in proti. Posledično z leti naša kritika raste, ustvarjalnost pa upada. Treba bi bilo ločiti kritiko od domišljije (Evans, 1993, str. 102).

Naslednja ovira na poti do ustvarjalnosti so naše navade. Le-te same po sebi niso nevarne, vse dokler ne postanejo rutina. Že DeBono, ki je med drugim tudi zdravnik, je preučeval delovanje možganov in prišel do zaključka, da so narejeni za rutino. V tem primeru je to dobro za človeštvo, saj bi se drugače morali vsak dan znova učiti hoditi, jesti, oblačiti, govoriti in podobno (DeBono, 2005, str. 11). Tu imamo v mislih drugačne navade. Ponavadi iste probleme vedno rešujemo na enak način. Predvsem zato, ker imamo že neko preteklo izkušnjo, in ker vemo, kakšen rezultat nam bo to prineslo. Vendar s tem omejimo naše razmišljanje, čeprav način reševanja problema mogoče niti ni najbolj primeren. Navade zavirajo ustvarjalnost oziroma z navadami postane naše razmišljanje rigidno (Evans, 1993, str. 103).

Prav tako predstavljajo velik problem tako imenovani blokatorji. Te po Adamsu (1974, str. 15) delimo v štiri skupine blokatorjev, in sicer gre za zaznavne blokatorje, emocionalne blokatorje, kulturne in okoljske blokatorje ter intelektualne in na izražanju temelječe blokatorje.

Pri zaznavnih blokatorjih gre za ovire, ki nam preprečujejo, da bi problem videli pravilno ali informacije o problemu interpretiramo napačno. Sem sodijo stereotipi, nepravilne domneve, napačno tolmačenje bistva problema, prikrojevanje resnice.

Emocionalni blokatorji so predvsem tisti, ki izvirajo iz strahu pred tveganjem in napakami. Ponavadi se z njimi soočajo posamezniki, ki jim primanjkuje ambicioznosti, imajo raje varnost, kritizirajo ideje drugih, namesto da bi razmišljali sami. Nekateri pa se z ovirami srečajo, ker stvari doživljajo prehitro. Na primer zaradi želje po hitrem uspehu, pomanjkanja nadzora nad domišljijo in nezmožnosti ločevanja med domišljijo in realnim svetom.

O ovirah, ki izvirajo iz kulturnih vzorcev, smo že govorili, pri okoljskih blokatorjih pa imamo v mislih vpliv socialnega in psihološkega okolja. Ustvarjalnost ovira ozkogledanost ljudi, avtorski nadzor, omejitve, časovni pritisk in pomanjkanje podpore pri nastajanju in implementaciji novih idej.

Pri intelektualnih blokatorjih gre predvsem za napačno izražanje oziroma uporabo napačnega jezika, napačno tolmačenje. Gre za pomanjkanje pravih informacij ali zmožnosti, ki nas vodijo v zmoto. To so pomanjkljivosti, ki nastanejo že v glavi in se posledično celotna zgodba odvije v nepravo smer.

2.3 Vidiki ustvarjalnosti

Ustvarjalnost bi morali kot celoto gledati na osnovi štirih različnih vidikov. Najboljša opredelitev ustvarjalnosti bi morala vključevati vse štiri vidike (Taylor, 1988, str. 107):

1. Ustvarjalni proces
2. Inovativen produkt
3. Ustvarjalno okolje
4. Ustvarjalna oseba

O pomembnosti ustvarjalnega procesa smo že govorili in tudi opredelili štiri faze, ki proces določajo.

Za inovativen produkt smatramo izdelek, izum, dosežek ali idejo, do katere pridemo (Pečjak, 1987, str. 19). Gre za rezultat ustvarjalnega procesa in predstavlja nekaj, kar je novega, uporabnega in ima potencial, da na nek način spremeni dosedanje stanje. Imeti mora uporabno vrednost, predstavljati mora novost in ustrezati problemski situaciji (Opaka, 2008, str. 87).

Pri ustvarjalnem okolju imamo v mislih okolje v najširšem obsegu. Gre tako za fizično okolje kot za virtualno, duševno, družbeno in informacijsko okolje (Wierzbicki &

Nakamori, 2007, str. 4). Predstavlja zelo pomemben vidik ustvarjalnosti, saj lahko spodbuja ali zavira delovanje ustvarjalnega posameznika, kar posledično vpliva tudi na ustvarjalni proces in produkt (Oldham & Cummings, 1996, str. 607).

Najpomembnejši vidik ustvarjalnosti predstavlja ustvarjalna oseba, ki je osrednji del ustvarjalnosti. Brez prisotnosti in prispevka ljudi napredka ne bi bilo. To je oseba, ki redno rešuje probleme in postavlja nova vprašanja na način, ki je sprva dojet kot nekaj novega, kasneje pa kot nekaj povsem običajnega (Gardner, 1993, str. 24). Ustvarjalen je lahko vsakdo, biti pa mora visoko motiviran, zvedav, optimističen, svobodnih misli, pripravljen na novosti, sodelovalen.

Ravno slednja značilnost igra ključno vlogo v timih. Moč ustvarjalnosti izhaja iz posameznikov, vendar je potencial najbolje izkoriščen, ko se posamezniki združijo v time.

2.4 Ustvarjalnost v timih

»Izjemna odkritja in dosežki so vedno posledica sodelovanja več umov«

Alexander Graham Bell

Tim je skupina ljudi, ki temeljijo na ustvarjalni svobodi posameznika in hkrati na konsenzualnem odločanju skupine. V timu so pomembni odnosi, umsko orožje in sinergija (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 166).

Posameznike je smiselno povezovati v time, saj njihove zaznave predstavljajo skupek zaznav posameznikov, ki jih prispevajo k timu. To hkrati povratno razširja posameznikov pogled na problem. Kajti posameznikov pogled je zanj omejitveni faktor, medtem ko je za ostale člane tima lahko razširitveni. Govorimo lahko tudi o presežni moči tima. Razlike v videnjih lahko povzročijo tudi določene nevšečnosti (sodbe, kritika), vendar so hkrati lahko te razlike temelj za ustvarjanje celostnega pogleda (Fischer, Giaccardi, Eden, Sugimoto, & Ye, 2005, str. 486).

Zagovorniki timske ustvarjalnosti menijo, da je ustvarjalnost rezultat interakcije in sodelovanja ustvarjalnega posameznika z drugimi posamezniki (Glaveanu, 2010, str. 151). Vsak od nas je lahko ustvarjalen, vendar je rezultat oziroma rešitev tima v določenih okoliščinah boljša od rešitve posameznika. Ponavadi razmišljamo na svoj način, vendar v sodelovanju z drugimi in njihovim razmišljanjem svojo idejo nadgradimo, spremenimo, izboljšamo.

Glavna prednost delovanja tima v primerjavi z individualnim delovanjem je v tem, da drug drugemu podajajo vedno nove iztočnice za nadaljnje razmišljanje (Fischer et al., 2005, str. 487). Prednosti se kažejo v sposobnosti članov tima, njihovem raznolikem znanju, izkušnjah, ustvarjalnosti posameznika, izobrazbi. In vse to vodi do boljših rezultatov, kot

bi jih dosegel posamezen član tima individualno. Poleg vsega napisanega pa je vredno omeniti tudi, da je na tak način izzvana večja ustvarjalnost vsakega člana tima.

Ena izmed prednosti povezovanja v time je tudi v tem, da izmenjava naučenega povzroča kalejdoskopski učinek, ki pomeni bolj raznoliko in strukturirano znanje (Mayer, 2001, str. 5). Ljudje v procesu učenja neprestano poosebljamo informacije in znanje, zato je mogoče s skupinskim učenjem dopolnjevati individualno učenje. Tako pridobljeno znanje namreč mnogo hitreje preusmerja in širi posameznikovo umsko zaznavno fleksibilnost, razgledanost ter ga vseskozi spreminja in dela dovzetnejšega za spremembe.

Prav tako so procesi mišljenja, ki se dogajajo znotraj tima, povsem drugačni od tistih pri individualni uporabi. Ideje, ki so podane znotraj tima, nikoli ne ostanejo na tej ravni, ampak jih člani tima dogradijo, spremenijo. Zato avtorja (Kurtzberg & Amabile, 2001, str. 289) poudarjata, da bi morali procese v timih spremljati na treh nivojih. V prvem bi morali spremljati, kdaj in kako prisotnost drugih ljudi in njihovih mnenj spreminja ustvarjalno mišljenje posameznikov. Treba bi bilo tudi spremljati evolucijo misli od njihovega nastanka in nadaljnje obdelave dalje. Na ta način bi razumeli, kako se ideje razvijajo s pomočjo interakcije članov tima. Pomembni pa so tudi dejavniki, ki vplivajo na posameznike v timih in s tem določajo njihov način razmišljanja (okolje, norme). Da lahko posameznik izrazi svojo ustvarjalno plat, je koristno, če je v timu obkrožen z ljudmi, ki ga bodo pri njegovem razmišljanju podpirali in nikakor ne omejevali. Le v primeru, ko je posameznik vključen v tim, ki temelji na zaupanju, podpori in sodelovanju, lahko v popolnosti razvije svoj ustvarjalni potencial (Cummings & Oldham, 1997, str. 27).

Vsak uspešen tim mora imeti postavljen skupen cilj, ki ga bo motiviral skozi proces razmišljanja in ustvarjanja. Na ta način bo dosegel celosten pogled oziroma strpno priznavanje soobstoja individualne resničnosti pri posameznikih, sistematično razgrinjanje posameznikovih videnj in razumevanje preučevanega predmeta, ki mu pomeni ustvarjalni izziv (Sunil, 2011, str. 31).

Obstaja skupina ljudi, ki ne potrebuje nikakršnih spodbud, da bi razmišljala ustvarjalno – to so otroci. Njihov um je neomejen, ne obremenjujejo se z dejstvi, pravili, vrednotami, moralo, mnenji ostalih vrstnikov. So polni domišljije in ustvarjalnosti. Radovednost smo kot otroci vsi spodbujali na vsakem koraku. Ravno presenečenja, skrbi, želje in spoštovanje so bistveni elementi radovednosti. Zato si velja zapomniti pravilo, da ima vsak človek v sebi orodje, ki se imenuje radovednost, in objektivno inteligentnost, ki povzročata kritiko. Kajti sčasoma, ko odraščamo, začnemo stvari in pojave razpoznavati in jim deliti etikete (Berginc & Krč, 2001, str. 12).

Obstaja mnogo načinov, kako spodbuditi svojo ustvarjalno plat. Poleg tehnik, ki jih kot orodje povečanja ustvarjalnosti uporabljajo mnogi posamezniki in skupine, posebno v organizacijah, velja nekaj splošnih napotkov za večjo ustvarjalnost timov.

McFadzen (2001, str. 268) je v svoji raziskavi poudaril pomen ustvarjalnosti in prišel do ugotovitve, da so v mnogih organizacijah s pomočjo uporabe raznih tehnik spodbujanja ustvarjalnosti povečali kakovost svojih proizvodov in procesov. Meni, da lahko na ustvarjalnost vplivamo z mnogimi dejavniki, sam pa je opredelil pet dejavnikov vplivanja na ustvarjalnost tima.

Prvi dejavnik je opredeljen kot sodba (angl. *judgement*). Ljudje smo po naravi precej nagnjeni h kritiki, obsojevanju. Avtor je mnenja, da tim pride do boljših idej na način, da najprej vsak član tima pri sebi premisli in potem svoje mišljenje deli z drugimi. Na ta način se izogne blokadi idej že na začetku, tudi ocenjevanje ideje posameznika je predstavljeno na kasnejši korak. Prednost uporabe takšnega načina dela pa je tudi v enakopravnosti vseh članov tima, saj ni prevlade posameznikov. Ko so ideje enkrat zbrane, jih ovrednotijo s pravilom »ne-kritičnosti.«

Naslednji pomemben dejavnik spodbujanja timske ustvarjalnosti je opredeljen kot dejavnik prostih omejitev (angl. *freewheeling*). V tej fazi je pomembno nabiranje idej brez omejitev. Cilj je nabrati čim več idej, ne glede na to, ali so realne, sprejemljive, smiselne. Avtor meni, da več kot imaš idej, več možnosti imaš, da prideš do izredno dobre rešitve. V tem koraku zagovarja (angl. »*talk and listen*«) tehniko, kjer si posamezniki svoje ideje zapisujejo na list papirja, pri tem pa so jim ideje drugih v pomoč pri spodbujanju lastne ustvarjalnosti.

Prav tako kot mnogi drugi avtorji (Srića, 1999, str. 165), McFadzen zagovarja uporabo asociacij (angl. *association*), s katerimi lahko pridemo do idej, na katere drugače ne bi niti pomislili. Z različnimi asociacijami (besede) kombiniramo ideje in iščemo nekaj skupnega. Na ta način lahko povečamo svojo ustvarjalnost in na koncu najdemo izredno zanimive rešitve.

Naslednji dejavnik, ki vpliva na timsko ustvarjalnost, je stimulacija (angl. *stimulation*). Garfield, Satzinger, Taylor & Dennis (1997) so v raziskavi razkrili, da je ključnega pomena uporaba stimulatorjev (spodbujevalnih dejavnikov), ki so v popolni nepovezanosti s problemom. Vsak posameznik drugače zaznava svet okoli sebe in si vsako stvar razlaga na svoj način. Zato je koristno, če tim uporablja določene stimulatorje, ki spodbudijo ustvarjalno mišljenje.

Zadnji pomemben dejavnik spodbujanja ustvarjalnosti je uporaba različnih načinov izražanja (angl. *expression*). Bistvo je v tem, da lahko svojo ustvarjalno plat izrazimo na več načinov, na primer s pomočjo petja, plesanja, igranja, risanja. Velikim mislecem se odlične ideje utrnejo tudi v spanju oziroma sanjah. To so načini, ki spodbujajo k ustvarjalnosti.

Tudi Srića (1999, str. 173) zagovarja dejstvo, da se najboljše ideje rodijo v neobremenjenih okoliščinah (sprehod, spanje, tuširanje). Pomembno pri tem je, da si ideje čim prej zapišemo, kajti drugače jih zelo hitro pozabimo. To je le eden izmed nekaj njegovih nasvetov za spodbujanje ustvarjalnosti.

Svetuje tudi, naj idej nikar ne zavržemo prehitro, četudi se nam na prvi pogled zdijo neumne, nesmiselne ali celo vulgarne. Treba jih je le malo obračati, saj se v njih ponavadi skrivajo izvirne rešitve.

Prav tako je mnenja, ne smemo biti ozkogledni pri branju literature. Poskušajmo spreminjati vsebino, obračati pomen stavkov, iskati nasprotja, sestavljati nove teze, stališča. Prav tako je koristno, če se ne poslužujemo samo literature, ki je ozko povezana s problemom, ampak združujemo sorodna področja.

Svetuje tudi, naj identificiramo divergentne misli pri sebi in ostalih članih tima. Nikogar ne zavrnilo vnaprej, vedno pogledajmo morebitne pozitivne lastnosti predlagane ideje. S tem pridobivamo posluš za ustvarjalnost ne samo pri drugih, temveč tudi pri sebi.

Prav tako je mnenja, da je treba o idejah razpravljati tudi z ljudmi izven tima. Pogovor z drugimi strokovnjaki nam lahko pripomore idejo videti z drugačnega zornega kota. Njihova mnenja upoštevajmo kot možnost, priložnost za dopolnitev ideje.

Timsko ustvarjalno delo temelji na povsem drugačnih načelih kot običajno skupinsko delo, kot so sestanki, konference, razprave, namensko reševanje problema. Na običajnih sejah imamo določenega vodjo, ki opravlja vlogo voditelja in usmerja delo k dobro opredeljenemu cilju. Udeleženci se mu prilagajajo in pristajajo na njegove predloge, kvečjemu z manjšimi dopolnili. Resnična divergentna razprava, v kateri bi izrazili veliko povsem različnih mnenj in stališč, pa ni zaželeno. Če pride do takšnih situacij, jo skuša vodja ali kak drug dominanten član tima prekiniti. Takšno delo je z nekaterih vidikov lahko zelo učinkovito, toda za ustvarjalnost je pogubno (Srića, 1999, str. 71).

3 TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA

Velikokrat se pojavi vprašanje, ali je ustvarjalnost mogoče pospešiti. Odgovor je pritrdilen – vsaj do neke mere (Likar et al., 2006). Ugotovili smo, da je ustvarjalnost le večšina, ki se je lahko naučimo (DeBono, 2006, str. 9). Ni treba imeti posebnega talenta za ustvarjalnost, ključna pa sta dva pogoja; motivacija in vaja. Če je motivacija visoka, in je poleg nje vloženo še veliko vaje, je končni rezultat ustvarjalna rešitev (Powell, 2007, str. 1062).

Ustvarjalnost lahko izurimo s pomočjo mnogih tehnik in metod ustvarjalnega mišljenja, ki so jih avtorji razvili izključno v ta namen. Uspešno jih je mogoče uporabljati v sodobnem managementu, izobraževanju, življenju in delu. Sprva so se ustvarjalne tehnike uporabljale

v razvojnih oddelkih industrije, danes pa je ustvarjalnost potrebna skoraj na vseh življenjskih področjih (Srića, 1999, str. 91).

Namen tehnik ustvarjalnega mišljenja je spodbujanje posameznika, da razmišlja o določeni rešitvi na nekonvencionalen način. Bistvo je stopiti iz tradicionalnega načina razmišljanja in s tem podvomiti v stališča, vrednote, prepričanja, domneve, ki omejujejo naš um. Njihova uporaba nas napoti na drugo stran očitnega, na iskanje rešitev na nepričakovanih in nenavadnih mestih (Srića, 1999, str. 91). Takemu načinu razmišljanja pravimo (angl. *out-of-the-box*).

Tehnike ustvarjalnega mišljenja nikogar ne naučijo ustvarjalnosti, temveč nam le pomagajo odstraniti ovire. Predvsem gre za odstranjevanje raznih miselnih vzorcev, ki zavirajo možnost, da bi na plano prišle ustvarjalne ideje. Ovire lahko premagamo tudi z uporabo metafor, analogij (Pečjak, 2001, str. 17).

Berginc in Krč (2001, str. 206) zagovarjata dejstvo, da lahko ljudje z uporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja pridobijo vsaj štiri prednosti in sposobnosti:

- Stopnja prebliskov – zmožni bi bili ustvariti ogromno število idej
- Prilagodljivost – zmožnost ustvarjanja povsem nepovezanih idej
- Razčlenjevanje – zmožnosti gledanja v globino, širino, različne vidike ali perspektive idej
- Originalnost – unikatnost, novost idej, popolne inovacije

Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja je precej enostavna. Treba se je seznaniti s samim načinom uporabe in jih začeti uporabljati. Pomagale nam bodo pri bolj spontanem in lažjem »proizvajanju« idej (Srića, 1999, str. 92).

Do danes se je razvilo ogromno število tehnik, ki nam pomagajo pri spodbujanju ustvarjalnosti. Nekatere so uporabne samo na ozkih področjih, medtem ko so druge uporabne skoraj povsod, kjer je treba reševati probleme na ustvarjalen način.

Tehnike delimo na analitične in holistične (celostne) tehnike. Analitične temeljijo na analiziranju in razčlenjevanju stvari in pojavov v osnovne elemente in komponente, ki jih pozneje kombiniramo v nove rešitve (Berginc & Krč, 2001, str. 204). Do rešitev ne pridemo na spontan način, ampak so posledica zavestnega razmišljanja. Holistične tehnike pa spodbujajo produkcijo celovitih, nerazčlenjenih idej. Razmišljamo z vsemi komponentami hkrati. Nekateri psihologi govorijo o paralelnem načinu mišljenja, ki je osnova za sodelovalno mišljenje (DeBono, 2005, str. 12). Glavna razlika med omenjenima vrstama tehnik je v tem, da pri analitičnih tehnikah najprej sestavimo možne rešitve in jih nato preverimo s kriteriji ustreznosti. Pri celostnih tehnikah pa se rešitve porajajo na podlagi kriterijev (Pečjak, 1998, str. 20).

Z drugega zornega kota pa tehnike ustvarjalnega mišljenja delimo z vidika uporabe na individualne in skupinske tehnike. Individualne so tiste, ki so primerne za uporabo na ravni posameznika in se ne kombinirajo z drugimi. Posameznik sam odloča, kdaj in kje jih bo uporabljal. Skupinske pa so namenjene manjšim številom posameznikov, kjer je ključnega pomena, da se udeleženci med seboj spodbujajo k proizvodnji idej. Na tak način pridejo do bolj raznovrstnih idej (Berginc & Krč, 2001, str. 204).

Večina tehnik ustvarjalnega mišljenja ni namenjena izključno ustvarjanju novih idej, temveč tudi njihovem razvijanju, preverjanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju (Berginc & Krč, 2001, str. 205).

Tehnike so namenjene povečanju ustvarjalnosti v vseh fazah reševanja problemov. Obstaja nedoločeno število poti za izboljšanje ustvarjalnega reševanja problemov. Lahko se na primer naučimo, kako izboljšati svoje zmožnosti intuicije, kako premagati ovire v glavi in začeti proizvajati ideje, kako ohraniti boljšo osredotočenost in podobno.

3.1 Paralelno mišljenje

Mišljenje je proces, na katerega težko vplivamo. Naše razmišljanje je spontano in včasih težko usmerjamo tok misli. Pogostokrat je precej zmedeno, saj razmišljamo o več stvareh hkrati. V naših mislih se prepletajo čustva, dejstva, nove ideje, ko želimo razrešiti določen problem. Zato je DeBono (2005, str. 12) razvil pristop, pri katerem ustvarimo vzorce mišljenja. Tako postane mišljenje bolj otipljivo in takrat lažje vrednotimo lastno razmišljanje in razmišljanje ostalih članov tima (Peterson & Lunsford, 1998, str. 539).

Da bi ustvarili nekaj novega, moramo uporabljati paralelno mišljenje, pri katerem misleci predstavijo svoje misli vzporedno z mislimi ostalih – ne da bi se pri tem napadali ali ocenjevali. Paralelno mišljenje pomeni, da se vsi sodelujoči osredotočijo na uporabo enakega orodja razmišljanja hkrati. Ta način je veliko bolj učinkovit kot argumentiranje, saj nam daje možnost, da raziščemo predmet razmišljanja. Tako je zato, ker pri argumentiranju ljudje zadržujejo informacije, če ne podpirajo njihovega zornega kota. Pri paralelnem razmišljanju je cilj, da spodbudimo tim, da našteje čim več idej, namesto da brani en vidik pred drugim (DeBono, 2005, str. 12).

Paralelno mišljenje je definirano kot proces mišljenja, kjer je fokus usmerjen v točno določeno smer. Gre za prispevek celotnega tima, kjer so specifično znanje, sposobnosti in čustvena nagnjenost posameznika prednosti tima. Paralelno mišljenje je tehnika, ki pomaga timu razmišljati o podobnostih namesto razlikah.

Paralelno mišljenje je učinkovito v skupni uporabi z lateralnim mišljenjem. Ko razmišljamo lateralno, si ne postavljamo omejitev, ampak poskušamo misli osvoboditi z namenom pridobivanja izjemnih idej. Če v takih okoliščinah posamezniki v timu

razmišljajo paralelno – torej v isti smeri k cilju, so lahko končne ideje izjemne. Ključnega pomena je, da se pri razmišljanju podpirajo, spodbujajo, si podajajo iztočnice in gradijo na skupnih rešitvah oziroma idejah. Paralelno mišljenje je samo način razmišljanja, za katerega se lahko preprosto odločimo. Tehnika ŠKR pa predstavlja orodje oziroma tehniko za izvrševanje paralelnega mišljenja (DeBono, 2005, str. 13).

3.2 Tehnika šest klobukov razmišljanja

V začetku 80-ih let je dr. Edward DeBono razvil tehniko ŠKR. Leta 1985 je tudi izdal istoimensko knjigo, ki so jo v hipu sprejeli tako v poslovnem svetu kot v izobraževalnih ustanovah po vsem svetu. Leta 1991 je DeBono združil vse svoje objavljeno znanje v de Bono Thinking System, ki je začelo izdajati gradivo za treninge in izobraževati trenerje za poučevanje njegovih metod učenja. Do danes je že več kot 600.000 ljudi pridobilo licenco za uporabo njegovih orodij mišljenja (DeBono, 2005, str. 4).

Ko običajno razmišljamo, se trudimo narediti čim več naenkrat. Morda iščemo informacije, jih ocenjujemo in oblikujemo nove ideje, vse naenkrat. Tehnika ŠKR nam dovoljuje, da razpletemo razmišljanje tako, da ga ločimo na posamezne vidike razmišljanja. Tako ločimo čustva od logike, ustvarjalnost od informacij. Obstaja razlog, da se kemične substance v možganih razlikujejo, kadar smo pozitivni, negativni, ali kadar smo ustvarjalni. Če je to res, potem obstaja potreba, da ločimo različne sestavine razmišljanja, da bi vsako od njih opravljali pravilno (DeBono, 2005, str. 11).

Tehnika ŠKR nam s svojim vplivom pomaga gledati na pomembne odločitve z različnih vidikov. Pomaga prisiliti osebo, da razmišlja izven običajnih okvirov in tako sprejme boljše odločitve.

Če nam ideja ni všeč, običajno ne izgublamo časa za razmišljanje o prednostih ideje. Tako je zato, ker če bi odkrili koristi ideje, bi morali sprejeti dejstvo, da smo »izgubili« prepir. Pri tehniki ŠKR pa so udeleženci primorani razmišljati o prednostih in koristih ideje, ne glede na to, ali jim je ideja všeč ali ne. Prav tako razmišljajo tudi o tveganjih, omejitvah ideje, izrazijo svoja čustva (Landale, 2005, str. 37).

Že ime tehnike omenja šest klobukov, ki simbolizirajo šest načinov razmišljanja. Ko delamo z omenjeno tehniko, si predstavljamo, kako si na glavo poveznemo vsakega od teh šestih klobukov, in ko ga več ne rabimo, ga snamemo. Vsak klobuk je drugačne barve, kar pripomore k lažji vizualizaciji načina razmišljanja. Uporabljamo jih posamično, glede na namen. Ko zamenjamo klobuk, zamenjamo način razmišljanja, ki smo ga imeli pod prejšnjim klobukom, za način, ki je nakazan pod drugim klobukom. S tem, ko so klobuki barvni, si precej enostavno predstavljamo, kako moramo razmišljati z vsakim. Razmišljanje s to tehniko postane bolj otipljivo in urejeno, osredotočeno.

Zelo pomembno je poudariti dejstvo, da klobuki niso opisi ali kategorije mislecev. Vsak mislec mora biti sposoben uporabljati vsakega od klobukov. Res je, da gre nekaterim ljudem določen klobuk boljše od rok kot drugi. Nekateri ljudje tudi morda raje uporabljajo en klobuk kot drugega. Toda klobuki ne predstavljajo tipov mislecev, ampak smeri in fokus razmišljanja. Tudi avtorja Peterson in Lunsford (1998, str. 545) sta mnenja, da bo določen klobuk posamezniku povzročal težave, saj običajno ni navajen razmišljati na ta način. Vendar to vidita kot priložnost, saj se bo posameznik z vajo in opazovanjem ostalih članov tima izboljšal. Poleg tega obstaja še pozitiven stranski učinek, saj bodo člani tima spoštovali mnenje ostalih, in na ta način se bo okrepila tudi moč tima. Njihovo sodelovanje bo bolj povezano.

S tem ko razčlenimo razmišljanje na več vidikov, lažje tudi sprejmemo končno rešitev. Skozi proces razmišljanja si misli pod vsakim klobukom zapisujemo in na ta način imamo misli sistematično urejene. Tako je problematika bolj pregledna in sprejemanje rešitev ali oblikovanje ideje je precej enostavno.

Ko naše razmišljanje ločimo s pomočjo klobukov, se izognemo največji oviri pri razmišljanju - to je egocentričnosti. Razmišljanje s klobuki je kot igranje vlog, zato takrat nismo v svoji naravni vlogi, in ego je potisnjen na stran. Tehnika nam tudi omogoča popolno osredotočenost na določen vidik mišljenja in s tem bolj poglobljeno mišljenje in koncentracijo. Prav tako je postavljenih nekaj pravil, ki jih moramo upoštevati. Razmišljanje postane igra z jasnim modelom. S tem, ko poimenujemo tehniko razmišljanja, in ji dodamo oprijemljive zadeve (klobuke), je delo enostavno. S pomočjo tehnike lahko razmišljamo o vseh problemih, tudi o tistih, ki nam niso blizu (Peterson & Lunsford, 1998, str. 549).

3.2.1 Prednosti uporabe tehnike ŠKR

Ko imajo ljudje pred seboj praktičen način, kako se zateči k specifičnim načinom razmišljanja, se začnejo zavedati, da so obtičali v enem ali drugem načinu. Nekdo lahko reče: »Mislim, da sem ves čas o tem razmišljal samo z rdečim klobukom.« To mislecu pomaga, da se premakne od enega načina do drugega. Končni rezultat bo zelo dobro premišljena odločitev.

Glavna vrednost tehnike je omogočiti produktivno, fokusirano delo. Klobuki osvobodijo udeležence, da razmišljajo vzporedno, namesto da se zataknejo v izključujočih se pogledih.

Z uporabo tehnike ŠKR lahko dosežemo naslednje:

Tabela 1: Prednosti uporabe tehnike ŠKR

PREDNOSTI TEHNIKE ŠKR
Spremenimo vedenje, ne da bi napadli
Dobimo takojšnje rezultate
Zmanjšajo se nasprotovanja, spodbudi se sodelovanje na vseh ravneh
Zagotavljamo večji pomen tako posameznika kot tima
Pospešimo timsko delo in spoštovanje posameznika
Si odpiramo nove možnosti in priložnosti
Si zagotovimo zemljevid za dnevni red razmišljanja
Prihranimo pri času (porabljen čas se zmanjša do 50%)
Razdelimo naše razmišljanje, da delamo eno stvar naenkrat (fokus)
Člane tima prosimo, da preklopijo iz enega načina razmišljanja v drugega
Ločimo osebnost posameznika od njegovega delovanja
Nakažemo, kateri miselni proces bomo uporabili v naslednjem koraku
Naše razmišljanje razširimo iz enodimenzionalnega v celobarvno razmišljanje
Zadevo vzporedno raziščemo
Vzamemo si določen čas za ustvarjalnost

Vir: Rizvi, Bilal, Ghaffar, & Asdaque, Application of Six thinking hats in education, 2011, str. 776

3.2.2 Predstavitev in uporaba različnih načinov razmišljanja klobukov

3.2.2.1 Beli klobuk

Beli klobuk se ukvarja neposredno s podatki in informacijami. Ko moramo razmišljati s tem klobukom, razmišljamo o vseh dejstvih, ki jih poznamo in se hkrati sprašujemo, kaj bi še morali vedeti o tej problematiki ter kje bi lahko dobili potrebne informacije. Pri razmišljanju z belim klobukom moramo ostati objektivni in nevtralni. Ne govorimo o svojih stališčih, mislih, pač pa o dejstvih problematike, ki so enaka za vse (Karadag, 2009, str. 61).

Pri belem klobuku moramo upoštevati SDL, kar pomeni stališča drugih ljudi (angl. *Other People's View*). To z drugimi besedami pomeni, da je stališče nekoga za nas dejstvo, v katerega se nimamo pravice vpletati (DeBono, 2005, str. 19). Ko SDL uporabljamo skupaj z belim klobukom, ta način razširi informacijo in naredi naše razmišljanje manj subjektivno.

3.2.2.2 Rdeči klobuk

Rdeči klobuk je nasprotje belega, saj je razmišljanje z njim neracionalno in polno čustev. Rdeči klobuk se ukvarja s čustvi, občutki in slutnjami. Čustva lahko temeljijo na letih izkušenj in jih ne moremo vedno analizirati. Še vedno pa so pomemben dejavnik vsake

debate. Običajno so izključena, saj niso ne dejstvo ne logika, vendar ne pri tehniki Šest klobukov razmišljanja. Le-ta čustvom pripisuje pomembno vlogo v raziskovanju zadeve. Ne glede na to, čustva vedno uporabljamo. Razlika je samo v tem, ali jih izrazimo navzven ali pa ostanejo v nas. S tem, ko jih z rdečim klobukom povemo na glas pred celotnim timom, so jasna in lažja za opazovanja. Vsak član goji različna čustva in s tem, ko o njih spregovori, izrazi svoje zaznavanje preučevane tematike (Rizvi et al., 2011, str. 777).

Ko imamo »na glavi« rdeči klobuk, se sprašujemo, kaj trenutno občutimo ob idejah, zamislih. Pozorni smo na govorico lastnega telesa, poslušamo svojo intuicijo.

Uporaba rdečega klobuka v proces razmišljanja prinaša dve veliki prednosti; izražanje individualnih čustev brez zadržkov in poskus spreminjanja zaznav. Ko vsi člani tima izrazijo svoja občutenja do ideje, rešitve, jih lahko tudi spremenijo. To se doseže skozi proces zaznavanja. Dokler čustva držijo zgolj za sebe, jih dojemajo kot dejstvo. Ko pa tim o tem razpravlja, se lahko pogled na čustva tudi spremeni (Peterson & Lunsford, 1998, str. 550).

3.2.2.3 Črni klobuk

Z lahkoto se zgodi, da preveč uporabljamo črni klobuk. To je navada, ki izhaja iz zahodnjaške tradicije, kjer je ogromen poudarek na kritičnem razmišljanju. Nekateri ljudje čutijo, da morajo biti nenehno pazljivi. Ob pojavu kakršne koli ideje mislijo samo na težave te ideje. Črni klobuk je zelo uporaben klobuk, in ko ga uporabljamo, moramo biti kar najbolj temeljiti. Je pa pomembno, da ga uporabljamo v kombinaciji z ostalimi klobuki.

Črni klobuk ima veliko skupnega z rdečim. V situacijah, ko ne uporabljamo tehnike ŠKR, so za skeptičnost in negativen odnos do določene ideje pravzaprav kriva čustva. Vendar ker mnogi menijo, da čustva niso primerna za reševanje problemov, jih niti ne obravnavamo tako.

Vloga črnega klobuka je izpostaviti šibkosti našega razmišljanja. Črni klobuk poudari točke, kjer moramo biti še posebej previdni, izpostavi obstoječe ali potencialne slabosti in skrbi (Rizvi et al., 2011, str. 778).

Ko razmišljamo s črnim klobukom, se sprašujemo, kje se nahajajo težave, kje so izzivi tematike – obstoječi ali potencialni, razmišljamo o morebitnih tveganjih. Pri tem je mišljenje vedno negativno in logično, nikoli pod vplivom čustev, saj si ta del razmišljanja lasti rdeči klobuk. Posebej pazljivi moramo biti, da nas uporaba črnega klobuka ne vodi v konflikte znotraj tima ali v argumentiranje. Tveganja, slabosti, ovire ideje morajo biti utemeljeni in jasni (Karadag, 2009, str. 62).

3.2.2.4 Rumeni klobuk

Z rumenim klobukom razmišljamo konstruktivno. Predstavlja logične, pozitivne vidike razmišljanja. V praksi je vedno uporabljen pred črnim klobukom. Razlog je v naravi ljudi, saj kot smo že omenili, ljudje precej enostavno uporabljamo črni klobuk. Tako pa se moramo najprej potruditi in poiskati vse koristi in prednosti ideje oziroma o njih razmisliti. Potem je težje razmišljati s črnim klobukom (Karadag, 2009, str. 61).

Rumeni klobuk ima zelo pomembno vlogo, saj je on tisti, ki spodbudi mišljenje v smeri, da odkrijemo priložnosti in tiste skrite koristi ideje. Lahko se zgodi, da namesto rumenega klobuka uporabljamo rdečega. Vsakokrat, ko neka misel ali ideja nista realno utemeljeni, je prisotno čustvo in tako ta situacija sodi pod rdeči klobuk.

3.2.2.5 Zeleni klobuk

Zeleni klobuk je klobuk ustvarjalnosti. Z njim iščemo še tako oddaljene možnosti. Za razliko od rumenega in črnega klobuka zeleni ne potrebuje logične osnove. Dovoljuje nam, da predlagamo provokativne ideje. Z njim poskušamo razmišljati izven dosedanjih okvirov. Razmišljamo o ustvarjalnih idejah, spodbijamo obstoječe stanje in iščemo nove možnosti, priložnosti in alternative (Onut, 2009, str. 32).

Ponavadi nam tak način mišljenja ni ravno blizu, saj težko najdemo neko povsem novo idejo. Vedno iščemo približke že obstoječih rešitev, kajti le-te nam dajejo sigurnost. Z zelenim klobukom pa sprejemamo več tveganja, proces razmišljanja je raziskovalne narave, kjer ni prisotne nobene podlage in že uporabljenih vzorcev (Peterson & Lunsford, 1998, str. 551).

Zeleni klobuk nam ne bo dal ustvarjalnih rešitev samo zato, ker ga uporabljamo. Daje pa nam moč, da pod njegovim okriljem izrazimo divje, nore, nenavadne ideje. Predvsem pomembno je, da ob uporabi zelenega klobuka popolnoma izločimo črnega, ki zelo rad skritizira in zatira ideje (Peterson & Lunsford, 1998, str. 552).

DeBono (1985) poudarja, da je pri zelenem klobuku pomembno gibanje (angl. *movement*) idej. Ni vsaka ideja končna ali primerna, vendar z nizanjem različnih idej potujemo skozi proces razmišljanja in spodbujanja, na podlagi katerega se na koncu porodi izvirna ideja.

Veljajo neka osnovna pravila ustvarjalnega mišljenja z zelenim klobukom. Gre za tako imenovani **3P**-pristop (DeBono, 2005, str. 30):

1. **Pozitivno:** vsaka ideja je vredna. Vse ideje moramo zapisati.
2. **Plodno** (angl. *prolific*): več kot je idej, toliko boljše. Gradimo na idejah drugih.

3. **Poredno** (angl. *playful*): veliko lažje je ukrotiti divjo idejo, kot narediti dolgočasno idejo zanimivo.

3.2.2.6 Modri klobuk

Vloga modrega klobuka se malenkostno razlikuje od ostalih. Modri klobuk se ukvarja z »nadzorom« postopka in opravlja postopek razmišljanja. Mislec, ki nosi modri klobuk, se umakne na stran in opazuje razmišljanje, delovanje v okvirju razmišljanja in sodelovanje med člani tima. V psihološkem jeziku se modri klobuk ukvarja z metakognicijo (razmišljanje o razmišljanju) (DeBono, 2005, str. 16). Njegova vloga je, da spodbuja k najboljšemu razmišljanju vse posameznike znotraj tima. Pogosto ga tudi imenujemo klobuk knjižne opore. Vsako zaporedje klobukov se začne in konča z modrim klobukom.

Z modrim klobukom ne razmišljamo na način, da povemo prednosti, slabosti, nove ideje, tako kot to poteka pri ostalih klobukih. On ima v lasti sistem, po katerem vodi člane tima in jih usmerja k določenemu razmišljanju.

Za lažje razumevanje in razlikovanje med klobuki so spodaj podani opisi vseh šestih klobukov.

Tabela 2: Predstavitev načina razmišljanja po klobukih

NAČIN RAZMIŠLJANJA S KLOBUKI					
BELI KLOBUK	RDEČI KLOBUK	ČRNI KLOBUK	RUMENI KLOBUK	ZELENI KLOBUK	MODRI KLOBUK
Zapiše vse relevantne informacije, četudi so si nasprotujoče	Mora biti omejeno na 30 sekund ali manj	Njegova osrednja vloga je, da izpostavi probleme in skeptičen vidik	Zahteva zavesten trud	Sprašujemo se, ali obstaja drug način, da nekaj naredimo, kaj bi še lahko storili, kje so še možnosti	Je ponavadi ¹ vloga moderatorja oziroma vodje
Oceni natančnost in relevantnost informacij	Najbolje se izrazimo z besedo ali dvema	Razišče, zakaj nekaj morda ne bo delovalo	Je manj naraven od črnega klobuka	Spodbuja iskanje novih idej in alternativ	Lahko ga nosi kateri koli član tima

»se nadaljuje«

¹ Lahko ga uporabi tudi član tima, ki ni moderator, za povzemanje določenih ugotovitev

NAČIN RAZMIŠLJANJA S KLOBUKI					
BELI KLOBUK	RDEČI KLOBUK	ČRNI KLOBUK	RUMENI KLOBUK	ZELENI KLOBUK	MODRI KLOBUK
Loči dejstva od špekulacij	Daje nam polno dovoljenje, da izrazimo čustva, občutja, intuicijo, domneve – tako pozitivne kot negativne	Mora logično obrazložiti razloge za skrb	Okrepi ustvarjalne ideje in nove smeri	Išče načine, da odpravlja napake obstoječih idej	Fokusira in refokusira razmišljanje
Pove nam, kaj moramo storiti, da dobimo manjkajoče informacije	Ni potrebe, da opravičujemo ali razlagamo svoja čustva	Včasih pokriva enake informacije, kot so pod belim klobukom	Mora razložiti, zakaj je ideja koristna in ali bi delovala	Vzpostavi mikro-kulturo za ustvarjalno mišljenje	Upravlja s prošnjami, da bi uporabili določen miselni način
Poroča o čustvih nekoga drugega (toda ne uporabljamo ga, da poroča lastna)	Je lahko del razmišljanja, ki vodi do sprejemanja odločitev	Je močno orodje ocenjevanja, če ga uporabljamo za rumenim klobukom	Je učinkovito orodje ocenjevanja, kadar ga uporabljamo skupaj s črnim klobukom	Naredi čas in prostor za ustvarjalni trud	Nadzoruje dogajanje in usmerja tok dogodkov
	Lahko ga uporabimo potem, ko smo že sprejeli odločitev, da preverimo ali smo soglasni in ji zavezani	Zagotavlja »zemljevid« za izboljšave in reševanje problemov, če ga uporabljamo pred zelenim	Z njim izražamo kratkoročno in dolgoročno perspektivo	Dovoli nam, da uravnotežimo naravno prevlado črnega klobuka	Izpostavlja neprimerne komentarje

NAČIN RAZMIŠLJANJA S KLOBUKI					
BELI KLOBUK	RDEČI KLOBUK	ČRNI KLOBUK	RUMENI KLOBUK	ZELENI KLOBUK	MODRI KLOBUK
	Z njim ponavadi sprejemamo končne odločitve			Možnih je več rešitev, ne samo ena	Prosi za povzetek razmišljanja
					Člane tima prosi za sprejetje skupne odločitve

Vir: DeBono, Šest klobukov razmišljanja, Orodja za paralelno razmišljanje, 2005, str. 16

3.2.3 Vloga moderatorja

Modri klobuk je v domeni moderatorja. To je oseba, ki je vnaprej določena in je član tima. Moderator ponavadi ne sodeluje v razmišljanju, to pomeni, da ne uporablja ostalih klobukov, razen modrega. Njegova vloga je naslednja (DeBono, 2005, str. 16):

- Na začetku pove, kaj je namen srečanja in kaj cilj
- Opredeli fokus, ki je vodilo
- Načrtuje dnevni red
- Izbere zaporedje klobukov (med postopkom jih lahko tudi prilagodi, če je treba)
- Upravlja s časom (uporaba vsakega klobuka je časovno omejena)
- Skrbi, da vsi člani tima enako sodelujejo (zatiranje ega)
- Potrudi se ustvariti prijetno in sproščeno vzdušje
- Razvije zaupanje med člani
- Preprečuje morebitne konflikte, nesoglasja med člani
- Skrbi, da se vsak klobuk uporablja pravilno
- Usmerja tok dela in ohranja rdečo nit
- Na koncu opredeli nadaljnje korake

3.2.4 Postopek dela s tehniko ŠKR

Kot že rečeno, se lahko tehniko uporablja v zelo različne namene. Do sedaj so jo uporabljali v podjetjih, fakultetah, šolah, vrtcih (Hequet, 1992, str. 43). Je enostavna in razumljiva tako za odrasle ljudi kot za otroke.

Klobuke lahko uporabljamo posamično ali sistematično. Če gre za posamično uporabo, pomeni, da uporabljamo en klobuk naenkrat, posebej na zahtevo po določenem tipu razmišljanja. Pri sistematičnem načinu pa klobuke uporabljamo v zaporedju, enega za drugim, da bi temeljito raziskali zadevo. Vsak klobuk lahko uporabimo tolikokrat, kot zahteva zaporedje. Ni treba uporabiti vseh klobukov. V idealnem primeru zaporedje klobukov načrtujemo vnaprej (DeBono, 2005, str. 32). Sistematična uporaba je še posebej koristna, ko imajo člani tima močno izražene in različne poglede, ko se razvlečen pogovor nikamor ne premakne, ali ko moramo tematiko temeljito raziskati.

Zaporedje klobukov lahko določimo na tri načine (DeBono, 2005, str. 34):

1. Vnaprej določeno zaporedje

Zaporedje klobukov lahko postavimo vnaprej kot dnevni red in potem vsak klobuk upoštevamo enega za drugim določeno količino časa. Tako zaporedje uporabljamo, kadar želimo jasen, nezapleten fokus in točno določene rezultate.

2. Naključno in fleksibilno zaporedje

V tem primeru pri vnaprej določenem zaporedju obstaja nekaj točk, kjer nameravamo narediti izbiro glede tega, kateri klobuk naj uporabljamo kot naslednjega glede na to, kaj je prišlo na plan. Namesto da se trudimo predvideti vse možne rezultate, je običajno bolj preprosto, da smo nekoliko prožni. Toda hkrati moramo biti pazljivi, da prožnost ne postane tako fluidna, da bi na koncu preskakovali od točke do točke in tako nalogo reševali na običajen, nestrukturiran način. Takšno zaporedje uporabimo takrat, kadar se na sestanku zgodi nepričakovan obrat in nam fleksibilnost takega zaporedja dovoljuje, da zadovoljimo potrebe članov tima.

3. Razvijajoče se zaporedje

Je zelo specifičen način in se ga redko uporablja. Ni vnaprej postavljenega načrta. Prvi klobuk je izbran in ko je končan, lahko izberemo, kateri bo naslednji. To izbiro bi običajno naredil moderator, toda po dogovoru s preostalimi člani tima. Pri tem obstaja nevarnost, da posamezniki manipulirajo z rezultatom, tako da izbirajo klobuke, da bi pridobili podporo za želen zorni kot. Običajno se takšno zaporedje uporablja pri daljših seansah, kjer se razpravlja o zapletenih temah in drug način enostavno ni primeren.

Časovna komponenta je pri uporabi klobukov ključnega pomena (DeBono, 2005, str. 35). Zaradi časovne omejitve so misli bolj fokusirane in posledično ideje boljše. Uporaba vsakega klobuka je omejena na nekaj minut (približno 3 minute). To pomeni, da vsak član tima najprej pri sebi razmišlja pod vsakim klobukom in te misli tudi zapiše. Po preteku časa je zopet na voljo nekaj minut, kjer moderator spodbudi vsakega člana, da pred vsemi

predstavi svoje misli. Le-te moderator hkrati zapisuje na skupen delovni list tima. In potem se postopek ponovi za vse klobuke. Izjema je le rdeči klobuk, saj je omejen na 30 sekund. Ko razmišljamo o svojih občutkih, ne potrebujemo logične osnove, zato samo sporočimo moderatorju, ali nam je ideja všeč, kaj nam govori telo, intuicija. Časovna omejitev ni strogo fiksirana in jo lahko tudi podaljšamo, če ugotovimo, da je to potrebno (za določen klobuk).

Tehniko ŠKR lahko uporabljamo v različnih situacijah, kot so-pregled dela zaposlenega, sestanek za generiranje idej, sestanek za strateško načrtovanje, reševanje težav, izboljšava postopka.

Prav tako pa ni nujno, da se tehnika uporablja zgolj v skupinah (kot smo predpostavljali do zdaj), lahko jo uporabljamo tudi individualno in v pogovoru (DeBono, 2005, str. 36).

Individualna uporaba zahteva disciplino, da se lahko organiziramo. Pomaga nam, da zadevo raziščemo na strukturiran način. S pomočjo klobukov imamo določeno smer razmišljanja, ki bi nam drugače lahko pobegnila, ker bi bili pod vplivom čustev ali strahov. Pomembno je tudi, da se ne pomikamo nazaj ali naprej med klobuki, ampak gremo po vrstnem redu. Svoje misli si zapisujemo in tako ustvarimo zemljevid razmišljanja. Samostojna uporaba tehnike ŠKR nam lahko pomaga izboljšati fokus in uravnovežiti način, kako bi se sicer odvijalo naše razmišljanje.

Tehniko ŠKR lahko uporabljamo tudi v pogovoru. S tem dosežemo, da se ustvari struktura v pomembnem pogovoru. Pomaga nam, da se preprosto pomikamo med različnimi načini mišljenja, preden se zatakne v pogovoru na star način. Dovoljuje nam, da se slišijo vse strani razmišljanja. V pogovoru nasprotnika ne prosimo, naj si nadene na primer zelen klobuk, ampak ga lahko namesto tega vprašamo: »Na katere ideje se lahko spomniš?«

4 METODOLOGIJA

Mnoga svetovno znana podjetja, kot so Nokia, Siemens, IBM, Microsoft, Motorola, Shell in Exxon, so v preteklosti dokazala, da lahko z uporabo DeBonove tehnike ŠKR povečajo svojo uspešnost, prebrodijo nastale težave, najdejo rešitev tam, kjer so jo najmanj pričakovali. Tehnika se je izkazala za tako učinkovito, da imajo v mnogih osnovnih šolah (Venezuela, Dominikanska Republika, Britanija, Japonska) poseben predmet o razmišljanju. Tudi raziskava, ki je bila narejena v Veliki Britaniji s pomočjo programa New Deal, je podala presenetljive rezultate. Osebe, ki so bile brezposelne, so učili razmišljati, in pri tem so ugotovili, da če je oseba pet ur na dan razmišljala, se je njihova stopnja zaposljivosti povečala za kar do petkrat (Powell, 2007, str. 1058).

To so dejstva, ki govorijo svojo zgodbo. Ker sem tudi sama želela ugotoviti, ali je tehnika ŠKR resnično tako uspešna, sem izvedla več raziskav, da bi prišla do ključnih ugotovitev.

Namen magistrske naloge, kot že omenjeno, je preučiti tehniko ŠKR in ugotoviti, ali uporaba le-te v timu privede do bolj inovativnih rešitev. Da bi dokazala omenjeno, sem naredila raziskavo. Želela sem preveriti, ali bodo timi, ki bodo pri reševanju naloge uporabljali tehniko ŠKR, razmišljali bolj ustvarjalno in bodo prišli do bolj inovativnih rešitev v primerjavi s timi, ki ne bodo uporabljali preučevane tehnike. Prav tako me je zanimalo, ali bodo zaradi uporabe tehnike bolj ustvarjalni, in kako se bodo počutili med uporabo tehnike. Zanimalo me je tudi, kako bodo zaznavali tehniko ŠKR, kje bodo videli njene koristi in kje pomanjkljivosti.

Za doseganje relevantnih rezultatov sem se odločila kombinirati več raziskovalnih pristopov. In sicer sem najprej izvedla metodo eksperimenta, kjer sem določene time (eksperimentalne skupine) izpostavila DeBonovi tehniki ŠKR, in v primerjavi s kontrolnimi skupinami ugotavljala, ali so končne rešitve bolj inovativne v eksperimentalni skupini. Poleg eksperimenta so udeleženci izpolnili tudi individualne vprašalnike, iz katerih sem uporabila nekatere ugotovitve, ki se predvsem nanašajo na zaznavanje posameznikove ustvarjalnosti in počutje med nalogo. Ker sem želela izvedeti več, in me niso zanimali samo končni rezultati, ampak tudi vprašanja zakaj in kako, sem izvedla tudi fokusno skupino. V nadaljevanju sledi natančen opis metodoloških pristopov ter predstavitev rezultatov.

4.1 EKSPERIMENTALNA RAZISKAVA

Pri metodi eksperimentalnega raziskovanja gre za opazovanje ljudi, predmetov, dogodkov. Metoda se uporablja predvsem v naravoslovnih vedah in laboratorijskem preučevanju. V zadnjem času pa je precej prisotna tudi na področju ekonomije in poslovnih ved (Bregar et al., 2005, str. 121). Cilj vsakega eksperimenta je potrditev ali zavrnitev raziskovalnih hipotez oziroma odgovor na raziskovalna vprašanja.

Pri eksperimentalnem raziskovanju gre za ovrednotenje vzročno-posledičnih povezav med preučevanimi odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. To pomeni, da namerno spreminjamo vrednosti neodvisne spremenljivke in ugotavljamo, ali in kako so se zaradi tega spremenile vrednosti odvisne spremenljivke (Bregar et al., 2005, str. 121). Raziskovalec ima nadzor nad situacijo in tako lahko odloča o tem, kdo bo deležen vpliva, kdaj in pod kakšnimi pogoji (McBurney & White, 2009).

Navadno pri eksperimentu razdelimo enote opazovanja v dve skupini. Prva je tako imenovana eksperimentalna skupina, v katero vnesemo eksperimentalno spremenljivko, na katero vplivamo, in ugotavljamo, ali je prišlo do določenih razlik v primerjavi s kontrolno skupino, kjer ne vnašamo eksperimentalnih spremenljivk (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Sestava eksperimentalne in kontrolne skupine je bistvenega pomena, saj morajo biti lastnosti članov obeh skupin kar se da podobne. S tem izpolnjujemo enega izmed pogojev notranje veljavnosti rezultatov eksperimentalnega raziskovanja. Visoka notranja veljavnost je zagotovljena, če so dobljeni rezultati poskusov dejansko rezultat eksperimentalne obravnave brez motečih zunanjih vplivov. Dodaten kriterij, ki mora biti izpolnjen, je reprezentativnost obeh skupin v primerjavi s preučevanim vzorcem, kar je pomemben dejavnik zunanje veljavnosti rezultatov eksperimentalnega raziskovanja.

Tudi če je omenjenima pogojema zadoščeno, še ne pomeni, da bosta notranja in zunanja veljavnost visoki. Notranjo veljavnost lahko dodatno ogroža zgodovina, dozorevanje, testiranje, nezaželeni vplivi merjenja in umrljivost. Zunanjo veljavnost pa reaktiven in interaktiven vpliv merjenja, ki nastane zaradi izvedbe merjenja pred dejanskim pričetkom poskusa (Bregar et al., 2005, str. 123).

Prednost eksperimentalnega raziskovanja je v tem, da so lahko eksperimenti umetno oblikovani na podlagi nekih teoretičnih izhodišč, kar omogoča opazovanje v situacijah, ki jih je načrtoval in oblikoval raziskovalec. Največja pomanjkljivost omenjene metode pa je možnost posploševanja. Temu se lahko izognemo z večkratnimi ponovitvami eksperimenta, kjer ugotavljamo, ali tudi s ponovitvami pridemo do istih zaključkov (Webster & Sell, 2007).

4.1.1 Eksperimentalni načrt in postopek izpeljave

Z metodo eksperimenta sem želela odgovoriti na raziskovalno vprašanje, kjer me je zanimalo, ali so timi, ki so uporabljali tehniko ŠKR, prišli do bolj inovativnih rešitev v primerjavi s timi, ki niso uporabljali preučevane tehnike. Na podlagi postavljenega izhodišča sem oblikovala eksperimentalni načrt.

Poskusna enota (nivo 1) so bili študentje ekonomije prvega in drugega letnika dodiplomskega programa, pri predmetu Ravnanje z ljudmi pri delu. Skupno je sodelovalo 423 študentov, ki sem jih s tehniko slučajnega izbora (Bregar et al., 2005, str. 124) razdelila v dve skupini. Skupine sem določila na podlagi urnika vaj študentov. V prvi, eksperimentalni skupini, je skupno sodelovalo 213 študentov, medtem ko je bilo v drugi, torej kontrolni skupini, 210 študentov. Študentje so bili stari od 18 do 36 let, sodelovalo pa je več žensk (245) kot moških (170). Raziskava je potekala v tednu od 18. do 22. marca 2013, na Ekonomski fakulteti. Posamezne vaje, kjer je bil izveden eksperiment, pa so trajale 1 uro in 45 minut.

Na vseh vajah je bila naloga demonstratorja, da udeležence razdeli v manjše skupine oziroma time. Skupno število študentov so delili s številom pet in na ta način dobili število članov znotraj tima. Vsak tim naj bi štel vsaj pet članov oziroma maksimalno do sedem.

Ker moja raziskava temelji na inovativnosti timov, so le-ti moja enota opazovanja (nivo 2). Tako sem na koncu dobila 79 timov, ki predstavljajo preučevani vzorec.

Zaradi verodostojnosti pridobljenih informacij študentov nisem vnaprej obvestila, da bodo udeleženi v eksperimentalni raziskavi. Vendar sem vseeno upoštevala etične predpise. Raziskava je bila popolnoma anonimna, naloga, ki so jo študentje opravljali, je bila v skladu z učnim načrtom, študentov nisem zavajala, saj sem se na začetku tudi predstavila in povedala, zakaj sem prisotna na njihovih vajah in kaj je namen raziskave. Prav tako je bila njihova udeležba na vajah prostovoljna in niso čutili nobenih psihičnih ali fizičnih posledic raziskave. Po končani raziskavi in ugotovljenih rezultatih sem s posredovanjem profesorja študente obvestila o rezultatih raziskave. Na ta način so dobili povratno informacijo o raziskavi.

Osebnost sem bila prisotna na vseh vajah (sedem) v eksperimentalnih skupinah, ki so bile izbrane naključno. Na začetku sem študentom predstavila tehniko ŠKR, ki je bila podlaga za reševanje vnaprej pripravljene naloge. Po kratki predstavitvi sva skupaj z demonstratorjem študente razdelila v manjše time, in sicer z izštevanjem. Na ta način sem dosegla, da se posamezniki znotraj tima niso med seboj poznali ali pa le bežno. Študentje so predhodno že poznali nalogo, saj je bila njihova obveznost, da na vaje pridejo pripravljeni (glej Priloga 1). Sledila so še ostala navodila za reševanje naloge. Iz vsakega tima se je prostovoljno javil posameznik, ki je imel vlogo moderatorja. Dobili so posebna navodila in načrt izvedbe reševanja naloge (glej Priloga 2). Za lažje razumevanje je bila na projektorju slika vseh šestih klobukov in njihove glavne značilnosti.

Naloga študentov je bila opis zaposlitvenega oglasa skupaj s skico, ki ni bila obvezna. Vodilo je bil fokusni stavek, ki se je glasil: »Narediti čim boljši in kar se da ustvarjalen zaposlitveni oglas.« Reševanje naloge je bilo skrbno načrtovano in tudi časovno omejeno. Poleg vseh moderatorjev skupin sem bila tudi sama v vlogi moderatorja, saj sem jim dajala navodila za vsak korak in nadzirala čas. S tem sem dosegla, da so vsi timi istočasno delali isto stvar. Vsak član znotraj tima (izjema moderator) je imel svoj list papirja, na katerega je moral pod vsakim klobukom zapisati svoje predloge, ideje, misli. Po preteku določenega časa (cca. 2-3 minute) so vsi poročali svoje zamisli moderatorju, ki je vse skupaj zapisoval na poseben list papirja, ki so ga na koncu vaj oddali, in je predstavljal podlago za analizo rešitev. Zaradi zagotavljanja anonimnosti je bila identifikacija timov izključno številka skupine, poleg informacije o skupini vaj (na primer: skupina 1, vaje ponedeljek ob 8:00). Vloga moderatorja je bila drugačna, saj sam ni podajal svojih idej in ni sodeloval v razmišljanju. Njegova naloga je bila predvsem skrbeti za odnose med člani znotraj tima, preprečevati morebitne konflikte, dati vsem priložnost, da izrazijo svoje mnenje, poskrbeti, da določen posameznik ni uveljavljal svoje volje, ohranjati rdečo nit, jim podajati dodatna pojasnila, v primeru da so jih potrebovali. Imel pa je tudi vlogo zapisnikarja.

Reševanje naloge je trajalo 45 minut. Skozi proces so timi korak za korakom prišli do svoje končne rešitve (zaposlitveni oglas), katero so opisali in nekateri tudi skicirali. V nadaljnjih 20-30 minutah so vsi študentje reševali individualne vprašalnike, ki so bili del eksperimentalnega raziskovanja. Po končanih vajah sem se vsem sodelujočim še zahvalila za sodelovanje.

Protokol na vajah kontrolnih skupin je bil enak, z izjemo tehnike ŠKR. Timi so imeli enaka navodila in cilj (zaposlitveni oglas), vendar so se reševanja naloge lotili po svoje. Niso imeli določene nobene posebne metode, bili pa so enako časovno omejeni (45 minut). Za lažjo orientacijo so jih demonstratorji opozorili vsakič, ko je preteklo 20, 30 in 40 minut. Prav tako so imeli navodilo, da mora biti končna rešitev zapisana na skupnem listu papirja, ki so ga na koncu oddali.

4.1.2 Rezultati raziskave

Da bi ugotovila, ali uporaba tehnike ŠKR vpliva na ustvarjalnost timov in s tem na bolj inovativne rešitve, sem naredila analizo eksperimenta. Končne rešitve so neodvisno ocenjevali trije ocenjevalci. Vsako rešitev tima so ocenili na podlagi dveh dimenzij; ustvarjalnost (angl. *novelty*) in uporabnost (angl. *usefulness*). Uporabljali so lestvico od 1 do 7, kjer je 1 pomenilo, da se jim rešitev ne zdi ustvarjalna in/ali uporabna, medtem ko je 7 pomenilo, da jim je bila rešitev zelo ustvarjalna in/ali uporabna. Na podlagi individualnih ocen cenilcev sem izračunala povprečje obeh dimenzij in na podlagi le-teh dobila povprečne ocene za tretjo dimenzijo - to je inovativnost timov.

Sprva sem preverila zanesljivost (angl. *reliability*) med ocenjevalci. Zanesljivost se nanaša na sposobnost eksperimenta, da zagotovi kar se da izenačene rezultate pri ponavljajočih se preizkusih oziroma opazovanjih (ob nespremenjenih pogojih). Merjenje katerega koli pojava vedno vsebuje določen obseg slučajne napake (Dimovski, Škerlavaj, & Penger, 2002). S tem ko zagotovimo zanesljivost med ocenjevalci, povečamo tudi notranjo veljavnost eksperimentalnega raziskovanja (Bregar et al., 2005, str. 123).

Metoda notranje konsistentnosti ne zahteva ponavljanja meritev in razvrščanja izmerjenih spremenljivk v dve skupini. Zanesljivost po metodi notranje konsistentnosti izračunamo s pomočjo Cronbachovega alfa koeficienta. Gre za pričakovani koeficient koleracije z vzporednim merjenjem z enakim številom spremenljivk, ki vse merijo isti fenomen oziroma isto dejansko spremenljivko (Dimovski, Škerlavaj, & Penger, 2002).

Cronbachov koeficient za ustvarjalnost je znašal 0,69, za uporabnost pa 0,47. Skupna zanesljivost obeh preučevanih dimenzij pa je znašala 0,73. To pomeni, da je zanesljivost eksperimenta 73 odstotna.

Za ugotavljanje razlik med eksperimentalno in kontrolno skupino sem uporabila metodo preizkušanja domnev za neodvisna vzorca. Dva vzorca sta neodvisna takrat, ko izberemo vsak vzorec iz druge populacije, ali če gre za vzorca, kjer enote enega niso povezane z enotami drugega.

Domneve preizkušamo s tako imenovanim t-testom (preizkus skupin), s katerim preverjamo značilnost razlik med povprečjema dveh skupin. Preizkušanje poteka tako, da pred samim testiranjem postavimo dve domnevi, to sta ničelna in alternativna. Domneva, ki jo na podlagi vzorčnih podatkov preizkušamo, je ničelna domneva. Če se pri preizkusu ničelne domneve izkaže, da ta verjetno ne velja, potem je smiselno sprejeti alternativno domnevo. To je tista domneva, ki je zanimiva z vidika raziskave (Košmelj & Rovan, 2007, str. 245).

Postavila sem naslednji domnevi:

H_0 : vrednosti aritmetičnih sredin v obeh skupinah sta enaki.

H_1 : vrednost aritmetične sredine v eksperimentalni skupini je večja od aritmetične sredine v kontrolni skupini.

Na podlagi tega izhodišča, in drugih predpisanih pogojev ($\alpha \leq 0,05$) bom postavila končni sklep.

V Tabeli 1 so prikazani rezultati t-testa za neodvisna vzorca in povprečne statistične vrednosti. SPSS izpis v prilogi (glej Priloga 3).

Tabela 3: Predstavitev rezultatov po spremenljivkah eksperimenta

Dimenzije eksperimenta	N (število enot v skupini)	Aritmetična sredina	Standardni odklon	t-vrednost (enakost varianc)	P-dvostranski preizkus, pogoj: $\alpha \leq 0,05$
Ustvarjalnost					
0	39	3,4188	0,80466	-4,899	0,000
1	40	4,5167	1,15211		
Uporabnost					
0	39	4,2735	0,60636	0,697	0,488
1	40	4,1583	0,84052		
Inovativnost					
0	39	3,8462	0,63221	-2,767	0,007
1	40	4,3375	0,91637		

Legenda*: 0 = kontrolna skupina, 1 = eksperimentalna skupina

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da je sodelovalo 39 timov v kontrolni in 40 timov v eksperimentalni skupini. Povprečna ocena ustvarjalnosti je v eksperimentalni skupini (4,5167) za 1,10 višja kot v kontrolni skupini (3,4188). Vrednost t-preizkusa je -4,899 in je statistično značilno pri stopnji značilnosti ($p=0,000$). Na podlagi podatkov lahko zavrnamo ničelno domnevo in podamo sklep, da so bili timi v eksperimentalni skupini bolj ustvarjalni od tistih v kontrolni skupini.

Pri uporabnosti rešitev lahko vidimo, da so v povprečju boljše ocene dosegli v kontrolni skupini (4,2735), in sicer za 0,12 več kot v eksperimentalni (4,1583). Vendar je ta podatek nepomemben, saj je statistično neznačilen ($p=0,488$) pri t-vrednosti 0,697, ker ne izpolnjuje pogoja $\alpha \leq 0,05$. Tako ne moremo zavrniti ničelne domneve, ki pravi, da sta aritmetični sredini obeh skupin enaki.

Nasprotno pa lahko vidimo, da je povprečna ocena inovativnosti v eksperimentalni skupini (4,3375) za 0,49 višja kot v kontrolni skupini (3,8462). Prav tako je statistično značilna pri stopnji značilnosti ($p=0,007$) z vrednostjo t-preizkusa -2,767. Tako lahko zavrnamo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da so bili timi v eksperimentalni skupini bolj inovativni od tistih v kontrolni skupini.

Pri eksperimentu so študentje v eksperimentalni in kontrolni skupini ob koncu vaj izpolnili individualne vprašalnike. V prvem sklopu so študentje ocenjevali lastno ustvarjalnost med reševanjem naloge, v drugem sklopu pa so analizirali svoje počutje med nalogo. V obeh sklopih je bila uporabljena 7-stopenjska Likertova lestvica strinjanja (Bregar et al., 2005, str. 6).

V sklopu vprašanj o ustvarjalnosti je bilo podanih 9 trditev o individualni ustvarjalnosti. Naloga študentov je bila obkrožiti eno številko od 1 do 7, kjer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam, 7 pa popolnoma se strinjam (glej Priloga 4). Zanimala me je primerjava med skupinama, saj sem želela ugotoviti, ali so študentje v eksperimentalni skupini zaradi uporabe tehnike ŠKR sebe zaznavali kot bolj ustvarjalne.

Analiza podatkov je bila narejena s pomočjo t-preizkusa za neodvisna vzorca oziroma preizkušanje domnev. Zato sem oblikovala ničelno in alternativno domnevo, na podlagi katerih se poda končni sklep:

H_0 : vrednosti aritmetičnih sredin v obeh skupinah sta enaki.

H_1 : vrednost aritmetične sredine v eksperimentalni skupini je večja od aritmetične sredine v kontrolni skupini.

Analiza podatkov, ki je bila izvedena s pomočjo programa SPSS, je pokazala naslednje ugotovitve (glej Priloga 5):

Tabela 4: Predstavitev rezultatov po trditvah o ustvarjalnosti posameznika

Trditev	Skupina	Aritmetična sredina	T-vrednost (enakost varianc)	P-dvostranski preizkus: pogoj $\alpha \leq 0,05$
1. Se nisem bal tvegati.	0 1	5,4965 5,2684	-1,595	0,115
2. Sem prihajal na plano z novimi in praktičnimi idejami za izboljšanje uspešnosti	0 1	4,8982 5,0936	1,513	0,134
3. Sem bil dober vir ustvarjalnih idej	0 1	4,6368 4,9332	2,367	0,02
4. Sem iskal nove procese ali postopke	0 1	4,7738 5,0548	2,364	0,021
5. Sem prihajal na plano z ustvarjalni min rešitvami problemov	0 1	4,8128 4,9955	1,358	0,178
6. Sem predlagal nove načine za izboljšanje	0 1	5,0479 5,1008	0,365	0,716
7. Sem izražal ustvarjalnost, kadar sem imel za to priložnost	0 1	5,0613 5,1935	1,087	0,281

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Trditev	Skupina	Aritmetična sredina	T-vrednost (enakost varianc)	P-dvostranski preizkus: pogoj $\alpha \leq 0,05$
8. Sem predlagal nove načine za doseganje ciljev	0 1	5,0059 5,0850	0,555	0,580
9. Sem spodbujal in aktivno zagovarjal svoje ideje	0 1	4,9821 5,0543	0,484	0,630

Legenda*: 0 = kontrolna skupina, 1 = eksperimentalna skupina

Kot je razvidno iz zgornje preglednice, so bili rezultati v eksperimentalni skupini boljši kot v kontroli. Izjema je le prva trditev, kjer je bila povprečna ocena za tveganje v eksperimentalni skupini za 0,23 manjša kot v kontrolni. V vseh ostalih trditvah so bile povprečne ocene višje v eksperimentalni skupini. Pri drugi trditvi je bila povprečna ocena v eksperimentalni skupini za 0,20 višja kot v kontrolni, pri tretji za 0,30 višja, pri četrti za 0,28 višja, pri peti za 0,18 višja, pri šesti za 0,05 višja, pri sedmi za 0,13 višja, pri osmi za 0,08 višja in deveti za 0,07 višja kot v kontrolni skupini.

Bolj kot aritmetična sredina je za analizo ključna primerjava skupin. Raziskava je pokazala statistično značilne podatke za dve trditvi.

Pri tretji trditvi, ki pravi, da so bili posamezniki dober vir ustvarjalnih idej, je t-vrednost znašala 2,367 pri stopnji značilnosti ($p=0,02$), ki izpolnjuje pogoj $\alpha \leq 0,05$. Na podlagi tega lahko zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da so bili posamezniki v eksperimentalni skupini boljši vir ustvarjalnih idej kot posamezniki v kontrolni skupini.

Statistično značilne podatke pa sem dobila tudi pri četrti ugotovitvi, kjer je t-vrednost znašala 2,364 pri stopnji značilnosti ($p=0,021$), ki izpolnjuje pogoj $\alpha \leq 0,05$. Na podlagi rezultata lahko zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da so se posamezniki v eksperimentalni skupini bolj trudili iskati nove procese ali postopke, kot so to počeli v kontrolni skupini.

Prav tako me je zanimalo, kako so se posamezniki v eksperimentalni skupini počutili med reševanjem naloge. V teoriji je opredeljeno, da je počutje v timih, kjer uporabljajo tehniko

ŠKR, sproščeno, sodelovalno, brez napetosti, vsi naj bi se počutili lagodno v razlaganju svojih misli in podobno (DeBono, 2005, str. 12).

V vprašalniku je bilo napisanih 20 čustev, za katere so morali študentje na lestvici od 1 do 7 obkrožiti, v kolikšni meri se strinjajo s posameznim čustvom. 1 je pomenilo da se sploh ne počutijo tako in 7 da se zelo močno počutijo tako.

Zopet sem naredila t-preizkus za neodvisna vzorca ob predpostavki domnev, in dobila naslednje rezultate (glej Priloga 6):

H_0 : vrednosti aritmetičnih sredin v obeh skupinah sta enaki.

H_1 : vrednost aritmetične sredine v eksperimentalni skupini je večja od aritmetične sredine v kontrolni skupini.

Tabela 5: Predstavitev rezultatov glede na čustva posameznikov

Čustvo	Skupina	Aritmetična sredina	T-vrednost (enakost varianc)	P-dvostranski preizkus: pogoj $\alpha \leq 0,05$
1. Vzhičen	0 1	2,4185 2,5295	-0,782	0,436
2. Utrujen	0 1	2,9115 2,7780	0,731	0,467
3. Zaspan	0 1	2,7967 2,8305	-0,185	0,853
4. Miren	0 1	4,7390 4,7328	0,039	0,969
5. Zadovoljen	0 1	5,0185 4,9655	0,407	0,685
6. Sproščen	0 1	5,5087 5,3595	1,139	0,258
7. Žalosten	0 1	1,3428 1,3555	-0,128	0,898
8. Srečen	0 1	4,1115 4,1420	-0,192	0,849
9. Prestrašen	0 1	1,4367 1,5313	-1,083	0,282
10. Zdolgočasen	0 1	2,1036 2,1738	-0,488	0,627
11. Prevzet	0 1	2,6326 2,8137	-1,326	0,189

Čustvo	Skupina	Aritmetična sredina	T-vrednost (enakost varianc)	P-dvostranski preizkus: pogoj $\alpha \leq 0,05$
12. Živčen	0 1	1,6344 1,6098	0,258	0,797
13. Potrť	0 1	1,1800 1,2770	-1,483	0,142
14. Razvnet	0 1	1,9646 1,9575	0,060	0,952
15. Nesrečen	0 1	1,3103 1,3307	-0,238	0,812
16. Navdušen	0 1	3,5546 3,8697	-1,923	0,058
17. Razdražen	0 1	1,4046 1,4638	-0,657	0,513
18. Nejevoljen	0 1	1,4679 1,4948	-0,276	0,783
19. Jezen	0 1	1,1456 1,1897	-0,735	0,465
20. Vesel	0 1	4,3326 4,2930	0,228	0,820

Iz rezultatov lahko sklepamo, da ima zgolj eno čustvo značilne razlike med skupinama. Tako lahko rečemo, da so bili posamezniki znotraj eksperimentalne skupine bolj navdušeni v primerjavi s posamezniki iz kontrolne skupine. Vrednost t-testa znaša -1,923 pri stopnji značilnosti $p=0,058$, ob pogoju, da je $\alpha \leq 0,05$. Če rezultat pretvorimo v enostranski preizkus ($0,058/2$), ugotovimo statistično značilnost pri stopnji značilnosti $p=0,029$. Ostala čustva niso pokazala statistične značilnosti, tako tudi ne moremo zavrniti ničelne domneve.

4.2 FOKUSNA SKUPINA

Metoda fokusne skupine je ena izmed metod kvalitativnega zbiranja, analiziranja in interpretiranja podatkov. Gre za tehniko, ki uporablja nestandardizirane oblike anketiranja in opazovanja, saj gre predvsem za poglobljene intervjuje oziroma skupinske razprave (Klemenčič & Hlebec, 2007, str. 7). S takim pristopom raziskovalci poskušajo izvedeti več o zavednih, pol zavednih in nezavednih psiholoških in socioloških značilnostih in procesih v skupini. Podatki, ki jih dobimo s tovrstno raziskavo, niso številsko merljivi, pač pa želimo ugotoviti **kaj**, **kako** in **zakaj** (Klemenčič & Hlebec, 2007, str. 7). Zato je pri fokusnih skupinah ključna interakcija med udeleženci. Skozi pogovor, ki je do neke mere

vnaprej strukturiran, damo priložnost udeležencem, da izrazijo svoja mnenja in tako skozi pogovor razumemo, kako razmišljajo in zakaj.

S fokusnimi skupinami odkrivamo predvsem mnenja, stališča ljudi do določene tematike, čustva, različne poglede udeležencev. Pogosto se metoda uporablja za pridobivanje informacij o nekih novostih (nov izdelek na trgu), za spoznavanje problemov ali skupin ljudi, o katerih ne vemo dovolj. Lahko pa se metoda uporablja tudi v primerih, ko želimo o določeni tematiki izvedeti več, in predvsem odgovoriti na vprašanje zakaj (Klemenčič & Hlebec, 2007, str. 8).

Ponavadi fokusne skupine vodi moderator in imajo vnaprej določeno tematiko diskusije (Berg, 2007). Prav tako moderator določa potek pogovora na podlagi določenih iztočnic, vprašanj, ki se potem skozi razpravo v skupini razvijajo in plemenitijo. Vloga moderatorja je, da poskuša udeležence čim bolj spodbuditi k razpravi. Prav tako skrbi, da vsi udeleženci izrazijo svoje mnenje. Pri tem je zelo pomembno, da ustvari sproščeno vzdušje, in da pogovor poteka kot interakcija med udeleženci (Saunders et al., 2009). Sproščeno vzdušje lahko ustvari z izbiro lokacije, pogostitvijo in drugimi podobnimi prijemi, ki delujejo sproščujoče.

Velikost skupine je odvisna od tematike in namena raziskave, v povprečju gre za skupino od 4 do 8 ali celo 10 udeležencev (Saunders et al., 2009). Tudi predstavniki fokusne skupine so izbrani na podlagi preučevane tematike, z namenom oblikovati čim bolj homogeno skupino. Lahko gre za udeležence, ki imajo podobne sociološke značilnosti, so predstavniki iste generacije ali spola, imajo enako vlogo v družbi (na primer gospodinje), so uporabniki preučevane tematike. Prav tako se priporoča, da se udeleženci med seboj ne poznajo. Tako so bolj sproščeni in odkriti v izražanju svojih mnenj in niso pod vplivom mnenj svojih znancev v skupini (Fatemeh, 2004, str. 656).

Metoda fokusne skupine je predvsem uporabna zaradi svoje fleksibilnosti uporabe (število udeležencev, trajanje, stroški), v kratkem času lahko z njeno uporabo pridobimo mnogo koristnih informacij, nudi nam boljši vpogled v tematiko in boljše razumevanje le-te, predvsem pa dobimo odgovore na vprašanje zakaj (Berg, 2007).

Kljub velikim prednostim mnogi avtorji vidijo tudi določene slabosti (Berg, 2007). Kakovost dobljenih rezultatov je v veliki meri odvisna od sposobnosti moderatorja fokusne skupine. Njegova vloga je nadvse pomembna, saj mora voditi udeležence in hkrati skrbeti, da so vsi enakomerno vključeni v razpravo ter tako ni izstopajočih oseb. Prav tako je pomembno, da se sam ne vpleta v diskusijo, temveč le usmerja njen tok. Določene fokusne skupine lahko terjajo visoke stroške. Ker gre za drugačen pristop, pa je temu primerna tudi analiza podatkov, saj je bolj kompleksna od obdelave kvantitativnih podatkov (Berg, 2007).

Problem analize kvalitativnih podatkov je, na kakšen način strniti zapletene in obsežne podatke v znanstveno dokumentacijo, ki bo služila določenemu namenu in interpretaciji. Pri tem je izjemnega pomena pravilno izpeljan proces urejanja kvalitativnih podatkov. Način analize je odvisen od tega, ali gre za deduktivni ali induktivni raziskovalni pristop (Bregar et al., 2005, str. 163).

Posebnost fokusne skupine je že pri zbiranju podatkov, saj se celotno dogajanje posname. To je v obliki zvočnega in/ali video zapisa. V ta namen sta včasih poleg moderatorja pri fokusni skupini prisotna tudi snemalec in zapisnikar. Na podlagi zapisa se naredi transkripcija oziroma prepis intervjuja. Ta je podlaga nadaljnji analizi. Analiza fokusne skupine poteka s tako imenovanim kodiranjem. Namen kodiranja je, da določene ugotovitve, ki se nanašajo na isto stvar, povežemo med seboj v skupine, ki jih tematsko poimenujemo. Tako so ugotovitve bolj strnjene in pregledne. Sledi interpretacija rezultatov v obliki povzemanja nekih ključnih ugotovitev (Fateme, 2004, str. 658). Nekateri raziskovalci uporabljajo fokusno skupino kot samostojno metodo, spet drugi v kombinaciji z ostalimi kvantitativnimi metodami, čemur pravimo triangulacija. V tem primeru lahko kvantitativne ugotovitve podkrepimo z ugotovitvami fokusne skupine (Bregar et al., 2005, str. 167).

4.2.1 Potek fokusne skupine

Za pridobivanje dodatnih informacij o eksperimentalnem raziskovanju in uporabi tehnike ŠKR sem izvedla fokusno skupino. V teoriji je opredeljenih mnogo koristi uporabe DeBonove tehnike, ki se predvsem kažejo med uporabo tehnike, kot so zmanjšana nasprotovanja v timu, boljši odnosi, ločitev osebnosti od ideje, večja sodelovalnost, fokusirano razmišljanje, enakovrednost posameznikov znotraj tima, sistematičnost dela, boljša produktivnost. Tega se ne da ugotoviti zgolj na podlagi vprašalnika, kjer je znana samo končna rešitev. Na ta način smo lahko ugotovili, kako so se udeleženci počutili med delom, vendar ne vemo zakaj. Zanima me, kje so videli koristi tehnike ŠKR, kje pomanjkljivosti, kaj menijo o načinu dela s tehniko, o ustvarjalnosti.

Izvedla sem fokusno skupino, ki je potekala 10. aprila 2013, od 16:00 do 17:30 na Ekonomski fakulteti. Prisotnih je bilo 6 študentov in jaz v vlogi moderatorja. Zaradi namena fokusne skupine sem potrebovala izključno študente, ki so bili v eksperimentalni skupini in so nalogo reševali po DeBonovi tehniki. Študentom sem poslala osebno vabilo, v katerem sem navedla razloge, zakaj jih potrebujem, kaj od njih pričakujem in kakšen prispevek k mojemu delu predstavljajo. Tako se jih je prostovoljno odzvalo šest, med njimi 2 moška in 4 ženske. Ker sem želela ustvariti čim bolj sproščeno vzdušje, sem jih pogostila z raznimi prigrizki in pijačo.

Na začetku je sledilo nekaj osnovnih napotkov o sami fokusni skupini. Ker nihče izmed udeležencev nikoli ni sodeloval v fokusni skupini, sem opisala način dela, postopek in

namen. Ker je osnova za analizo fokusne skupine zapisnik, sem jim povedala, da moram naš pogovor posneti in jih tudi prosila za dovoljenje. Vsem skupaj sem se že na začetku zahvalila za udeležbo in fokusna skupina se je začela.

Že vnaprej sem imela pripravljena vprašanja z določenimi podvprašanji, ki so mi služila kot podlaga in rdeča nit fokusne skupine (glej Priloga 7). Začela sem s splošnim vprašanjem. Zanimalo me je, kdo izmed njih je že kdaj v preteklosti spoznal tehniko ŠKR in jo celo uporabljal. Želela sem ugotoviti, kakšen je bil njihov vtis o tehniki ŠKR. Ali se jim je zdela zanimiva, v čem je bila drugačna od ostalih tehnik, ali je bila učinkovita. Kaj so menili o vlogi moderatorja in kako so se počutili znotraj tima. Ali so svobodno izražali svoje misli, so vsi sodelovali v razmišljanju, je prihajalo do nesoglasij, nesprejemanja idej, so delovali kot tim. Zanimalo me je tudi, kako so dojemali klobuke, je bilo razmišljanje z njimi enostavno, so lažje fokusirali svoje misli, jim je kaj povzročalo težave. So omejitev časa za razmišljanje z določenim klobukom dojemali kot prednost ali slabost. Želela sem tudi ugotoviti, kakšno je njihovo mnenje o uporabi rdečega klobuka – torej čustev. Zanimalo me je, kje vidijo prednosti in kje slabosti tehnike ŠKR. Prav tako smo razpravljali o stališču o ustvarjalnosti. Zanimalo me je, ali menijo, da je ustvarjalnost talent ali veščina, ki jo lahko razviješ. Na koncu me je tudi zanimalo, ali bi tehniko ŠKR še kdaj uporabili in zakaj, v kakšne namene. Čisto na koncu pa sem vsakega udeleženca prosila, naj mi z nekaj besedami opiše tehniko ŠKR tako, kot jo sam vidi in zaznava.

Fokusna skupina je potekala v sproščenem vzdušju. Udeleženci so bili pripravljene sodelovati, brez zadržkov so izražali svoja mnenja, stališča. Moja naloga je bila predvsem poskrbeti, da pogovor poteka kot interakcija med njimi. Trudila sem se, da ne vpletam svojih misli v pogovor, ampak jih zgolj poslušam in usmerjam tok misli. Pri določenih vprašanjih se je diskusija precej razvila, spet pri drugih malo manj. V teh trenutkih sem jih spodbudila k razmišljanju s postavljanjem dodatnih vprašanj. Ob koncu sem se jim še enkrat iskreno zahvalila za njihov čas in trud in fokusna skupina je bila končana.

4.2.2 Analiza in ključne ugotovitve raziskave

S pomočjo programa Atlas.ti sem naredila transkripcijo (glej Priloga 8) in na podlagi le-te analizo fokusne skupine. Na podlagi teoretičnih spoznanj sem oblikovala zasnovo fokusne skupine z namenom ugotoviti, v kolikšni meri se teoretična izhodišča in njihove zaznave ujemajo. S pomočjo analize sem strnila ugotovitve in oblikovala tri skupine ugotovitev:

1. Koristi tehnike ŠKR
2. Omejitve tehnike ŠKR
3. Vidik ustvarjalnosti

Koristi tehnike ŠKR:

Že v teoretičnem delu sem omenila, da ima tehnika ŠKR zelo pozitiven vpliv na člane tima. Zaradi načina uporabe tehnike tim deluje bolj povezano. Sodelovanje med udeleženci je boljše, vsi delujejo v harmoniji, ne prihaja do izstopanja posameznikov (ego). Prav tako naj bi posamezniki lažje izražali svoje misli, brez kritik in posmehovanja ostalih članov. S to tehniko ločimo ideje od posameznika, saj se vse skupaj zapisuje na skupni list, in na koncu so ideje skupne, saj jih skozi razmišljanje še spreminjajo, izboljšujejo (Can & Semerci, 2007).

V teoriji opredeljene koristi glede vzdušja v timih so bile zaznane tudi v fokusni skupini. Vsi so se strinjali, da je bilo **vzdušje v timih** sproščeno in sodelovalno. Menili so, da so vsi člani tima kazali sodelovalnost in da ni bilo izstopajočih posameznikov, ki bi želeli uveljaviti svoje misli ali preglasiti ostale člane. Tako so imeli vsi enako priložnost.

Primer:

»V naši skupini je bilo ful sproščeno. Pa tudi, ko smo že pričakovali koliko poznaš določene sošolce, pa so malo leni in se jim ne da, je bilo od vodje odvisno, da jih je spodbujal in so tudi oni razmišljali in sodelovali pri tem. Ker recimo, v katerih drugih skupinah je bilo tako, da eni so delali eni pa samo gledali zraven. In je to bil plus...«

Čisto vsi so povedali, da so ideje videli kot skupne ter da ni prihajalo do zamer med člani ali do določenih nesoglasij. Strinjali so se, da z uporabo tehnike deluješ bolj kot skupina. Večina je menila, da niso imeli zadržkov pri izražanju svojih misli timu, čeprav se člani niso od prej poznali.

Primer:

»Glede na to, da se pri nas nismo poznali, smo res sodelovali vsi enako. Tudi ideje, nobenemu nismo rekli "to je kar neki", kot da smo se poznali od prej.«

Precej so izpostavili tudi **vlogo moderatorja**, ki so jo videli kot pomembno vez znotraj tima. Všeč jim je bilo, da je bil moderator določen in s tem ni prihajalo do situacij, kjer bi tim vodilo več ljudi hkrati (DeBono, 2005, str. 16).

Primer:

»Meni je bilo tudi ful prijetno, glede na to, da jih nekaj nisem poznala sploh. Res ima veliko vlogo vodja. Pa tudi všeč mi je bilo, da je določen². Ker pri drugih (tehnikah), če smo bili v skupinah, nobeden ni hotel biti vodja, potem se izkaže, da so eni že po naravi taki...pa da točno veš, kdo je glavni, daje ideje, spodbude...«

² V smislu, da so vsi člani tima jasno vedeli, kdo je vodja oziroma moderator.

Prav tako pa je nekdo menil, da tehnika vodi do bolj konfliktnih situacij v timu, vendar je ugotovil, da je to pravzaprav prednost.

Primer:

»Ta metoda, jaz osebno mislim, nas dosti bolj pelje v konfliktno situacijo, kot recimo sam Brainstorming, a ne. Čeprav je pa ravno to recimo, kjer koli pač to počneš, v organizaciji ali pa tukaj na faksu, je dosti bolj razdeljena zadeva in je res, tukaj je ta ogromna prednost.«
V teoriji smo tudi poudarili, da s tehniko ŠKR razmišljamo **sistematično**. Ne razmišljamo hkrati o prednostih, slabostih, izboljšavah, ampak samo o eni stvari naenkrat. Temu pravimo, da fokusiramo svoje misli in s tem pridemo do boljše ideje (DeBono, 1999, str. 63).

Tudi študentje so se strinjali, da je razmišljanje bolj sistematično, organizirano. To so videli predvsem v tem, da je bil vnaprej določen vrstni red klobukov. Tako so bili tudi prisiljeni razmišljati z vseh zornih kotov, kar običajno ne bi. Menijo tudi, da je bil njihov pristop k delu bolj resen, boljše sta bila tudi osredotočenost in fokus.

Primer:

»Ja...vse je bilo ful organizirano. Celoten postopek. Za razliko od kakšnih drugih, ko smo, sami še ne vemo kaj bi delali. Tudi bolj resno smo vzeli vsi, ker je bilo vse organizirano. Drugače se vedno bolj zafrkavamo, pa tko...tukaj pa je bilo resno, smo v bistvu res nekaj naredili na koncu.«

Največji poudarek je bil na **uporabi klobukov**. Menijo da je uporaba klobukov zelo enostavna. Predstavljali so si klobuk na glavi (vizualizacija) in na podlagi barve klobuka temu primerno usmerili svoje misli.

Primer:

»Ni bil samo klobuk, bila je barva...to je bilo boljše. Ni bil samo klobuk tisti, ki si si ga lahko vizualiziral, ampak tudi barva. Ker ti takoj, ko daš eno barvo nase, te asociira. Na primer rdeča takoj na čustva pomisliš in to je to.«

Zanimivo jim je bilo to, da na idejo pogledaš z vseh zornih kotov. Prav zato je razmišljanje bolj poglobljeno, saj te sili razmisliti tudi o stvareh, o katerih drugače ne bi. Posebno jih je presenetila uporaba rdečega klobuka. Menijo, da ga v življenju verjetno podzavestno veliko uporabljamo, vendar ne na tako neposreden način kot pri tehniki ŠKR. Tudi črni klobuk se jim zdi ključen, saj že v postopku razmišljanja izpostavimo morebitne pomanjkljivosti ideje in jo takoj izboljšamo (s pomočjo zelenega klobuka).

Primer:

»Meni je bilo pa to dobro, ker smo pogledali tudi negativne lastnosti. Tako kot recimo pri Brainstormingu podaš samo tiste ideje. Tukaj pa vidiš, da samo iz ene ideje ugotoviš, da je

to čisto bedno pa dajmo nekaj drugega. Tukaj pa izločaš ven tiste stvari, ki se ti zdijo pametne pa potem pridobiš nove, druge ideje, ki mogoče prej sploh pomislil nisi na njih.«

Že v teoriji je omenjeno, da je prednost **časovne omejitve** v tem, da smo takrat bolj produktivni in naredimo več in bolje, kot bi v primeru, kjer je čas neomejen (DeBono, 2005, str. 12).

S tem dejstvom so se v večini strinjali tudi udeleženci fokusne skupine. Prav tako so menili, da v primeru, ko bi imeli na voljo enako časa (45 minut), zagotovo ne bi prišli do enako dobrih idej.

Primer:

Jaz: »Ampak, če bi imeli na primer 45 minut in bi jaz rekla, zdaj pa delite 45 minut sami, a bi bilo drugače?«

Študent 1: Ne bi bil isti rezultat

Študent 2: Ne, to ne...

Študent 3: Pa koncentracija bi padla, po moje tudi...

Splošno so tehniko opisali kot igrivo, drugačno (v primerjavi s tehniko viharjenja možganov) v smislu, da je bolj **poglobljena**. Ne gre za to, da samo naštevamo ideje, ampak jih tudi analiziramo, dodelamo, izboljšamo skozi proces razmišljanja.

Primer:

»Zanimivo, ker je bilo nekaj novega, cel brainstorming pa je samo eno nabiranje idej, po recimo 10, 20, tukaj pa smo eno čisto izpilili. Zato je bilo malo boljše.«

Prav tako menijo, da zaradi uporabe klobukov **konstantno gradiš na koristih** ideje. Tako na koncu prideš do ideje, na katero drugače ne bi niti pomislil. Zaradi takega načina dela se jim zdi tehnika učinkovita.

Primer:

»Tukaj pa izločaš ven tiste stvari, ki se ti zdijo pametne pa potem pridobiš nove, druge ideje, ki mogoče prej sploh pomislil nisi na njih.«

Prav tako menijo, da je tehnika **enostavna za uporabo**, saj so napotki jasni in preprosti. Glede na dejstvo, da tehnike ŠKR niso poznali, so menili, da je razumljiva in lahka za uporabo.

Primer:

Študent 1: »Malo zmedenosti, ne. Na začetku smo se malo lovili pa smo potem še za mal informacij vprašal pa je zadeva kar stekla. Da se lepo... »

Študent 2: »Pri nas tudi...je bilo recimo vse, točen postopek jassen. Sproti se je razlagalo, tako da ni bilo problemov.«

Omejitve tehnike ŠKR:

Čeprav so udeleženci fokusne skupine videli veliko prednosti v **uporabi klobukov** za razmišljanje, jim je bilo istočasno razmišljanje z določenim klobukom težavno. Menjava klobukov je bila hitra in posledično so morali tudi tako hitro preklapljati svoje misli k določenemu fokusu.

Primer:

»Ni bilo tako lahko. Ne, meni ne. Določena področja so bila malo težja. Ko si moral nekaj povedat zakaj je to dobro pa potem zakaj je to slabo...«

Prav tako so nekateri **omejitev časa** za razmišljanje z vsakim klobukom videli kot problem oziroma kot breme, ki povzroča paniko. To je bilo predvsem na začetku, ko so se morali navaditi, da zelo hitro usmerjajo svoje misli k določenemu načinu razmišljanja. Potrebovali so samo nekaj časa in potem je bilo lažje.

Primer:

»Problem je bil zato, ker je bil omejen čas, mene je to motilo. Ker je bilo skozi dve minuti, dve minuti, dve minuti...in potem se vse skupi pol samo na tisti dve minuti osredotoči.«

Ravno tako so se nekateri člani v svojem **timu počutili** prijetno in svobodno. Spet drugim ni bilo prijetno odkrivati svojih misli in so bili vseeno malo bolj zadržani.

Primer:

»Mene je pa v bistvu najbolj to motilo, ker ljudji okoli sebe nisem najbolj poznal in nisem vedel, če nekaj predlagam ali jim bo to všeč ali ne oziroma, kot smo prej rekli slabe stvari...zelo hitro lahko z nekom prideš v konflikt, ker eno zadevo zelo favorizira.«

Proces razmišljanja s klobuki je osnovan na način, da skozi korake (klobuke) nabiramo ideje, jih izboljšujemo, gradimo in na koncu dobimo tisto končno idejo, rešitev. To so udeleženci fokusne skupine videli kot slabost oziroma omejitve tehnike, saj menijo, da se skozi proces razmišljanja **prehitro odločiš za končno idejo**.

Primer:

Študent 1: »Jaz isto mislim, da je učinkovita, samo zdaj, ko recimo za nazaj preiščujem, kaj pa če je problem ravno to, da se mi prezgodaj odločimo za eno idejo pa druge pustimo...«

Študent 2: »Ja to je bilo pri nas...«

Vrstni red klobukov je ponavadi vnaprej določen in je v pristojnosti moderatorja (DeBono, 2005, str. 13). Tako se skozi proces določeni klobuki večkrat ponovijo, saj želimo pri ideji odkriti pomanjkljivosti, jo izboljšati, dobiti neko novo idejo in podobno. To je nekaterim udeležencem fokusne skupine povzročalo težave, saj so se skozi proces razmišljanja dokaj hitro odločili za končno idejo. Težava je nastala, ko so večkrat uporabili določen klobuk, saj so se njihove misli ponavljale.

Primer:

»Pri nas tudi recimo smo, naj bi več idej pilili in na koncu izbrali eno. Mi smo že v prvem, drugem koraku izbrali eno in smo to potem...in se je potem malo ponavljalo. Negativne lastnosti smo potem težko našli, ker smo jo sproti že tako izboljševali, to je bilo malo problematično...Zadnje tri korake smo v naši skupini bili zgubljeni...«

Omejitev tehnike ŠKR so videli tudi v tem, da narava tehnike zahteva, da se **člani tima fizično nahajajo skupaj**, medtem ko razmišljajo, in da je ni mogoče uporabljati drugače (vsak pri sebi razmisli o idejah, katere pozneje poroča svojem timu).

Primer:

»Mogoče slabost, da moraš biti res...vsi morajo biti skupaj na enem mestu in si vzeti čas...recimo za Brainstorming - lahko direktor reče na sestanku, da bodo malo brainstormali doma in naslednjič povedali ideje.«

Prav tako so nekateri menili, da je tehnika ŠKR **časovno bolj zahtevna** kot katera druga tehnika.

Primer:

»Mogoče malo dlje časa traja kot, recimo Brainstorming. Ja, mogoče, ker tukaj se moraš res vnesti in biti na kupu. Saj je isto on rekel. Tam si res lahko vsak zase na list piše ideje...« (smeh)

Omejitev pa so videli tudi v dejstvu, da je težko dobiti neko **idejo v točno določenem trenutku**. Ponavadi ljudje najlažje dobimo dobre ideje, ko smo sproščeni in počnemo povsem druge stvari. Pravimo, da doživimo *aha* trenutek.

Primer:

Študent 1: »Pa včasih se ti kakšna ideja utrne, tik preden zaspiš ali pa, ko se zbudiš...jaz imam včasih take. Da ni pač kontrolirano, kdaj dobim kako idejo.«

Študent 2: »To je mogoče tudi slabost. Če je recimo pet, šest članov in recimo trije niso pri stvari, ker imajo slab dan, gre vse skupaj malo slabše. Brainstorming pa si lahko vzameš malo več časa, doma recimo, ko se spomniš ideje.«

Vidiki ustvarjalnosti:

Mnogi avtorji, z DeBonom na čelu, trdijo, da se je ustvarjalnosti mogoče naučiti (Runco, 2007, str. 77). Ljudje ponavadi kot ustvarjalne dojemamo predvsem artistične umetnike, modne kreatorje, pesnike. Vendar avtorji zagovarjajo dejstvo, da je lahko vsakdo ustvarjalen. Temu primerno obstaja toliko različnih metod in tehnik (kot na primer tehnika ŠKR), ki spodbujajo našo ustvarjalnost. Ker me je zanimalo, kakšno stališče do ustvarjalnosti imajo udeleženci fokusne skupine, in ali menijo, da so bili s pomočjo tehnike ŠKR bolj ustvarjalni, sem jih to tudi vprašala.

Čisto vsi so se strinjali, da jim je **tehnika ŠKR pripomogla k ustvarjalnosti** in so zaradi uporabe le-te prišli do bolj inovativnih rešitev kot bi drugače.

Primer:

Jaz: »Ali vi menite, da s to tehniko, da ste lahko oziroma, da bi lahko, prišli do bolj ustvarjalnih idej...kot bi sicer? Oziroma, kot ste, glede na to, da ste jo že uporabljali? Ja, ne?«

Vsi: »Ja, ja, ja (skupno)...sigurno«

Prav tako pa so bili vsi mnenja, da za ustvarjalnost potrebuješ talent. Sicer menijo, da lahko ustvarjalnost in domišljijo izboljšamo s pomočjo določenih tehnik in drugih prijemov. Strinjajo se, da se lahko **ustvarjalnosti naučimo** le do neke mere.

Primer:

Študent 1: »Ti lahko, ne vem, se naučiš postopka ali pa...pač ne moreš se naučiti nekega dela, domišljije...pač rabiš vseeno domišljijo pri idejah in tega se pač ne moreš naučiti.«

Študent 2: »Nekje se ustavi, ja...«

Študent 3: »Prisili (tehnika za spodbujanje ustvarjalnosti) v razmišljanje, ampak potem, po moje, da bi se je naučil...pa da bi lahko kar vsak dan po deset novih idej se spomnil oziroma pripomogel, pa glih naučiti se ne moreš, če nisi tak tip«

Študent 4: »Neee...veš da ne moreš biti nek talent...pač, če ti nekaj dosti dolgo vadiš, da vztrajaš, ne vem na primer, za poslikavo nohtov, če prej nisi znal - navadil se boš nekaj. Ne boš profi, ampak boš znal, se boš izpopolnil, samo delati moraš na tem...«

Na koncu me je zanimalo, ali bi tehniko ŠKR še kdaj **uporabili** in za kakšne **namene**. Želela sem videti kako zaznavajo globino in vsestranskost tehnike, in ali menijo, da je uporabna tudi za drugačne namene.

V večini so se strinjali, da bi tehniko ŠKR še kdaj uporabili. Sprva so razmišljali, da bi jo lahko uporabili pri ostalih predmetih pri študiju. Nato pa so menili, da je uporabna tudi na drugih področjih.

Primer:

»V bistvu jo lahko čisto povsod, a ne...sploh ni omejitve po moje (smeh)...če imaš ti idejo, oziroma, če imaš ti nekoga, ki je pripravljen s tabo sodelovat pri tem, ali pa tudi sam, če se moraš o nečem odločat, a ne - je to to«

Nekateri si niso znali predstavljati, kako bi lahko tehniko ŠKR uporabljali individualno, ostalim pa je tak način dela poznan, saj na tak način tudi sicer razmišljajo, ko se o nečem odločajo in podobno.

Primer:

Študent 1: »Samo jaz si praktično ne predstavljam, da bi se sam lotil...«

Študent 2: »Jaz pa si predstavljam. Ker pač imam rada, da gre nekaj po vrstnem redu, da je urejeno pa da je taktično pa...«

Ker sem jih želela spodbuditi pri razmišljanju, sem jih vprašala, ali bi tehniko ŠKR uporabili v krogu svojih prijateljev pri izbiri destinacije za počitnice. V večini so vsi menili, da bi bilo to možno in zagotovo bi se tudi lažje odločili, vendar pa je bilo vsem smešno, da bi tehniko dejansko izvajali s svojimi prijatelji.

Primer:

Študent 1: »Če bi rekel, ne vem tako kolegom, jaz si ne predstavljam, da bi oni to resno jemali..bi rekli kaj govoriš, kaj bomo pa mi to« (smeh)

Študent 2: »Samo vseeno pa drugače jaz mislim, da lažje prideš do konsenza, tako. Ja na ta način preko te metode. Čisto tako na primeru - se s kolegi odločaš a ne, kaj jaz vem...(smeh)...jaz vem smo se vedno skregali. Pa vedno je bil problem, ker je bila prevelika ekipa, a ne. In tuki bi lahko v bistvu, vsakemu dal svoj klobuk in bi bilo prav lušno...«(smeh vsi)

Čisto na koncu pa sem vsakega od udeležencev prosila, naj mi v nekaj besedah opiše, kaj zanj predstavlja tehnika ŠKR. Opisi so predstavljeni v spodnji tabeli.

Tabela 6: Opisi tehnike ŠKR po mnenju udeležencev fokusne skupine

Udeleženec fokusne skupine	Opis tehnike ŠKR
Študent 1	»Gre za metod,o s katero bomo prišli na koncu do neke prave, dobre ideje, preko različnega načina razmišljanja« (smeh)
Študent 2	»Malo drugačna, zanimiva metoda, učinkovita...pa sproščeno vzdušje«
Študent 3	»Brainstorming je kul, samo metoda Šestih klobukov je pa še bolj kul... (smeh vsi)...pustimo se presenetiti«

»nadaljevanje«

Udeleženec fokusne skupine	Opis tehnike ŠKR
Študent 4	»Jaz bi tudi rekla, da je neka nova tehnika, pač, da je iskanje ideje. Pa predstavila bi mogoče klobuke, verjetno bi jih potem še bolj zanimal, kaj so pa te klobuki, tako kot je mene, ne...od kje pa zdaj klobuki na faksu, pa še barvasti...tako, v tem smislu«
Študent 5	Jaz jim pa sploh ne bi kaj preveč razglabljala, ampak bi rekla: »glejte, to bo ful zabavno, boste videli. Bomo se sprostili pa bomo prišli pol na koncu, 100% do ideje, ker bo to (smeh)...to...ker, rdeči klobuk bo za to poskrbel (smeh). Pa bi me malo čudno gledali pa bi rekli, Branka a si kaj kadila...«(smeh)
Študent 6	Jaz bi pa samo rekla: »nova mavrična ideja...to je to«

5 DISKUSIJA

S pomočjo različnih metodoloških pristopov sem preučila tehniko ŠKR in prišla do končnih ugotovitev. Pri 1. raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, ali lahko tehnika ŠKR spodbudi ustvarjalnost posameznikov in posledično vpliva na bolj inovativne rešitve timov. Izkazalo se je, da so bili posamezniki, ki so bili izpostavljeni DeBonovi tehniki, resnično bolj ustvarjalni, kar je vplivalo na njihove rezultate, saj so bile rešitve timov, ki so delali po tehniki ŠKR, bolj inovativne. Razlog se skriva ravno v sami naravi dela tehnike ŠKR. Vsakega posameznika prisili razmišljati na določen način (klobuki), ne glede na to, ali mu je takšen način razmišljanja blizu. Tako je primoran razmišljati o dejstvih, prednostih ideje, pomanjkljivostih, svojih čustvih, novih pristopih, izboljšavah. Moč tehnike ŠKR se kaže tudi v tem, da vsi člani tima istočasno razmišljajo v isti smeri (z enakim klobukom). Tako ne prihaja do nasprotovanja, kritiziranja, ampak kvečjemu se med seboj dopolnjujejo in spodbujajo. Pri omenjeni tehniki nič ni prepuščeno naključju. Vsak korak je posebej načrtovan (vrstni red klobukov) in časovno omejen, saj je fokus misli na ta način najbolj učinkovit. Tako smo lahko v omejenem času, kar se da produktivni. Vzrok za večjo uspešnost tehnike ŠKR je tudi v vlogi moderatorja. Je oseba, ki skrbi, da tim deluje učinkovito, nadzira dogajanje, spodbuja posameznike k razmišljanju, zapisuje ključne misli. Je eden izmed članov tima in ni nujno da je formalni vodja. Ključno je, da vsi člani vedo kdo je in da na ta način ne prihaja do izstopajočih posameznikov, ki bi se želeli uveljaviti kot vodje.

Tehnika ŠKR je v primerjavi z viharjenjem možganov bolj strukturirana. Temu posledično so primerni tudi končni rezultati, saj so timi, ki so uporabljali tehniko ŠKR, prišli do bolj inovativnih rešitev v primerjavi z ostalimi, ki so uporabljali tehniko viharjenja možganov (kontrolno skupino). Tudi udeleženci fokusne skupine so menili, da jim je tehnika ŠKR pripomogla do bolj inovativnih rešitev. Menijo, da do takih rezultatov ne bi prišli s tehniko viharjenja možganov. Tako lahko pritrdilno odgovorim na raziskovalno vprašanje, ali uporaba tehnike ŠKR vpliva na inovativnost timov.

Pri 2. raziskovalnem vprašanju sem se spraševala, ali so posamezniki znotraj timov, ki so uporabljali tehniko ŠKR, bolj ustvarjalni. Do teh odgovorov sem prišla s pomočjo vprašalnika. V sklopu je bilo podanih 9 trditev o ustvarjalnosti med nalogo. Posamezniki so izrazili svojo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Rezultati vprašalnika se nanašajo na to, kako sami zaznavajo svojo ustvarjalnost. Želela sem primerjavo med eksperimentalno in kontrolno skupino, in prišla do ugotovitev, da je bila razlika opazna zgolj v dveh trditvah. Posamezniki, ki so uporabljali tehniko ŠKR, so mnenja, da so dober vir ustvarjalnih idej ter da so se trudili iskati nove procese ali postopke.

Pri 1. raziskovalnem vprašanju sem skozi eksperiment potrdila, da so bili posamezniki, ki so uporabljali tehniko ŠKR, bolj ustvarjalni od ostalih, saj so bile rešitve timov bolj inovativne (inovativnost = ustvarjalnost + uporabnost). Razlika je v tem, da se sami ne dojemajo kot ustvarjalni. Razlog je predvsem v njihovem prepričanju, saj menijo, da so lahko ustvarjalni le določeni ljudje, ki imajo za to talent oziroma da je lahko ustvarjalnost spodbujena le do določene mere (ugotovitve udeležencev fokusne skupine). Iz tega je lepo razvidno, da imajo naša prepričanja močan vpliv na nas, čeprav dejansko ni tako. V času, ko je bila izvedena fokusna skupina, rezultati eksperimenta še niso bili znani. Mogoče bi se mnenje študentov o stališču ustvarjalnosti v tem primeru spremenilo. Velik problem je tudi v tem, da se ljudje težko ocenjujemo sami, saj smo precej samokritični. Če bi bil metodološki pristop zastavljen drugače, bi lahko bili tudi odgovori drugačni. Posamezniki niso bili mnenja, da so zaradi svoje večje ustvarjalnosti prispevali k boljšim končnim rešitvam. Mogoče vprašalnik ni najboljše orodje za preverjanje ustvarjalnosti.

Ravno tako rezultati vprašalnika niso pokazali posebnih razlik pri počutju posameznikov v obeh skupinah. Pri 3. raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kako tehnika ŠKR vpliva na počutje posameznikov v timih oziroma ali prihaja do razlike v počutju zaradi uporabe različnih tehnik dela. Bila sem mnenja, da se bodo posamezniki v eksperimentalni skupini počutili v povprečju bolje, saj je tehnika ŠKR igriva, zanimiva in predvsem drugačna, nova. Vendar sem na podlagi vprašalnika lahko zaključila, da so bili uporabniki DeBonove tehnike bolj navdušeni. Razlog, da je statistične značilnosti pokazalo le eno od dvajsetih čustev, je bil v nepoglobljenem reševanju vprašalnika. Med opazovanjem študentov sem lahko ugotovila, da je bil njihov primarni cilj čim hitreje izpolniti vprašalnike in zapustiti vaje. Zato menim, da bi bili lahko rezultati v drugačnih okoliščinah drugačni. Mnenja udeležencev fokusne skupine so bila namreč povsem drugačna. Nihče izmed udeležencev

ni izrazil negativnih čustev. Nasprotno. Med uporabo tehnike ŠKR so se počutili svobodno, sproščeno. Predvsem so izpostavili dobro počutje znotraj timov, kjer je bilo zaznati sodelovanje, dobro voljo, veliko smeha. Zato menim, da je bil problem predvsem v metodološkem pristopu.

Pri zadnjem, torej 4. raziskovalnem vprašanju, pa me je zanimalo, kakšni so bili vtisi uporabnikov tehnike ŠKR o tehniki na splošno. Do teh ugotovitev sem prišla s pomočjo metode fokusne skupine. Njihove ugotovitve sem strnila v tri skupine – koristi tehnike ŠKR, omejitve tehnike ter vidik ustvarjalnosti.

Koristi uporabe tehnike ŠKR so zaznali v različnih zadevah. Velik pomen so pripisali vlogi moderatorja, uporabi klobukov, ki usmerjajo način razmišljanja. Prav tako so koristi zaznavali v svojem timu, kjer je bilo njihovo sodelovanje uspešnejše. Korist so videli tudi v sistematičnosti dela, saj so vsi koraki skrbno načrtovani. Zaradi uporabe klobukov, in njihove večkratne uporabe, menijo, da je mišljenje bolj poglobljeno in natančno. Prav tako se večini časovno omejitev uporabe vsakega klobuka zdi prednost, saj je fokus misli tako najbolj učinkovit. So pa tudi mnenja, da je uporaba tehnike precej enostavna in nezahtevna.

Tako kot so nekateri udeleženci fokusne skupine določene vidike zaznavali za koristne, so drugi v njih videli omejitve. Nekateri menjavo klobukov, in s tem smeri razmišljanja, vidijo kot težavno. Prav tako je časovna omejitev razmišljanja s posameznim klobukom nekaterim omejitveni faktor. Težave so imeli tudi pri ponovni uporabi določenega klobuka, saj niso prišli do nobenih novih ugotovitev. Nekateri so prehitro sprejeli končno rešitev in v nadaljnjih korakih niso vedeli, o čem razmišljati. Določene posameznike je omejevalo to, da ostalih članov tima niso poznali in so bili rahlo zadržani pri izražanju svojih misli. Kot omejitev so dojemali tudi dejstvo, da mora biti celoten tim fizično skupaj, ko razmišljajo. Udeleženci namreč menijo, da najboljše ideje prideje v najmanj pričakovanem trenutku, in ne takrat, ko mi želimo.

Pri vidikih ustvarjalnosti pa so se udeleženci v celoti strinjali z ugotovitvijo, da tehnika ŠKR vpliva na večjo ustvarjalnost posameznikov, in da lahko z uporabo le-te pridemo do boljših rešitev. Prav tako ustvarjalnost dojemajo kot veščino, ki jo lahko okrepimo le do določene mere. Vseeno so mnenja, da je za ustvarjalnost potreben določen talent.

Menim, da so udeleženci fokusne skupine omenjene omejitve zaznavali zaradi metodoloških in vsebinskih razlogov. Glavni razlog je bil v nepoznavanju tehnike ŠKR. Nihče izmed študentov tehnike ni poznal, vse kar so se o tehniki naučili, je bilo skozi mojo kratko predstavitev. Zaradi narave raziskovanja (eksperiment) udeležencev nisem vnaprej obveščala o tematiki, in tako tudi niso vedeli, da bodo uporabljali tehniko ŠKR. Zaradi omejitve časa (1 ura in 45 minut) sem jim predstavila le bistvo tehnike ŠKR in način dela z njo. Za pravilno poznavanje in delo s tehniko je bistvena priprava in odlično poznavanje tako klobukov kot tematike preučevanja. Ponavadi do končne rešitve ni treba priti v 1-2 ur,

saj se lahko tim večkrat sestane, in šele čez nekaj ponovitev pride do končne rešitve. Tehnika se največkrat uporablja v podjetjih ali drugih ustanovah, kjer se člani tima med seboj poznajo. Zaradi raziskovalnih namenov, sem študente namerno razdelila v time z metodo izštevanja, da bi znotraj timov dosegli kar se da največji učinek, s tem da posamezniki poskušajo ločiti osebnost od ideje. Tehnika ŠKR ima tudi več načinov uporabe. V raziskavi so z njo generirali ideje, lahko pa jo uporabljamo tudi za izboljšavo postopka, izbiro kandidata, načrtovanje, pregled dela zaposlenega, reševanje težav (DeBono, 2005, str. 36). Tudi sama sem mnenja, da do najboljših idej pridemo takrat, ko o tem ne razmišljamo. Vendar pa je treba tudi tako idejo pozneje analizirati in preučiti z vseh zornih kotov. Ravno zato pa se v praksi tehnika ŠKR večkrat ponovi in v odločitve ne silimo takoj.

5.1 Priporočila

Tehnika ŠKR se je pokazala za uspešno z več vidikov. Posameznikom je pripomogla, da so bili bolj ustvarjalni in tako na koncu prišli do bolj inovativnih rešitev. Prav tako pa je svoje pozitivne posledice pustila na odnosih znotraj tima, saj jih je spodbudila, da so bili bolj sodelovalni, enakopravni.

Menim, da bi bilo koristno, če bi tehniko ŠKR v prihodnje vključili v učni načrt. S tem bi naredili velik prispevek, saj bi se študentje naučili nove tehnike, ki bi jo lahko uporabili tudi drugje. Prav tako bi s tem lahko v prihodnje preverjali, ali je tehnika bolj uspešna v primerjavi z drugimi podobnimi tehnikami. Na ta način bi tudi pripomogli tehniki, da bi bila bolj poznana in uveljavljena. Največji dosežek pa bi dosegli s prepričanjem, da je ustvarjalnost samo veščina, ki jo vsak posameznik lahko razvija in krepi. Posamezniki s takim prepričanjem bi rušili vse ovire in dosegali uspehe na različnih področjih delovanja.

Zaradi neusklajenosti rezultatov vprašalnika in fokusne skupine bi bilo treba še enkrat preučiti te dejavnike in podati končne rezultate. Mogoče bi bilo treba spremeniti metodo raziskovanja. Prav tako bi bilo koristno preveriti, ali tehnika ŠKR dosega pozitivne rezultate samo v timih, ali tudi na individualni ravni, saj je skoraj edina tehnika, ki se lahko uporablja skupinsko in individualno.

Ugotovitve fokusne skupine so bile podane na podlagi mnenja določenih udeležencev. Koristno bi bilo preveriti, ali bi druga skupina udeležencev imela enako mnenje o tehniki ŠKR oziroma ali bi prišlo do odstopanj.

V literaturi sem zasledila veliko avtorjev, ki zagovarjajo DeBonova spoznanja o ustvarjalnosti kot veščini, vendar pa sem vseeno v nekaterih literaturah naletela na opise oziroma značilnosti ustvarjalnih oseb. Menim, da bi se morali avtorji med seboj bolj uskladiti, saj tukaj ne gre za subjektivne ocene posameznikov, ampak za znanstvena spoznanja.

5.2 Vrednotenje dela in omejitve

Eksperimentalna raziskava se je izkazala za primerno glede na potrebe analize. S tem, ko lahko vplivamo na določene pogoje, ob predpostavki, da je ostalo nespremenjeno, lahko zlahka ugotavljamo vzroke in posledice preučevanega pojava. V eksperimentalni skupini so bili pod vplivom DeBonove tehnike dela, ki jim je prinesla inovativne rešitve. V kontrolni skupini, kjer niso bili pod vplivom tehnike ŠKR, so dosegli slabše rezultate. Glede na dejstvo, da niso imeli določene nobene posebne tehnike za oblikovanje zaposlitvenega oglasa, so najverjetneje uporabili tehniko viharjenja možganov. Čeprav je omenjena tehnika najbolj znana in uporabljena tehnika iskanja novih idej, očitno vseeno ni tako uspešna.

Tudi potek eksperimenta ni bil zahteven. Ključno je bilo to, da udeleženci niso bili seznanjeni z dejstvom, da bodo sodelovali v eksperimentu, kajti v takem primeru rezultati ne bi bili realni. Ko ljudje vedo, da so opazovani z nekim namenom, njihovo obnašanje in ravnanje ni takšno kot v normalnih okoliščinah.

Menim, da je uporaba fokusne skupine precej pripomogla k razumevanju tehnike ŠKR. Na ta način sem imela priložnost preveriti teoretična izhodišča. Poleg glavnega namena, ki pravi, da lahko s pomočjo tehnike ŠKR pridemo do bolj inovativnih rešitev, me je predvsem zanimalo mnenje o delu s tehniko. Želela sem preveriti, kako so udeleženci zaznavali tehniko ŠKR, ali jim je bilo delo enostavno, igrivo, drugačno. Teh odgovorov ne bi dobila zgolj s pomočjo kvantitativne raziskave (na primer vprašalnika), saj so tam podani le končni odgovori in je težko razumeti ozadje. To se je pokazalo ravno pri ugotovitvi rezultatov vprašalnika.

Udeleženci fokusne skupine so brez zadržkov razpravljali o različnih vidikih tehnike ŠKR. Ni jih bilo treba posebej spodbujati, ob vsakem vprašanju se je razvila razprava. Delovali so naravno in iskreno. Tehnika ŠKR jim je bila resnično všeč, zaželeli so si, da bi jo lahko v študijske namene uporabili še kdaj.

Rezultati fokusne skupine ne služijo zgolj za interpretacijo raziskovalnih vprašanj, saj so veliko bolj obširni. Dajo nam povratne informacije uporabnikov, ki predstavljajo most med teoretičnimi izhodišči in realno uporabo. Na podlagi izkušenj udeležencev si lahko oblikujemo bolj natančno mnenje o tehniki ŠKR.

Vsekakor menim, da je kombinacija različnih raziskovalnih pristopov najbolj primerna. Na ta način se določene ugotovitve potrjujejo med seboj, kar rezultate samo še okrepi. Po drugi strani pa nam daje poglobljen vpogled v določeno tematiko. Omogoči nam boljše razumevanje preučevane tematike.

Pri raziskavi se lahko večkrat srečamo z določenimi omejitvami, ki nas ovirajo. Te omejitve ponavadi izhajajo iz okolja. Na nekatere imamo vpliv, in jih v prihodnje lahko tudi preprečimo, na druge pa vpliva nimamo.

Pri vsebinskih omejitvah bi poudarila, da je veliko literature precej stare. Vseeno sem našla kar nekaj novejših raziskav, vendar premalo knjig na preučevano temo. Prav tako sem zaradi tematike velikokrat uporabila DeBonovo literaturo (različne vire), saj v drugih virih ni toliko teoretičnih spoznanj o tehniki ŠKR, ampak zgolj empirična spoznanja.

Pri fokusni skupini sem imela nekaj težav s pridobitvijo udeležencev. Sprva sem jih povabila k sodelovanju s pisnim vabilom, ki so ga posredovali demonstratorji na vajah. Odziv je bil zelo slab. Nato pa sem naključnim študentom (iz eksperimentalne skupine) poslala osebno povabilo, na katerega so se odzvali. Nekateri neradi naredijo nekaj, kar jim osebno ne prinese nobene koristi v zameno (bonus točke ali kaj podobnega).

Prav tako menim, da so rezultati vprašalnika posledica stiske časa. Omenjene vaje so bile namreč daljše kot ponavadi in študenti so imeli veliko obveznosti. Poleg reševanja naloge so pred koncem prejeli individualne vprašalnike, ki so bili precej obsežni (v prilogah). Zato sem jim je z reševanjem mudilo in tako niso bili pri stvari. Menim, da bi bili rezultati v drugačnih okoliščinah drugačni, predvsem bolj realni.

5.3 Nadaljnje raziskovanje

Čeprav so bili za raziskavo uporabljeni različni raziskovalni pristopi, gre vseeno za manjši študijski primer. Eksperimentalno raziskovanje se mi zdi primerno, vendar bi za nadaljnja raziskovanja priporočala drugačen vzorec ljudi. Študentje se posebna skupina, ki imajo svoje osebne motive za sodelovanje. Temu posledično so tudi primerni rezultati raziskave. Menim, da so bolj primerna populacija posamezniki, ki jih področje ustvarjalnosti zanima, so naklonjeni spremembam in novim izzivom. Zelo primerni so tudi posamezniki znotraj podjetij, ki zelo dobro poznajo preučevano tematiko (premagovanje težav, strateško planiranje, generiranje idej).

Za večjo verodostojnost rezultatov priporočam večkratno ponovitev eksperimenta z različnim vzorcem sodelujočih. S tem lahko potrdimo uspešnost tehnike ŠKR.

V preteklosti je bilo na Ekonomski fakulteti napisanih precej diplomskih in magistrskih del na temo ustvarjalnosti, vendar še nobena za preučevanje tehnike ŠKR. Menim, da sem s tem dosegla velik teoretični in metodološki prispevek. V teoriji sem se posvetila predvsem načinu razmišljanja in opredelila razkorak med tradicionalnim in ustvarjalnim načinom mišljenja. Tehniko ŠKR pa sem umestila kot orodje, s katerim lahko spodbudimo ustvarjalnost v sebi. Posebnost tehnike ŠKR je tudi v večnamenski uporabi, saj ni zgolj skupinska ali individualna tehnika, ampak oboje. Prav tako je uporabna tako v

izobraževalnih institucijah kot v poslovnem svetu. Metodološki prispevek pa se predvsem pokaže v tem, da je tehnika uporabna kot orodje spodbujanja ustvarjalnosti in enostavna za uporabo. Poleg tega pa je zaradi svojih prednostih zelo priporočena za uporabo v timih.

Menim, da lahko moja magistrska naloga služi za podlago pri vpeljavi tehnike ŠKR v učni načrt. V nalogi so opredeljena teoretična izhodišča tehnike in prav tako njena preverba uspešnosti v realnem svetu. Ugotovitve pa bodo služile tudi kot prispevek na področju ustvarjalnosti v Sloveniji. Želim si, da ljudje spoznajo, da je ustvarjalnost le veščina, tako kot sposobnost voziti kolo, in da je za njen razvoj potrebna samo vaja.

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na uporabo tehnike ŠKR in njene koristi. Za doseg cilja je bilo treba pregledati obstoječo domačo in tujo literaturo. Teorija zagovarja, da lahko timi s pomočjo uporabe tehnike ŠKR spodbudijo svojo ustvarjalnost, in prispevajo k bolj inovativnim rešitvam, idejam (DeBono, 2005, str. 12). Prav tako avtor tehnike ŠKR, dr. Edward DeBono, zagovarja naslednje pomembne koristi tehnike. Pravi, da posamezniki s pomočjo klobukov razstavijo svoje razmišljanje na več vidikov in je tako njihovo mišljenje bolj fokusirano in sistematično. Razmišljajo o eni stvari naenkrat. Veliko koristi se dosega znotraj tima, saj naj bi tehnika spodbudila sodelovanje med člani tima, enakopravnost, umik ega, ločitev ideje od posameznika. Poudarja pa tudi časovni vidik, saj naj bi pod časovnim pritiskom do idej prišli hitreje kot sicer.

Temu primerno sem prilagodila metodološki proces, ki je bil sestavljen iz eksperimentalnega raziskovanja in fokusne skupine. Določene ugotovitve sem povzela tudi z vprašalnika, ki so ga študentje rešili po končanem eksperimentu in je del eksperimenta.

Z metodo eksperimenta sem želela ugotoviti, ali so bili timi, ki so uporabljali tehniko ŠKR resnično bolj inovativni. Ostale vidike tehnike ŠKR pa sem preverila s pomočjo fokusne skupine, kjer so udeleženci eksperimentalne skupine, ki so uporabljali tehniko ŠKR, povedali svoje vtise. Tako sem lahko tudi primerjala njihove ugotovitve z ugotovitvami z vprašalnika o posameznikovi ustvarjalnosti med nalogo in njihovim počutjem med uporabo tehnike ŠKR.

Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko odgovorim na 1. raziskovalno vprašanje, in potrdim, da uporaba tehnike ŠKR pomaga timom, da pridejo do bolj inovativnih rešitev. Tehnika namreč s svojim načinom dela spodbudi ustvarjalnost članov tima, kateri posledično premorejo bolj inovativne rešitve.

Pri 2. raziskovalnem vprašanju, ki sprašuje, ali so posamezniki znotraj timov, ki uporabljajo tehniko ŠKR, bolj ustvarjalni, lahko odgovorim naslednje. Na podlagi

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

Glede počutja med uporabo tehnike ŠKR, ki je 3. raziskovalno vprašanje, so bili rezultati vprašalnika in fokusne skupine različni. Na podlagi rezultatov vprašalnika lahko sklepam, da so bili uporabniki tehnike ŠKR bolj navdušeni v primerjavi s posamezniki, ki niso uporabljali omenjene tehnike. Medtem so udeleženci fokusne skupine zaznali pozitivno počutje znotraj tima. Menijo, da je bilo vzdušje sproščeno, da so čutili sodelovalnost drug do drugega. Pravijo, da so se počutili svobodno in prijetno. Ena od udeleženk pa je izrazila, da se je počutila nekoliko neprijetno, ker članov tima ni poznala.

4. raziskovalno vprašanje, kjer me je zanimalo, kako uporabniki tehnike ŠKR zaznavajo tehniko, lahko sklepamo naslednje. Ugotovitve sem strnila v tri skupine – koristi tehnike ŠKR, omejitve ter vidik ustvarjalnosti.

Poleg glavne koristi, ki pravi, da z uporabo tehnike ŠKR pridemo do bolj inovativnih rešitev, so bile potrjene naslednje, v teoriji opredeljene koristi. Udeleženci fokusne skupine se strinjajo, da tehnika ŠKR prinese velike koristi za vzdušje znotraj timov. Člani tima so bolj enakopravni, ni izstopajočih posameznikov. Njihovo delo temelji na sodelovanju in ne kritiziranju. Tudi ideje so dojemali kot skupne in ne last posameznika. Prav tako so poudarjali sistematičnost dela in jo smatrali za korist. Velike koristi so zaznavali v uporabi klobukov. Tak način razmišljanja jim je bil precej enostaven, saj je barva simbolizirala način razmišljanja. Koristno jim je bilo tudi zato, ker so morali na idejo pogledati z vseh zornih kotov, preden so sprejeli končno rešitev. Prednost tehnike ŠKR so videli v časovni omejitvi vsakega klobuka. Menijo, da si na ta način bolj produktiven. Koristi pa so videli tudi v vlogi moderatorja. Njegova vloga je pomembno vplivala na potek dela in odnose znotraj članov tima. Menijo, da je prednost tehnike tudi v tem, ker je bolj poglobljena, saj te sili k razmišljanju o prednostih, slabostih, dejstvih, novih rešitvah, čustvih. Korist vidijo tudi v tem, da konstantno gradiš na koristih ideje skozi proces razmišljanja. Na ta način je končna rešitev dobro utemeljena.

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

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

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. (1974). *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas*. New York: W.W. Norton.
2. Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organisations. *Research in Organisational Behaviour*, 10(1), 123-167.
3. Arar, R., & Rački, Ž. (2003). Priroda kreativnosti. *Psihologijske teme*, (12), 3-22.
4. Berg, B. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson Education, Inc.
5. Berginc, J., & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
6. Beyerstein, B. L. (2004, 8. marec). Do we really use only 10 percent of our brains? *Scientific American*. Najdeno 5. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=do-we-really-use-only-10>
7. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Butler, S. A. (2010). Solving business problems using a lateral thinking approach. *Management Decision*, 48(1), 58-64.
9. Can, H., & Semerci, N. (2007). Effects of "The Six Thinking Hats Technique" on the students academic achievement in social studies at primary school. *Egitim Ve Bilim-Education and Science*, 32(145), 39-52.
10. Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potencial Employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
11. DeBono, E. (1985). *Six thinking hats*. Boston: Little, Brown.
12. DeBono, E. (1990). *Nauka i umetnost uspeha*. Beograd: Mladost.
13. DeBono, E. (1999). Getting serious about creativity. *Charter Avgust*, 70(7) 1999, 62-63.
14. DeBono, E. (2005). *Šest klobukov razmišljanja - Orodja za paralelno razmišljanje*. Iowa: The McQuaig Group Inc.
15. DeBono, E. (2006). *Lateralno razmišljanje*. Ljubljana: New Moment, d.o.o.
16. Dimovski, V., Škerlavaj, M., & Penger, S. (2002). *Metode raziskovalnega dela 1. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Evans, J. R. (1993). Creativity in MS/OR: Overcoming Barriers to Creativity. *Interfaces*, 23(6), 101-106.
18. Facilities. (1997). Innovative, creative. *Emerald Group Publishing*, 15(11), 287-288.
19. Fatemeh, R. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, (63), 655-660.
20. Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M., & Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 482-512.

21. Gardner, H. (1993). *Creating minds: an anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham and Gandhi*. New York: Basic Books.
22. Garfield, M., Satzinger, J., Taylor, N., & Dennis, A. (1997). The creative road: the impact of the person, process and feedback on idea generation. *Proceedings of the Third Annual Conference of the AIS*. Indiana: Indianapolis.
23. Glaveanu, V. (2010). Principles for a cultural psychology of creativity. *Culture & Psychology*, 16(2), 147-163.
24. Guilford, J. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(2), 444-454.
25. Guilford, J. (1957). Creative abilities in the arts. *Psychological Review*, 64(2), 110-118.
26. Hequet, M. (1992). Creative Training Gets Creative. *Training*, 29(2), 41-46.
27. Jay, D. (1991). *Creativity*. New York: Creative Education Association.
28. Karadag, M. (2009). Using the "six thinking hats" model of learning in a surgical nursing class: sharing the experience and student opinions. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 59-69.
29. Karpova, E., Marcketti, S. B., & Barker, J. (2011). The Efficacy of teaching creativity: Assessment of Student Creative Thinking Before and After Exercises. *Clothing and Textiles Research Journal*, 29(1), 52-66.
30. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiva za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Kilgour, M. (2006). Improving the creative process: Analysis of the effects of divergent thinking techniques and domain specific knowledge on creativity. *International Journal of Business and Society*, 7(2), 79-107.
32. Klemenčič, S., & Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
33. Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. New York: Dell Publishing Co.
34. Košmelj, B., & Rovar, J. (2007). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Kurtzberg, T., & Amabile, T. (2001). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 285-294.
36. Landale, A. (2005). Six of the best. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 36-38.
37. Likar, B., Križaj, D., & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
38. Ložar, B. (1998). Labirint izvirnih zamisli. *Manager*, (6), 49.
39. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja Dedalus Ljubljana*. Ljubljana: Založba Ikra.
40. Mayer, J. (2001). *Nastajanje celostnega pogleda - ključ za ustvarjalnost tima*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
41. McBurney, D., & White, T. (2009). *Research Methods*. U.S.A.: Wadsworth.

42. McFadzean, E. (2001). Critical factors for enhancing creativity. *Strategic Change*, 10(5), 267-283.
43. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
44. Onut, G. (2009). Application of Six thinking hats with the theme "Profession of Sociologist" Transcript of the sequence of green hat. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 2(51), 31-41.
45. Opaka, M. (2008). Ustvarjalnost-proces, oseba in produkt: Pregled nekaterih odkritij o ustvarjalnosti v zadnjem desetletju. *Psihološka obzorja*, 17(2), 77-90.
46. Pečjak, V. (1986). *Poti do znanja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
47. Pečjak, V. (1987). *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
48. Pečjak, V. (1998). *Poti do idej, tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: Samozaložba.
49. Pečjak, V. (2001). *Pot do novih idej*. Ljubljana : New Moment.
50. Peterson, T. O., & Lunsford, D. A. (1998). Parallel thinking: A technique for group interaction and problem solving. *Journal of Management Education*, 22(4), 537-554.
51. Powell, S. (2007). Spotlight on Edward De Bono. *Management Decision*, 45(6), 1058-1063.
52. Rawlinson, R. (2007). Think laterally for success. *The British Journal of Administrative Management*, (5), 10-11.
53. Ray, M., & Myers, R. (1986). *Creativity in Business*. New York: Doubleday.
54. Rives, B. (2010). Concepts and Perceptual Belief: How (not) to Defend Recognition Concepts. *Acta Analytica*, 25(4), 369-391.
55. Rizvi, A., Bilal, M., Ghaffar, A., & Asdaque, M. (2011). Application of Six thinking hats in education. *International Journal of Academic Research*, 3(3), 775-779.
56. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. Runco, M. A. (2004). CREATIVITY. *Annual Review of Psychology*, 55(6), 657-687.
58. Runco, M. A. (2007). Achievement sometimes requires creativity . *High Ability Studies*, 18(1), 75-77.
59. Runco, M., & Pritzker, S. (1999). *Encyclopedia of creativity*. San Diego: Academic Press.
60. Russ, S. (1993). *Affect and creativity: The role of affect and play in the creative process*. New York: Erlbaum.
61. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. United Kingdom: Pitman Publishing imprint.
62. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

63. Sunil, M. (2011). R&D Team Creativity: A Way To Team Innovation. *International Journal of Business Insights&Transformation*, 4(2), 31-36.
64. Tanner, D. (1992). Applying Creative Thinking Techniques to Everyday Problems. *The Journal of Consumer Marketing*, 9(4), 23-28.
65. Taylor, C. (1988). The nature of creativity: contemporary psychological perspectives. V V. Sternberg (ur.), *Various approaches to and definitions of creativity* (str. 99-115). New York: Cambridge University Press.
66. Torrance, E. (1972). Predictive validity of the Torrance Tests of Creative Thinking. *The Journal of Creative Behaviour*, 6(4), 236-252.
67. Webster, M., & Sell, J. (2007). *Laboratory experiments in the social sciences*. San Diego: Academic Press.
68. Wierzbicki, A., & Nakamori, Y. (2007). *Creative environments: issues of creativity support for the knowledge civilization age*. New York: Springer.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Študijska naloga DajgasJanez	1
Priloga 2: Navodila za moderatorje in potek dela s tehniko ŠKR	4
Priloga 3: SPSS tabela za dimenzije eksperimenta	6
Priloga 4: Vprašalnik	7
Priloga 5: SPSS tabela po trditvah o ustvarjalnosti	14
Priloga 6: SPSS tabela o počutju med eksperimentom	17
Priloga 7: Izhodiščna vprašanja pri fokusni skupini.....	22
Priloga 8: Transkripcija fokusne skupine	24

Priloga 1: Študijska naloga DajgasJanez

PRIVABLJANJE KANDIDATOV: POSLOVNI PRIMER DAJGAS JANEZ

Avtotohiša DajgasJanez je pooblaščen prodajalec in serviser vozil v Sloveniji priljubljene evropske znamke. Podjetje je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo in je bilo ustanovljeno pred tremi leti. Generalni uvoznik vozil za Slovenijo je namreč z analizami, ki so bile posredovane s strani marketinškega oddelka ugotovil, da je v eni izmed slovenskih regij tržni delež te avtomobilske znamke relativno majhen, kar pomeni, da trg omogoča sprejem še enega izmed koncesionarjev. Glede na to, da gre za znamko vozil srednjega cenovnega razreda, je kupna moč dovolj visoka. V zadnjih letih blagovna znamka pridobiva na ugledu tako v evropskem kot tudi v slovenskem merilu. Rast tržnega deleža, ki ga beležijo koncesionarji, je visoka in pričakovati je, da se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnjih letih. Rast bo proizvajalec vozil skušal ohraniti z rednimi predstavitvami novih izdelkov trgu.

Novi avto center je nastal na obrobju dolenjske regije, kjer je sicer lociranih že več koncesionarjev. Konkurenca na trgu vozil te blagovne znamke (in tudi drugih) je močna tako na regionalni kot tudi na nacionalni ravni, po vstopu v EU pa se je še povečala (zaradi povečanja trga). Neposredno konkurenco Avtohiši DajgasJanez predstavlja avto center, ki se nahaja v bližini (oddaljen je tri kilometre). Njegova glavna prednost je v tem, da je v okolju prisoten že dvajset let. Lastnik avtohiše DajgasJanez je delniška družba 3+3 d.d., ki se je odločila zasledovati strategijo diverzifikacije in se preusmerila na novo poslovno področje. Oblikuje ključne cilje poslovanja (zahtevana donosnost poslovanja, rast prodaje) in se odloča o investicijah povezanih z avtohišo (razširitev salona in servisnega prostora).

V svoji kratki zgodovini je podjetje zaposlovalo od šest do osem ljudi. Funkcijsko je podjetje razdeljeno na dva oddelka. V oddelku prodaje sta trenutno zaposlena dva komercialista, ki skrbita za prodajo novih in rabljenih vozil. Pred kratkim je podjetje zapustil tretji komercialist, zato njegovo delo opravljata izmenično preostala prodajalca, ki jima pomaga tudi direktor podjetja. Podjetje bo šele v prihodnjih mesecih izvedlo selekcijski postopek med novimi potencialnimi kandidati za delovno mesto. Celoten postopek izbiranja bo naloga direktorja (pomagali mu bodo zaposleni v kadrovski službi podjetja 3+3 d.d.). V oddelku servisa za popravila in vzdrževanje vozil skrbijo trije serviserji – ki opravljajo tudi naloge skladiščenja in evidentiranja rezervnih delov in opreme. Za nemoteno delo in njihovo koordinacijo pa skrbi vodja servisa, ki je v podjetju zaposlen že od vsega začetka.

Direktor podjetja z 20-letnimi izkušnjami na področju prodaje in vodenja se je po treh letih odločil za odhod iz podjetja. V tem času je s pomočjo sodelavcev dosegal postavljene cilje. Podjetje iz faze rojstva počasi stopa v obdobje rasti. Prodaja novih vozil hitro narašča, okrepilo se je tudi povpraševanje po rabljenih vozilih. Prepoznavnost podjetja in zaupanje

strank se le počasi izboljšuje. V servisnem oddelku bo potrebno še zvišati število strank in povečati prihodke. Direktor je bil vseskozi gonilna sila v podjetju, ki je sodelavce spodbujal in jih popeljal na pot optimizma tudi v težkih prvih mesecih obstoja in obdobjih, ko je prodaja nepričakovano upadla. Njegova energija za delo je bila vseskozi prisotna. V podjetje je prihajal zelo zgodaj in pogosto ostajal še po tem ko so ostali zaposleni odšli. Enkrat mesečno je prihajal v službo tudi ob sobotah, ko so stranke prihajale na ogled vozil in testne vožnje.

Direktor je nadrejen zaposlenim v obeh oddelkih in sprejema ključne odločitve na področju poslovne politike. Je dobrodušen, ekstrovertiran in osredotočen na dobre rezultate, za katere meni, da jih lahko doseže z utečeno ekipo sodelavcev, ki drug drugemu zaupajo. S svojim delom mora zagotavljati zakonito in kakovostno poslovanje, sledenje novostim in učinkovito uvajanje izboljšav. Njegovo delo je prvenstveno osredotočeno na pripravo letnih in taktičnih načrtov ter konkretnih akcij, ki bodo s svojo uresničitvijo dosegala začrtane cilje. Slednje uresničuje z organiziranjem dela in delegiranjem le-tega zaposlenim. Poleg tega kot vodja skrbi za spodbujanje sodelavcev in usklajevanje nesoglasij ter pomirjanje nasprotij, do katerih utegne priti med oddelkom prodaje in servisa. Dnevno spremljanje poslovanja in ugotavljanje uspešnosti mu omogočata sprotno odkrivanje problemov, ki jih na dvotedenskih rednih sestankih obravnava s sodelavci.

Direktor poleg managerskih nalog opravlja tudi nekatere naloge, ki so v večjih podjetjih domena specializiranih oddelkov. Raziskuje in spremlja prodajni trg in rast tržnega deleža in drugih kazalcev (vezava kapitala na področju novih in rabljenih vozil, produktivnost, spremljanje kakovosti). Nadalje organizira in izvaja na eni strani redne marketinške akcije, ki ji zahteva generalni uvoznik, na drugi pa individualne akcije, s katerimi skuša povečati prepoznavnost podjetja v bližnji in daljni okolici. V skladu z načeli dobrega gospodarja skrbi tudi za ustrezne nabavne poti tako da redno spremlja dobavitelje materialov in izvajalce storitev in jih po potrebi zamenja. Zagotavlja tudi varnost pri delu, red in čistočo, ter skrbi za spoštovanje varnostnih navodil in predpisov ter dosledno uporabo predpisane varovalne opreme pri podrejenih.

V okviru večjih projektov izvaja tudi vse prodajne aktivnosti – od sprejema kupca, ki prvič vstopi v salon vozil, do odhoda zadovoljnega lastnika vozila. Poleg tega v času bolniške odsotnosti katerega izmed zaposlenih ali pa v primeru izobraževanja zaposlenih, opravlja tudi delo komercialista. Tu gre predvsem za delovne naloge na področju prodaje v času izobraževanja komercialistov in dela v servisnem oddelku v času izobraževanja vodje servisa. V slednjem primeru se naloge nanašajo na naročanje strank, izpise delovnih nalogov in računov ipd.

V prihodnjih mesecih bo podjetje DajgasJanez d.o.o. začelo postopek za pridobivanje certifikata kakovosti ISO, procesa, ki bo zahteval opredelitev mnogih postopkov in

zagotovitev sledljivosti procesov ter pripravo poslovnika. Predvideva se, da bo vodja tega projekta direktor podjetja, kar pomeni še dodatno časovno obremenitev.

Že pred mesecem dni je direktor podjetja začel razmišljati o zamenjavi zaposlitve in preusmeritvi na drugo področje. Včeraj je lastnikom podjetja vročil odpoved. Predsednik uprave 3+3 d.d. podjetja je sprejel direktorjevo odločitev. Prepričal ga je, da ostane še toliko časa, da izberejo novega kandidata in ga uvedejo v delo.

Trenutna situacija

Dosedanji direktor se danes počasi že pripravlja na odhod. Ureja dokumente, poslednjič pregleduje arhive, iz svoje delovne mize pa je že pospravil sliko žene in dveh otrok, na katere je zelo ponosen. Tudi sodelavcem tako dobro znani okvir z napisom - Poslušaj tisto, česar ti kupec ne pove-je že izginil z mize.

Predsednik uprave 3+3 d.d. je danes zjutraj poklical na sestanek vodjo kadrovske službe, ki bo vodila postopek izbire novega direktorja avtohiše DajgasJanez d.o.o. Treba je torej čimprej privabiti ustrezne kandidate in med njimi izbrati takšnega, ki bo znal usmerjati barko, izkoriščati poslovne priložnosti in se izogibati nevarnostim. Časa ni na pretek, zato je potrebno ukrepati.

Naloga:

- 1. Pripravite oglas, ki bi ga objavili (če bi kandidata iskali preko tiskanih medijev), in ga predstavite vašim kolegom.**

Priloga 2: Navodila za moderatorje in potek dela s tehniko ŠKR

NAVODILA ZA MODERATORJE – VLOGA MODREGA KLOBUKA

Vsaka skupina mora imeti moderatorja sestanka, ki bo sestanek vodil in usmerjal. Pri tehniki Šestih klobukov razmišljanja pravimo, da je to »modri klobuk«. Gre za nekoga, ki upravlja postopek razmišljanja. Vrší funkcijo nadzornika, vodje, vršitelja reda in miru ter usmerjevalca sestanka.

Vloga modrega klobuka:

- Ima prvo besedo na sestanku (pove razlog zakaj so se sestali, kaj je njihova problematika, kaj je fokus sestanka in koliko časa imajo na voljo – 45 min)
- Določi zaporedje uporabe klobukov in njihov časovni okvir; v našem primeru je vrstni red že določen (vsak posameznik najprej individualno zapiše svoje misli, potem jih deli z drugimi)
- Skrbi, da imajo vsi udeleženci možnost izraziti svoje razmišljanje pod vsakim klobukom (vrstni red naj bo na primer v smeri urinega kazalca)
- Ima vlogo zapisnikarja (skupne ugotovitve zapisuje na skupinski list)
- Usmerja sestanek in preprečuje morebitna nesoglasja znotraj skupine
- Fokusira in refokusira razmišljanje (npr. prekine, če udeleženci namesto enega klobuka, razmišljajo z drugim, ki še ni na vrsti)
- Upravlja s prošnjami, da bi uporabili določen miselni način (npr. »Kako razmišljaš o tem z rumenim klobukom?«)
- Prosi za povzetek razmišljanja
- Skupino prosi za sprejetje odločitve (zadnji korak – klobuk)

Učinkovito moderiranje sestankov:

- Moderator naj ima vlogo zapisnikarja in nadzorovalca časa (čas bomo nadzorovali skupaj)
- Stavek s fokusom naj bo napisan na vidnem mestu, da ne zaidemo (moderator naj ga zapiše na vrh skupinskega lista)
- Koristno je ustvariti »varno okolje«, kjer bo vsak mirno izražal svoje misli, brez zadržkov (vsak naj svobodno pove svoje razmišljanje)
- Na začetku narediti uvod in na koncu zaključek s soglasno sprejeto idejo

TEMATIKA NAŠEGA SESTANKA: Ustvariti oglasno sporočilo (opisno + skica)

FOKUS: Narediti čimboljši in kar se da ustvarjalen zaposlitveni oglas.

VRTSNI RED KLOBUKOV in njihov ČASOVNI OKVIR:

- MODRI KLOBUK (uvodne besede + pove, da bodo generirali nove ideje o...) **2 min**
- BELI KLOBUK (izmenjajte si informacije, dejstva ki jih že imate, poznate o tematiki) **2 min individualno + 2 min skupno**
- ZELENI KLOBUK (generirajte ideje, brez omejitev kaj je pametno, realno, sprejemljivo) **3 min individualno + 2 min skupno**
- RDEČI KLOBUK (približajte se idejam, tako da uporabite specifičnost ali prioritete) **30 sekund**
- MODRI KLOBUK (vzpostavite in upravljajte postopek ocenjevanja. Ocenjujte eno idejo hkrati) **2 min individualno + 3 min skupno**
- RUMENI KLOBUK (kaj so prednosti te ideje?) **2 min individualno + 3 min skupno**
- ČRNI KLOBUK (kaj so slabosti ali tveganja te ideje?) **2 min individualno + 3 min skupno**
- ZELENI KLOBUK (generirajte ideje, da premagate slabosti) **3 min individualno + 2 min skupno**
- MODRI KLOBUK (naredite povzetek ocenjenih idej) **2 min individualno + 3 min skupno**
- RDEČI KLOBUK (izberite ideje na podlagi občutkov, intuicije, da se premaknete naprej) **30 sekund**
- MODRI KLOBUK (do kakšnih zaključkov smo prišli, katero idejo smo izbrali?) **2 min**

Priloga 3: SPSS tabele za dimenzije eksperimenta

Tabela 1: T-test za neodvisna vzorca

		T-vrednost (enakost varianc)		t-test pri enakosti aritmetičnih sredin	
		F	Enostranski preizkus	t-vrednost	Stopnje prostosti
NOVELTY	Equal variances assumed	5,579	,021	-4,899	77
	Equal variances not assumed			-4,920	69,843
USEFUL	Equal variances assumed	2,459	,121	,697	77
	Equal variances not assumed			,700	70,988
INNOVATIVE	Equal variances assumed	4,254	,043	-2,767	77
	Equal variances not assumed			-2,780	69,398

		T-vrednost (enakost varianc)		
		Dvostranski preizkus	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka
NOVELTY	Equal variances assumed	,000	-1,09786	,22411
	Equal variances not assumed	,000	-1,09786	,22313
USEFUL	Equal variances assumed	,488	,11517	,16526
	Equal variances not assumed	,486	,11517	,16459
INNOVATIVE	Equal variances assumed	,007	-,49135	,17756
	Equal variances not assumed	,007	-,49135	,17675

Priloga 4: Vprašalnik

Osebe v moji skupini

Nalogo sem opravljal z naslednjimi osebami (pri sebi naredite kljukico; pri ostalih napišite začetnice oz. karkoli, da si boste vi zapomnili in da oseba ostane anonimna, kdo je ta oseba; če osebe ni bilo naredite križec). Za vsako osebo označite tudi, ali jo poznate od prej.

Oseba A: _____ a) ne poznam od prej b) bežno poznam od prej c) dobro poznam od prej

Oseba B: _____ a) ne poznam od prej b) bežno poznam od prej c) dobro poznam od prej

Oseba C: _____ a) ne poznam od prej b) bežno poznam od prej c) dobro poznam od prej

Oseba D: _____ a) ne poznam od prej b) bežno poznam od prej c) dobro poznam od prej

Oseba E: _____ a) ne poznam od prej b) bežno poznam od prej c) dobro poznam od prej

Oseba F: _____ a) ne poznam od prej b) bežno poznam od prej c) dobro poznam od prej

Ustvarjalna osebnost

Odgovarjajte prosim o svoji osebnosti na splošno. Pri vsaki trditvi obkrožite številko in izrazite vaše strinjanje z njo.		POPOLNOMA SE STRINJAM						
		PRETEŽNO SE STRINJAM						
		MALO SE STRINJAM						
		NITI SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM						
		MALO SE NE STRINJAM						
		PRETEŽNO SE NE STRINJAM						
		SPLOH SE NE STRINJAM						
1.	K ustvarjalnosti spodbujam tudi ostale.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Ideje stresam iz rokava.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Lahko se ubadam z več idejami naenkrat.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Imam originalne ideje.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ko se mi zatakne, se bom vedno znašel in si nekaj izmislil.	1	2	3	4	5	6	7

Zaupanje v svoje sposobnosti

Navedite, kako prepričani ste bili v svoje sposobnosti, da lahko dobro opravite naslednje aktivnosti, preden ste začeli opravljati nalogo. Pri vsaki trditvi obkrožite številko in izrazite vaše strinjanje z njo.		POPOLNOMA SE STRINJAM						
		PRETEŽNO SE STRINJAM						
		MALO SE STRINJAM						
		NE STRINJAM NITI SE STRINJAM						
		MALO SE NE STRINJAM						
		PRETEŽNO SE NE STRINJAM						
		SPLOH SE NE STRINJAM						
1.	Prepričan sem bil, da ... nisem sposoben napisati zanimivega besedila.	1	2	3	4	5	6	7

2.	lahko izdelam oblikovno privlačen pisni izdelek.	1	2	3	4	5	6	7
3.	sem sposoben pripraviti dobro strategijo privabljanja pravih kandidata za zaposlitev	1	2	3	4	5	6	7
4.	znam izdelam dober zaposlitveni oglas.	1	2	3	4	5	6	7

Pozitivni psihološki kapital

Navedite, v kolikšni meri naslednje trditve držijo za vas **pri študiju**. Pri vsaki trditvi obkrožite številko in izrazite vaše strinjanje z njo.

		POPOLNOMA SE STRINJAM						
		SE STRINJAM						
		SE MALO STRINJAM						
		SE MALO NE						
		STRINJAM						
		SE NE STRINJAM						
		SPLOH SE NE STRINJAM						
1.	Trenutno dosegam študijske cilje, ki sem si jih zastavil/a.	1	2	3	4	5	6	
2.	Soočanje s težavnimi obdobji pri študiju mi ne predstavlja težav, saj imam s tem že izkušnje iz preteklosti.	1	2	3	4	5	6	
3.	Pri vključevanju v diskusije o pomembnih rečeh, povezanih z mojim študijem, se počutim samozavestno.	1	2	3	4	5	6	
4.	Če bi se pri študiju znašel/a v zagati, bi zagotovo našel/a veliko načinov, kako jo premagati.	1	2	3	4	5	6	
5.	Pri kontaktiranju ljudi izven moje študijske skupine za pogovor o problemih se počutim samozavestno.	1	2	3	4	5	6	
6.	Na predstavitev določenih informacij skupini kolegov se počutim samozavestno.	1	2	3	4	5	6	
7.	Pri analiziranju dolgoročnih problemov in iskanju rešitev zanje se počutim samozavestno.	1	2	3	4	5	6	
8.	Kadar pri svojem študiju čutim negotovost, običajno pričakujem najboljši razplet.	1	2	3	4	5	6	
9.	Obstaja mnogo različnih poti reševanja katerega koli problema.	1	2	3	4	5	6	
10.	Menim, da sem trenutno precej uspešen/na pri svojem študiju.	1	2	3	4	5	6	
11.	Vem za veliko načinov, kako doseči moje trenutne študijske cilje.	1	2	3	4	5	6	
12.	Pri sooblikovanju ciljev za moje študijsko področje se počutim samozavestno.	1	2	3	4	5	6	
13.	Ko se pri študiju/delu soočim s težavami, si le s težavo opomore, preden lahko nadaljujem.	1	2	3	4	5	6	
14.	Ponavadi lahko z nastalimi nevšečnostmi pri študiju/delu na tak ali drugačen način opravi.	1	2	3	4	5	6	
15.	Tudi če se moram pri študiju/delu "zanesti samo nase", mi to ne predstavlja težav.	1	2	3	4	5	6	
16.	Na javnih predstavitev svojega dela (npr. pedagogom) se počutim samozavestno.	1	2	3	4	5	6	
17.	K svojem delu/študiju pristopam tako, da tudi v vsaki slabi stvari poskušam najti nekaj dobrega.	1	2	3	4	5	6	
18.	Čutim, da sem pri svojem študiju/delu sposoben/a opravljati več stvari hkrati.	1	2	3	4	5	6	
19.	Trenutno si energično prizadevam slediti mojim študijskim/delovnim ciljem.	1	2	3	4	5	6	
20.	Če mi gre kaj lahko narobe pri študiju/delu, se bo to tudi zgodilo.	1	2	3	4	5	6	
21.	Pri svojem študiju/delu vedno gledam na stvari pozitivno.	1	2	3	4	5	6	

2.	Stresne situacije pri študiju/delu sprejemam kot nekaj povsem običajnega.	1	2	3	4	5	6
3.	Pri mojem delu/studiju se stvari nikoli ne zgodijo tako, kot si jaz želim.	1	2	3	4	5	6
4.	Sem optimističen glede tega, kaj se bo zgodilo z mano na študijskem/delovnem področju v prihodnosti.	1	2	3	4	5	6

Ustvarjalnost med nalogo

Odgovarjajte prosim o **svoji ustvarjalnosti med nalogo**. Pri vsaki trditvi obkrožite številko in izrazite vaše strinjanje z njo.

Med nalogo ...

		POPOLNOMA SE STRINJAM					
		PRETEŽNO SE STRINJAM					
		MALO SE STRINJAM					
		NITI SE NE STRINJAM			NITI SE STRINJAM		
		MALO SE NE STRINJAM					
		PRETEŽNO SE NE STRINJAM					
		SPLOH SE NE STRINJAM					

1.	Sem predlagal nove načine za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sem prihajal na plano z novimi in praktičnimi idejami za izboljšanje uspešnosti.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sem iskal nove procese, ali postopke.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Sem predlagal nove načine za izboljšanje.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Sem bil dober vir ustvarjalnih idej.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Se nisem bal tvegati.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Sem izražal ustvarjalnost, kadar sem imel za to priložnost.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Sem prihajal na plano z ustvarjalnimi rešitvami problemov.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Sem spodbujal in aktivno zagovarjal svoje ideje.	1	2	3	4	5	6	7
	Katere izmed oseb v vaši skupini so aktivno podpirale vaše ideje? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa niste aktivno zagovarjali svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	
	Katere osebe so aktivno nasprotovale vašim idejam? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa niste aktivno zagovarjali svojih idej, ne obkrožite	A	B	C	D	E	F	

Moje počutje med nalogo

Odgovarjajte prosim o **svojem počutju med nalogo**. Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki najbolje opisuje vaše počutje. Poskušajte odgovarjati čim bolj hitro in brez pretiranega razmišljanja.

Med opravljanjem naloge sem bil...

		ZELO MOČNO					
		MOČNO					
		PRECEJ					
		ZMerno					
		MALO					
		ZELO MALO					
		SPLOH NE					

1.	vzhičen	1	2	3	4	5	6	7
2.	utrujen	1	2	3	4	5	6	7
3.	zaspan	1	2	3	4	5	6	7

4.	miren	1	2	3	4	5	6	7
5.	zadovoljen	1	2	3	4	5	6	7
6.	sproščen	1	2	3	4	5	6	7
7.	žalosten	1	2	3	4	5	6	7
8.	srečen	1	2	3	4	5	6	7
9.	prestrašen	1	2	3	4	5	6	7
10.	zdolgočasen	1	2	3	4	5	6	7
11.	prevzet	1	2	3	4	5	6	7
12.	živčen	1	2	3	4	5	6	7
13.	potrtn	1	2	3	4	5	6	7
14.	razvnet	1	2	3	4	5	6	7
15.	nesrečen	1	2	3	4	5	6	7
16.	navdušen	1	2	3	4	5	6	7
17.	razdražen	1	2	3	4	5	6	7
18.	nejevoljen	1	2	3	4	5	6	7
19.	jezen	1	2	3	4	5	6	7
20.	vesel	1	2	3	4	5	6	7

Ustvarjalnost ostalih članov skupine (za sebe ne odgovarjate – pustite prazno)

Oseba A:

1.	Med nalogo je predlagal nove načine za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Med nalogo je bil dober vir ustvarjalnih idej.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Med nalogo je spodbujal in aktivno zagovarjal svoje ideje pred drugimi.	1	2	3	4	5	6	7

Katere izmed oseb v vaši skupini so aktivno podpirale njene/njegove ideje? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F
Katere osebe so aktivno nasprotovale njenim/njegovim idejam? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F

Oseba B:

1.	Med nalogo je predlagal nove načine za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Med nalogo je bil dober vir ustvarjalnih idej.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Med nalogo je spodbujal in aktivno zagovarjal svoje ideje pred drugimi.	1	2	3	4	5	6	7
	Katere izmed oseb v vaši skupini so aktivno podpirale njene/njegove ideje? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	
	Katere osebe so aktivno nasprotovale njenim/njegovim idejam? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	

Oseba C:

1.	Med nalogo je predlagal nove načine za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Med nalogo je bil dober vir ustvarjalnih idej.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Med nalogo je spodbujal in zagovarjal svoje ideje pred drugimi.	1	2	3	4	5	6	7
	Katere izmed oseb v vaši skupini so aktivno podpirale njene/njegove ideje? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	
	Katere osebe so aktivno nasprotovale njenim/njegovim idejam? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	

Oseba D:

1.	Med nalogo je predlagal nove načine za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Med nalogo je bil dober vir ustvarjalnih idej.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Med nalogo je spodbujal in zagovarjal svoje ideje pred drugimi.	1	2	3	4	5	6	7
	Katere izmed oseb v vaši skupini so aktivno podpirale njene/njegove ideje? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	
	Katere osebe so aktivno nasprotovale njenim/njegovim idejam? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	

Oseba E:

1.	Med nalogo je predlagal nove načine za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Med nalogo je bil dober vir ustvarjalnih idej.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Med nalogo je spodbujal in zagovarjal svoje ideje pred drugimi.	1	2	3	4	5	6	7
	Katere izmed oseb v vaši skupini so aktivno podpirale njene/njegove ideje? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	
	Katere osebe so aktivno nasprotovale njenim/njegovim idejam? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	

Oseba F:

1.	Med nalogo je predlagal nove načine za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Med nalogo je bil dober vir ustvarjalnih idej.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Med nalogo je spodbujal in zagovarjal svoje ideje pred drugimi.	1	2	3	4	5	6	7
	Katere izmed oseb v vaši skupini so aktivno podpirale njene/njegove ideje? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	
	Katere osebe so aktivno nasprotovale njenim/njegovim idejam? (obkrožite) Če takšnih oseb ni bilo ali pa izbrana oseba ni aktivno zagovarjala svojih idej, ne obkrožite ničesar.	A	B	C	D	E	F	

Demografski podatki

Spol Starost: _____ let

(1) Ženski

(2) Moški

Delovne izkušnje

let

Kako dolgo že opravljate kakšno (lahko tudi študentsko) delo? _____

Priloga 5: SPSS tabela po trditvah o ustvarjalnosti

Tabela 2: T-test za neodvisna vzorca

		T-vrednost (enakost varianc)		
		F	Enostranski preizkus	t-vrednost
Se nisem bal tvegati.	Equal variances assumed	2,183	,144	1,595
	Equal variances not assumed			1,601
Sem prihajal na plano z novimi in praktičnimi idejami za izboljšanje uspešnosti.	Equal variances assumed	1,302	,257	-1,513
	Equal variances not assumed			-1,515
Sem bil dober vir ustvarjalnih idej.	Equal variances assumed	1,522	,221	-2,367
	Equal variances not assumed			-2,373
Sem iskal nove procese ali postopke.	Equal variances assumed	,187	,667	-2,364
	Equal variances not assumed			-2,364
Sem prihajal na plano z ustvarjalnimi rešitvami problemov.	Equal variances assumed	,323	,571	-1,358
	Equal variances not assumed			-1,359
Sem predlagal nove načine za izboljšanje.	Equal variances assumed	1,547	,217	-,365
	Equal variances not assumed			-,366
Sem izražal ustvarjalnost, kadar sem imel za to priložnost.	Equal variances assumed	1,231	,271	-1,087
	Equal variances not assumed			-1,089
Sem predlagal nove načine za doseganje ciljev.	Equal variances assumed	4,347	,040	-,555
	Equal variances not assumed			-,558

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		T-vrednost (enakost varianc)		
		F	Enostranski preizkus	t-vrednost
Sem spodbujal in aktivno zagovarjal svoje ideje.	Equal variances assumed	,156	,694	-,484
	Equal variances not assumed			-,484

		Stopnje prostosti	Dvostranski preizkus	Razlika aritmetičnih sredin
Se nisem bal tvegati.	Equal variances assumed	77	,115	,22808
	Equal variances not assumed	71,868	,114	,22808
Sem prihajal na plano z novimi in praktičnimi idejami za izboljšanje uspešnosti.	Equal variances assumed	77	,134	-,19538
	Equal variances not assumed	76,254	,134	-,19538
Sem bil dober vir ustvarjalnih idej.	Equal variances assumed	77	,020	-,29635
	Equal variances not assumed	74,920	,020	-,29635
Sem iskal nove procese ali postopke.	Equal variances assumed	77	,021	-,28090
	Equal variances not assumed	76,943	,021	-,28090
Sem prihajal na plano z ustvarjalnimi rešitvami problemov.	Equal variances assumed	77	,178	-,18268
	Equal variances not assumed	76,848	,178	-,18268
Sem predlagal nove načine za izboljšanje.	Equal variances assumed	77	,716	-,05280
	Equal variances not assumed	76,257	,715	-,05280
Sem izražal ustvarjalnost, kadar sem imel za to priložnost.	Equal variances assumed	77	,281	-,13222
	Equal variances not assumed	76,039	,280	-,13222

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		Stopnje prostos ti	Dvostransk ipreizkus	Razlika aritmetični h sredin
Sem predlagal nove načine za doseganje ciljev.	Equal variances assumed	77	,580	-,07910
	Equal variances not assumed	70,905	,579	-,07910
Sem spodbujal in aktivno zagovarjal svoje ideje.	Equal variances assumed	77	,630	-,07220
	Equal variances not assumed	76,608	,629	-,07220

Priloga 6: SPSS tabela o počutju med eksperimentom

Tabela 3: T-test za neodvisna vzorca

		t-vrednost (enakost varianc)		t-vrednost (enakost aritmetičnih sredin)	
		F	Enostranski preizkus	t-vrednost	Stopnje prostosti
vzhičen	Equal variances assumed	2,425	,123	-,782	77
	Equal variances not assumed			-,781	73,322
utrujen	Equal variances assumed	,000	,983	,731	77
	Equal variances not assumed			,731	76,979
zaspan	Equal variances assumed	,036	,850	-,185	77
	Equal variances not assumed			-,185	76,648
miren	Equal variances assumed	,962	,330	,039	77
	Equal variances not assumed			,039	76,076
zadovoljen	Equal variances assumed	,001	,979	,407	77
	Equal variances not assumed			,407	76,989
sproščen	Equal variances assumed	,347	,558	1,139	77
	Equal variances not assumed			1,141	76,091
žalosten	Equal variances assumed	,188	,666	-,128	77
	Equal variances not assumed			-,128	75,822

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		t-vrednost (enakost varianc)		t-vrednost (enakost aritmetičnih sredin)	
		F	Enostranski preizkus	t-vrednost	Stopnje prostosti
srečen	Equal variances assumed	,398	,530	-,192	77
	Equal variances not assumed			-,191	75,619
prestrašen	Equal variances assumed	3,084	,083	-1,083	77
	Equal variances not assumed			-1,088	70,577
zdolgočasen	Equal variances assumed	,024	,878	-,488	77
	Equal variances not assumed			-,489	76,965
prevzet	Equal variances assumed	,723	,398	-1,326	77
	Equal variances not assumed			-1,323	73,689
živčen	Equal variances assumed	1,401	,240	,258	77
	Equal variances not assumed			,257	76,667
potrto	Equal variances assumed	3,941	,051	-1,483	77
	Equal variances not assumed			-1,488	72,478
razvnet	Equal variances assumed	,358	,552	,060	77
	Equal variances not assumed			,060	76,910
nesrečen	Equal variances assumed	,138	,711	-,238	77
	Equal variances not assumed			-,238	76,934

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		t-vrednost (enakost varianc)		t-vrednost (enakost aritmetičnih sredin)	
		F	Enostranski preizkus	t-vrednost	Stopnje prostosti
navdušen	Equal variances assumed	1,542	,218	-1,923	77
	Equal variances not assumed			-1,926	75,867
razdražen	Equal variances assumed	2,266	,136	-,657	77
	Equal variances not assumed			-,658	75,688
nejevoljen	Equal variances assumed	2,894	,093	-,276	77
	Equal variances not assumed			-,277	71,008
jezen	Equal variances assumed	2,245	,138	-,735	77
	Equal variances not assumed			-,737	74,028
vesel	Equal variances assumed	,002	,960	,228	77
	Equal variances not assumed			,228	76,891

		t-vrednost (enakost aritmetičnih sredin)		
		Dvostranski preizkus	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka
vzhičen	Equal variances assumed	,436	-,11104	,14190
	Equal variances not assumed	,438	-,11104	,14226
utrujen	Equal variances assumed	,467	,13354	,18268
	Equal variances not assumed	,467	,13354	,18258
zaspan	Equal variances assumed	,853	-,03383	,18240
	Equal variances not assumed	,853	-,03383	,18250
miren	Equal variances assumed	,969	,00622	,16060
	Equal variances not assumed	,969	,00622	,16032
zadovoljen	Equal variances assumed	,685	,05296	,13013
	Equal variances not assumed	,685	,05296	,13007
sproščen	Equal variances assumed	,258	,14922	,13096
	Equal variances not assumed	,257	,14922	,13073
žalosten	Equal variances assumed	,898	-,01268	,09905
	Equal variances not assumed	,898	-,01268	,09886
srečen	Equal variances assumed	,849	-,03046	,15893
	Equal variances not assumed	,849	-,03046	,15916
prestrašen	Equal variances assumed	,282	-,09458	,08733
	Equal variances not assumed	,280	-,09458	,08696
zdolgočasen	Equal variances assumed	,627	-,07616	,15592
	Equal variances not assumed	,626	-,07616	,15583
prevzet	Equal variances assumed	,189	-,18119	,13667
	Equal variances not assumed	,190	-,18119	,13699
živčen	Equal variances assumed	,797	,02461	,09552
	Equal variances not assumed	,797	,02461	,09557

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		t-vrednost (enakost aritmetičnih sredin)		
		Dvostranski preizkus	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka
potrť	Equal variances assumed	,142	-,09700	,06541
	Equal variances not assumed	,141	-,09700	,06518
razvnet	Equal variances assumed	,952	,00737	,12192
	Equal variances not assumed	,952	,00737	,12183
nesrečen	Equal variances assumed	,812	-,02049	,08596
	Equal variances not assumed	,812	-,02049	,08596
navdušen	Equal variances assumed	,058	-,31513	,16391
	Equal variances not assumed	,058	-,31513	,16360
razdražen	Equal variances assumed	,513	-,05913	,09004
	Equal variances not assumed	,513	-,05913	,08986
nejevoljen	Equal variances assumed	,783	-,02680	,09698
	Equal variances not assumed	,782	-,02680	,09659
jezen	Equal variances assumed	,465	-,04411	,06000
	Equal variances not assumed	,463	-,04411	,05983
vesel	Equal variances assumed	,820	,03956	,17372
	Equal variances not assumed	,820	,03956	,17375

Priloga 7: Izhodiščna vprašanja pri fokusni skupini

FOKUSNA SKUPINA

DAN: 10.04.2013

ČAS: od 16:00h-17:30h

KRAJ: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, predavalnica R-212

ŠTEVILO UDELEŽENCEV: 6 študentov in moderator

1. Ali ste že kdaj v preteklosti slišali/delali po tehniki Šest klobukov razmišljanja?
 - a. Če da – kje, zakaj...?
2. Kako se vam je zdel tak način reševanja naloge-zanimivo, drugačno, igrivo, dolgočasno, nič posebnega...?
 - a. Kaj je po vašem mnenju tisto, v čemer se ta tehnika razlikuje od drugih, v čem izstopa?
 - b. Menite, da je omenjena tehnika učinkovita?
 - c. Kako ste razumeli navodila (jasna, zmedena, preprosta, težka)?
 - d. Kaj pravite na porazdelitev vlog (moderator)?
 - Ali vidite v tem določene prednosti/slabosti?
 - e. Kako ste se počutili v skupini, med ostalimi člani?
 - Tekmovalnost/sodelovanje?
 - Nesoglasja in preglasitev določenih članov, izstopanje?
 - Priložnost podati svoje razmišljanje v skupini?
 - Posmehovanje posameznikom/idejam?
 - Obravnava ideje ločeno od osebnosti?
 - Skupno odločanje?
3. Smer razmišljanja smo ponazorili s klobuki (lahko jih obnovim).
 - a. Kako ste preklapljali iz enega klobuka na drugega (vizualizacija)?
 - b. Ste se počutili svobodno pri razmišljanju ali vas je ta način omejeval?
 - c. Kako se vam je zdel tak način razmišljanja (sistematičen)?
 - Ali menite, da na ta način lažje usmerjate in analizirate svoje razmišljanje ali ne?
4. Imeli ste vnaprej določen vrstni red klobukov, se pravi smeri razmišljanja – kako se vam je to zdelo?
 - a. Kaj menite na dejstvo, da je razmišljanje s klobuki časovno omejeno, ste imeli dovolj časa?
 - b. Ali ste imeli probleme z določenim klobukom in zakaj (da niste skoraj nič ugotovili)?
 - c. S katerim/i klobukom/i v normalnih okoliščinah verjetno ne bi razmišljali?
 - d. Vam je bil kakšen še posebej všeč?
 - e. V čem je bila posebnost rdečega klobuka?
 - Kako se vam je zdelo dejstvo, da k odločitvam v veliki meri doprinesejo čustva?

5. Če bi jo primerjali s kakšno drugo tehniko spodbujanja ustvarjalnosti (npr. brainstorming), kje vidite njene prednosti in kje slabosti?
6. Menite, da lahko s to tehniko pridete do bolj ustvarjalnih rešitev, kot bi sicer?
7. Ali verjamete v dejstvo, da se ustvarjalnosti lahko naučite?
8. Ali bi še kdaj uporabili tehniko Šest klobukov razmišljanja?
 - a. Na katerih področjih je po vašem mnenju tehnika uporabna?
 - b. Mislite, da bi jo lahko uporabili tudi v svoji družbi, recimo pri izbiri destinacije za počitnice?
9. Če bi morali nekomu predstaviti tehniko Šest klobukov razmišljanja v parih besedah, kaj bi povedali?

Priloga 8: Transkripcija fokusne skupine

LEGENDA*: K = posamezni kandidat, JAZ = moderator, ONI = vsi skupaj

JAZ: o, ok. Jaz imam zdaj tukaj predstavljen, mislim, imam nek dnevni red. Stvari, ke me bodo danes zanimale, tako da - ali lahko začnemo?

ONI: mhmm...

JAZ: Do takrat, ko sem prišla na vaše vaje, ali je že kdo kdaj prej slišal za tehniko Šest klobukov razmišljanja?

ONI: ne,

JAZ: Nobeden, prvič?

ONI: Ne

JAZ: Ti Klemen?

K: Ja, od kolega iz prejšnjih vaj.

smeh...

JAZ: No ok, pred tem pa nikoli?

K: Ne.

JAZ: Zdaj me pa zanima, kako se vam je zdel ta način dela, s to tehniko? Recimo, vsi poznamo Brainstorming - to je nekako najbolj znana tehnika ustvarjalnega mišljenja, pa še mnoge druge. No, saj ne rabite niti primerjat, kakšen je bil vaš prvi vtis?

K: Zanimivo, ker je bilo nekaj novega, cel Brainstorming pa je samo eno nabiranje idej, po recimo 10, 20, tukaj pa smo eno čisto izpilili. Zato je bilo malo boljše.

K: Meni je bilo pa to dobro, ker smo pogledali tudi negativne lastnosti. Tako kot recimo pri Brainstormingu podaš samo tiste ideje. Tukaj pa vidiš, da samo iz ene ideje ugotoviš, da je to čisto bedno pa dajmo nekaj drugega.

K: Tukaj pa izločaš ven tiste stvari, ki se ti zdijo pametne pa potem pridobiš nove, druge ideje, ki mogoče prej sploh pomislil nisi na njih.

JAZ: Se pravi, da že zaradi teh klobukov, ki so vas silili, pač kako razmišljat, na kakšen način, zato se vam je to zdelo dobro?

K: Ja...

K: Ja recimo, če bi jaz morala narest nek oglas, bi pomoje eno se pač spomnila in bi to naredila, ne vem za domačo nalogo. Ne bi pa pogledala zakaj je to slabo pa zakaj dobro pa recimo čustveni vidik, pa tko...

JAZ: Z vseh teh strani, ne?

K: Ja...

JAZ: Kaj pa ne vem...vam je to delovalo kot neka igra, kot igranje vlog, ali vam je bilo to zahtevno...?

K: Ni bilo tako lahko.

JAZ: A ni bilo lahko?

K: Ne, meni ne. Določena področja so bila malo težja. Ko si moral nekaj povedat zakaj je to dobro pa potem zakaj je to slabo...

K: Problem je bil zato, ker je bil omejen čas, mene je to motilo. Ker je bilo skozi dve minuti, dve minuti, dve minuti...in potem se vse skupi pol samo na tisti dve minuti osredotoči.

K: Mene je pa v bistvu najbolj to motilo, ker ljudje okoli sebe nisem najbolj poznal in nisem vedel, če nekaj predlagam ali jim bo to všeč ali ne oziroma, kot smo prej rekli slabe stvari...zelo hitro lahko z nekom prideš v konflikt, ker eno zadevo zelo favorizira.

JAZ: Se pravi, se je dogajalo znotraj skupine, da so določene - kaj ideje favoriziral skozi ali...

K: Ja, da se določena ideja tako zelo favorizira, da nekdo ne vidi tiste slabe stvari. Saj mu jih ti poskušaš povedat, a ne, pa saj to je bilo na zelo mini zadevi še...

K: Samo pri nas smo bili pa tim, pa se nismo poznali, jaz sem samo eno poznala, ostale sem na videz mogoče poznala predvsem...ampak smo povedali mnenja in smo prav - razumeli smo se kot, da bi se od prej poznali.

K: Meni je bilo tudi tako...nobenega nisem poznala, no eno tako, da smo v isti skupini, ampak tako da se družimo ne...

JAZ: Saj v bistvu je že sam namen, da smo vas razdelili tako, je bil namen, da se ne poznate. Ker, če logično sklepaš, se bo nekdo skupaj usedel s tistim, ki se družijo. Tako, da smo tukaj hoteli neke zadeve namenoma izključiti...ampak ja - eni ste se verjetno dobro počutili v skupini...

K: Ne...saj dobro počutje je bilo zagotovo.

JAZ: Tako kot praviš, a ne...

K: Ta metoda, jaz osebno mislim, nas dosti bolj pelje v konfliktne situacije, kot recimo sam Brainstorming, a ne. Čeprav je pa ravno to recimo, kjer koli pač to počneš, v organizaciji ali pa tukaj na faksu, je dosti bolj razdela zadeve in je res, tukaj je ta ogromna prednost.

JAZ: Ok...in kaj je recimo za vaše pojme tista bistvena stvar, v kateri se ta metoda razlikuje od ostalih? A glih te klobuki, da vas silijo razmišljat...ne vem, zdaj razmišljat o tem, zdaj razmišljamo o tem...da je bolj popredalčkano?

K: Da deluješ bolj kot skupina. Pri drugih smo recimo več ali manj te ideje samo nizali. Tukaj pa se povežeš in potem skupaj najdet neke pozitivne, negativne lastnosti skupaj izvleči iz tega ven. Tako, da to je po mojem razlika.

JAZ: Kaj pa ti Petra misliš?

K: Ja isto. Pač je potrebno skupinsko delati, se povezati, razumeti, spodbujati. To je pač v primerjavi boljše.

K: Meni je bilo ful fino, ker so bili barvasti klobuki. Ker na primer v Brainstormingu ni nobene domišljije zraven, tukaj je pa bila domišljila in smo si dejansko lahko predstavljali ta klobuk, ki gre gor...mislim, meni je bilo to všeč, ker je bilo polno barv.

JAZ: Se pravi, a ste si lahko vizualizirali ta klobuk?

K: Ja..., takoj...

JAZ: Se pravi, ta način deluje...Klemen?

K: Ja...

JAZ: Aha, ni bilo prepričljivega odgovora...

K: Jaz sem čakal, da boste mel s sabo kakšen klobuk? Dejansko sem res iskal tiste klobuke

JAZ: A veš kaj, sej bi lahko jih najdlji šest, ampak za toliko ljudi...ni šlo drugače. Ali vi mislite, da je ta tehnika učinkovita? Zdaj lahko sklepate na podlagi tega kar ste imeli vi, kot neko študijsko delo ali pa nasploh metoda?

K: Pomoje, da kar

JAZ: Zaradi tega načina dela, da je učinkovita?

K: Potem na koncu res izpiliš eno idejo, tako kot je Žiga rekel, da pri Brainstormingu, če dam samo primerjavo, samo mečeš ideje, tukaj pa se res odločiš za eno in vidiš vse njene lastnosti.

K: Jaz isto mislim, da je učinkovita, samo zdaj, ko recimo za nazaj preišlujem, kaj pa če je problem ravno to, da se mi prezgodaj odločimo za eno idejo pa druge pustimo...

K: Ja to je bilo pri nas...

K: Recimo, jaz osebno mislim, da se je naša skupina za najboljšo odločila, samo nikoli pa ne veš...

JAZ: A misliš v tistem postopku prezgodaj?

K: Ja, v tem postopku eliminacije.

JAZ: Ne pa to, da ti je bilo recimo 45 minut prehitro?

K: Ne, ne, ne...jaz mislim, da za dobro idejo ti ne rabiš dva, tri dni, ampak, da se ravno te najboljše rojevajo v najkrajšem času.

K: pri nas tudi recimo smo, naj bi več idej pilili in na koncu izbrali eno. Mi smo že v prvem, drugem koraku izbrali eno in smo to potem...in se je potem malo ponavljalo

JAZ: Aha, in ste to potem na podlagi naslednjih korakov...?

K: Negativne lastnosti smo potem težko našli, ker smo jo sproti že tako izboljševali, to je bilo malo problematično...

K: Zadnje tri korake smo v naši skupini bili zgubljeni...

JAZ: Ali sta bila vidva v isti skupini?

K: Ne...tudi pri nas so bili tako zgubljeni, ko se je ponovil prvi klobuk smo toliko že tisti oglas izpilili, kvečjemu kaj nebi dali noter pa kaj bi dali. Je bila tista menjava ure in individualno razmišljanje...smo imeli več pik, ko smo že imeli neko idejo, ko je kaj bilo odpisano in vse...

JAZ: Kaj pa ostali?

K: Isto smo imeli mi ta problem. Pa potem sem jaz hotla predlagat še več idej, ampak je bil moder klobuk malo slabši pri nas. Ni bil vodja, bil je tako "ne to ni v redu"...tako je rekel...smeh

JAZ: A res?

K: Ja, ja...groza.

JAZ: Ok, čeprav načeloma vloga modrega...smeh...ni bila to. Ampak ok.

K: Ne, napačen se je javil. On se je kar sam javil, da bo moder. Mi smo hoteli žrebat ali nekaj, on je pa kar sam rekel da bo...smeh

JAZ: Ja, mogoče ga je zamikalo samo to dejstvo, da je on vodja...smeh

K: Ja...potem je pa hotel sodelovat pa ni mogel...smeh

JAZ: Se pravi to je bilo tisto kar je njega omejeval?

K: Ja

JAZ: Ok, kaj pa navodila? Glede na to, da ste na teh vajah prvič vsi slišal za to tehniko. Dejansko sem vam jo predstavila v petnajstih minutah, to je bil res tisti "scnell kurs", in potem ste morali že delat. Ali vam je bilo jasno, vam je bilo razumljivo?

K: Ja, ja...

JAZ: Če je tehnika taka lahka za naučiti se, ali ne?

K: Malo zmedenosti, ne. Na začetku smo se malo lovili pa smo potem še za mal informacij vprašal pa je zadeva kar stekla. Da se lepo...

K: Pri nas ta moderatorka, ki je bila, nas je res lepo vodila, tako da nismo imeli problemov.

K: Tudi pri nas je bil vodja tako...tudi stokrat je povedal, če je bilo treba...

JAZ: Aha...se pravi je bilo razumljivo. Pri vas?

K: Pri nas tudi...je bilo recimo vse, točen postopek jasen. Sproti se je razlagalo, tako da ni bilo problemov.

JAZ: Ok...kaj pa pri vama?

K: Pri nas...pri naši skupini je bilo v redu to, da smo imeli vse napisano in da je lahko tudi vodja vse prebral. Če je bil zmeden, si je lahko prebral recimo tri krat in je potem posredoval naprej. In na vsa vprašanja je lahko odgovoril, ker je imel napisano...

JAZ: In ker je imel čas, verjetno, medtem ko ste vi razmišljali?

K: Ja...

JAZ: Ok, ker jaz sem se namreč bala, ker v petnajstih minutah moraš to predstaviti in nisem vedela kako boste razumeli in potem takoj delali po tem...ampak ok, lepo. Se pravi je lahka tehnika za razumet?

K: Ja...

JAZ: O moderatorju smo se že malo pogovarjali...ne zanima me zdaj kakšen je bil prav konkretno vaš moderator, ampak kaj menite nasploh o tej vlogi? Se pravi, da je znotraj skupine nek moderator, se pravi nekdo, ki usmerja skupino, smer misli, ki skrbi za vzdušje med vami, da se ne bi vmes prerekali...kaj menite o tem?

K: Pri drugih (tehnikah) ni bil vodja določen. Ponavadi je eden izstopal kot vodja, nekdo, ki je bolj zgovoren. Tukaj je pa bilo boljše, ker je bilo določeno že od samega začetka in vsakdo je vedel kaj ima za delati...pri drugih pa ne veš točno - ali bi malo bolj vodil ali sodeloval...

JAZ: Se pravi, ti smatraš, da je organizacija znotraj skupine potem boljša, zaradi takšne vloge?

K: Ja, ja

JAZ: Kaj pa ostali, tudi mislite?

K: Ja, po moje tudi. Da nas tudi tako zbere, če zletimo ven iz kakšnega vprašanja, da nam pove "to pa ni zdej to"...

K: Da nas drži v toku vse...

JAZ: Da drži neko rdečo nit?

K: Ja...

JAZ: Zdaj pa me zanima, kako ste se počutili znotraj skupine, konkretno vaše, med vašim delom? Ali je bilo kaj drugače kot ponavadi? Saj verjetno, ste v skupini dostikrat že kaj delali? Ali je bilo kaj drugače, ali ste se počutili bolj prijetno, manj prijetno, zadržano, bolj sproščeno za podajati misli...? Zanima me od vsakega mnenje

K: V naši skupini je bilo ful sproščeno. Pa tudi, ko smo že pričakovali koliko poznaš določene sošolce, pa so malo leni in se jim ne da, je bilo od vodje odvisno, da jih je spodbujal in so tudi oni razmišljali in sodelovali pri tem. Ker, recimo, v katerih drugih skupinah je bilo tako, da eni so delali eni pa samo gledali zraven. In je to bil plus...

JAZ: Ok, super, kaj pa pri tebi Branka?

K: Pri nas smo vsi bili najprej zelo zadržani, ker se nismo poznali sploh. Eni smo se razgovorili in dajali vse, jaz sem recimo dala deset idej naenkrat, ena pa je bila skoz čisto tiho...in potem je moral vodja nekajkrat vprašat kaj ona misli, kaj bi povedala...sploh ni do besede prišla, ker smo se mi toliko razgovorili...

JAZ: Saj to je to...ljudje smo taki. Nekdo je po naravi tak, da večkrat kaj pove, nekdo pa ne. In ravno to je bila vloga moderatorja, da take spodbudi in to je bilo tukaj plus za moderatorje.

K: Meni je bilo tudi ful prijetno, glede na to, da jih nekaj nisem poznala sploh. Res ima veliko vlogo vodja. Pa tudi všeč mi je bilo, da je določen. Ker pri drugih (tehnika), če smo bili v skupinah, nobeden ni hotel biti vodja, potem se izkaže, da so eni že po naravi taki...pa da točno veš, kdo je glavni, daje ideje, spodbude...

K: Zelo prijetno je bilo v skupini pa sam sem bil vodja...smeh...skoz sem jih teral...smeh...bilo je super, zato, ker nihče drug ni hotel biti vodja in se z nikomer nisem prerekal, da bi bil on vodja...smeh

JAZ: Kaj pa, če vas tako vprašam - ne samo z vidika vodje, ampak s celotne skupine. Ali je bilo čutiti "timski duh" ali pa sodelovanje v skupini?

K: Glede na to, da se pri nas nismo poznali, smo res sodelovali vsi enako. Tudi ideje, nobenemu nismo rekli "to je kar neki", kot da smo se poznali od prej.

JAZ: Se pravi, tudi vmes si niste argumentiral kot recimo "kaj si pa to zdaj rekel"?

K: Ne

JAZ: Da bi se kdo komu posmehoval glede ideje?

K: Pri nas je bilo tako.

K: Pri nas pa ne

K: Pri nas je pa bilo tako, da smo najprej vsi predlagali ideje in nam ena ideja ni bila všeč. Potem je ta punca rekla "ok, vam ni všeč", ampak pustimo in bomo potem videli zakaj vam ni všeč. Potem je tudi ona ugotovila, da ni ravno tako dobra ideja, kot je ona mislila, da je.

JAZ: To je lepo. Ni ona tudi osebno dojela, da je ona podala slabo idejo?

K: Ne, ker nismo tako reagirali. Nismo rekli, da ta ideja ni v redu, ampak smo jo pustili in smo potem videli ali res ni ali je.

JAZ: In ste potem s črnim klobukom videli, da ni?

K: Ja.

K: Recimo, dobro je bilo to, da se je pisalo. Ker ponavadi, ko mi govorimo je vedno nekdo tiho, ker je tak po naravi, in nočejo izstopat. Tukaj pa smo bili prisiljeni vsi vsaj nekaj napisati in si potem to povedal. Tako, da smo bili nekako enakopravni.

K: To je kar problem. Jaz vidim, da kakšen res ne sodeluje, ko smo v skupinah...

K: Motivacija je bila, da smo vsi bonus točke dobili...smeh

JAZ: To vem...smeh. Se pravi, čutili ste sodelovanje, ni bilo napetih odnosov?

K: Ne...

JAZ: Se je v kakšni skupini kdo hotel izpostavljat?...ne moderator, ampak, da je nekdo podpiral samo svoje ideje?

K: V bistvo bolj v šali. En fant je bil tak šaljivec in je pol se šalil glede svojih idej, da to so pa najboljše...smeh...ampak potem je itak opustil to in smo se smejali...

JAZ: Ali ste imeli v skupini vsi, razen moderatorjev, priložnost podati svoje mnenje?

K: Ja mi smo morali podati in smo imeli tudi priložnost...smeh

JAZ: Tako, kot je prej Petra izpostavila - ali ste čutili, s tem ko ste podali neko idejo in so jo drugi komentirali - ali ste se osebno počutili prizadete, če so videli negativne stvari, ali pa kontra. Če so videli pozitivno, ali ste si mislili "kaj sem dober povedal"? Kako ste se počutili, ko so ostali analizirali vaše ideje?

K: Mi smo se še kar strinjali glede ideje, ker smo imeli podobno, to smo ugotovili že takoj na začetku, tako, da ni kaj posebnega...

JAZ: Kaj pa potem, ko ste s črnim klobukom?

K: To je tisto, ko brišeš?

JAZ: To je, ko iščeš pomanjkljivosti.

K: Nismo se vsak nase osredotočili, ampak bolj na to idejo. In smo imeli občutek, kot da je naša. In potem smo skupaj iskali prednosti, slabosti...

JAZ: Super...ali se je kdo počutil prizadet, če nekomu iz skupine njegova ideja ni bila všeč?

K: Kolikor vem, pri nas ne. Jaz osebno se nisem pa tudi drugi, če sklepam po obrazu, niso delovali.

K: Tudi jaz ne...pa tud ne vem, če so zanikali moje ideje. Reagirali so bolj tako "aja, saj sploh nisem na to pomislil"...

JAZ: Ste pač dejansko razmišljal o idejah?

K: Ja (večina)

JAZ: Ne glede na dejstvo čigava ideja je bila?

K: Ja...

K: Čeprav nismo več razdeljevali čigava ideja je bila.

JAZ: Super.

JAZ: Kaj pa na koncu, ko ste se morali skupno odločiti, ali ste imeli težave. Saj se spomnite, da ste se morali čisto na koncu, v zadnjem koraku, z rdečim klobukom odločiti za eno idejo. Ali vam je bilo težko oziroma ali je bilo tako, da je nekdo izglasoval idejo ali ste se nekako kar strinjali vsi?

K: Pri nas smo imeli na koncu dve ideji in se nismo mogli odločiti katero bi. Potem pa smo bili trije za in dva proti in potem sta popustila, ko je tudi moderator rekel, da se njemu naša zdi v redu. Pa to samo zato, ker sta bile dve, saj sta nam bile obe všeč, saj ste prišle do konca...

JAZ: Pa misliš, da sta se tista dva počutila kaj prizadeta glede tega?

K: Ne.

JAZ: Kaj pa pri ostalih?

K: Mi smo se strinjali v eni ideji ideji. Na konkretnem primeru smo mi gledali v časopisu in jumbo plakatih in potem smo prišli do ugotovitve, da ne vemo cen....smeh...kot stroškovno. In smo potem ostali pri časopisu in smo se vsi strinjali in vse...

JAZ: No lepo...pri vama - Klemen, Petra?

K: Mi smo z dvema idejama do konca prišli. Potem smo pa pač, mislim da nas je bilo pet v skupini ali šest, tako nekako, da je eden zagovarjal še tisto svojo idejo pa smo potem tudi njega uspeli ostali prepričati, da je sprejel to našo.

K: Pri nas pa smo bili vsi za eno idejo in ni bilo sploh problema

JAZ: Branka, pri vas?

K: Isto, isto...

JAZ: Tudi...ok...smeh

JAZ: V redu. Ali se spomnete, koliko je bilo klobukov?

K: Šest (večina)

JAZ: Barve, ali jih ponovim?

K: Lahko ja

JAZ: Skratka, bil je bel klobuk, če se spomnite, ko ste iskali z njim informacije, bil je rdeč klobuk, ko ste čustva svoja izrazili, bil je rumen klobuk, ko ste iskali prednosti, koristi, bil je črn klobuk, ki je kontra - ovire tveganja, zelen, z njim ste iskali ideje - kreativnost in pa moder, ki ga je imel moderator...tako, da ste malo osvežili spomin. Že prej smo rekli za vizualizacijo, Branka, ko si rekla, da ti je bilo res ful fajn, ko si si predstavljala...

K: Ni bil samo klobuk, bila je barva...to je bilo boljše. Ni bil samo klobuk tisti, ki si si ga lahko vizualiziral, ampak tudi barva. Ker ti takoj, ko daš eno barvo nase, te asociira. Na primer rdeča takoj na čustva pomisliš in to je to.

JAZ: Ja...in glede na to, bili ste časovno res ful omejeni, ampak ali ste imeli problem preklapljat med razmišljanjem? Na primer: tri minute zdaj z belim, in veš kako moraš razmišljati, konec. Tri minute z rumenim...ali so bili ti prehodi za vas težavni?

K: Malo je bilo...si moral prav razmislit spet kaj moram zdaj...

JAZ: Kaj moram zdaj...se spomnite, da sem jaz imela tisto prosojnico pa sem vam tudi majčkeno povedala, kako točno razmišljat. Ampak ali ste rabili potem minuto časa, da ste prišli potem noter....aha...rumen - koristi, da zdaj razmišljam. Ali je bilo pa to tako: aha - koristi...

K: Malo je bilo na hitro

K: Po par sekund...

JAZ: Se je dalo potem preklapljat?

K: Itak smo vmes še diskutiral in zato si se lahko potem takoj odvadil in potem si se spomnil kaj moraš narest...

K: Že v bistvu sam potek te nekako vodi na naslednji klobuk...potek dela...ti je že pokazal, kaj bo sledilo potem.

JAZ: A to misliš zato, ker ste imeli moderatorji tisti list pred sabo, pa ste tudi že videli...ali kako to misliš?

K: Ja, recimo, ko narediš pozitivne, negativne lastnosti, potem pač veš, da boš moral nekaj izločiti...

K: Ne moreš desetkrat pozitivno, a ne...veš, da moraš vmes neki izločiti.

JAZ: Kako pa je bilo tebi Klemen?...aja, vidva (Klemen in Petra) nista razmišljala...smeh...

JAZ: No in zdaj, glede na ta način razmišljanja, a ste vi mnenja, da vas to omejuje ali da vas osvobaja? Osvobaja...ni mišljeno, da je zdaj to odprti um...ampak ali vam je to v pomoč ali vam je to obremenilno?

K: To, da uporabljáš te različne?

JAZ: Ne to, ampak zdaj je tako, potem moraš pa tako razmišljat, potem moraš pa tako razmišljat - ta sistematičen način? Ali vam je bilo to bolj všeč, ali se vam je zdelo, da je v vaši glavi boljša organizacija...ker ponavadi, ko o eni stvari razmišljamo, nam vse šviga čez glavo...in tisto kar je dobro, intuicija - telo ti nekaj drugega sporoča, vse živo. Potem gledaš kaj so koristi, kaj bi se dalo. Tukaj je bilo sistematično...zdaj pa ali vam je to pripomoglo ali vas je to omejevalo, ali vam je bilo to težje?

K: Saj si bil pozoren na vse, te je spet prisililo, da si bil pozoren na vse, če ne bi sigurno kaj spustili...če bi rekli "spomnite se enega oglasa", bi kar po naše nekaj delali, tako pa smo nekako čez ta postopek šli in smo res izpilili neko zadevo...

JAZ: Aha, se pravi, glede na to, da je bilo to tako razmišljanje, ti misliš, da je bilo bolj učinkovito?

K: Aha

JAZ: Kaj pa ostali, Klemen?

K: Ja, ja, sigurno. Mene ni popolnoma nič omejevalo, midva kot moderatorja sva bolj...samo še vseeno, jaz glih ne bi rekel, da nisem razmišljal. Ko so bile tiste negativne zadeve pa to, je bilo še vseeno, si moral kot moderator vseeno malo usmerjati. In si moral tudi ti zraven malo misliti...smeh

JAZ: Pa že zato, ker sta bila tam prisotna, ker so bila navodila, ker sta vedela, kaj vsi ostali delajo...verjetno te itak povleče v to?

K: Aha, pa ker so spraševali vprašanja in si mogel biti pripravljen odgovoriti in si mogel tudi v glavi, sam pri sebi, isto razmišljati, kot so oni razmišljali.

JAZ: Kaj pa Branka pri vas? Se ti je zdelo, da ti je bilo v pomoč ali te je omejeval?

K: Ja...če nisem se mogla ničesar v tistem trenutku se spomniti, sem sam tako...joj kaj bi zdaj jaz rajši imela tisti črni klobuk, ki bi bil velik lažji, kot pa ta...ne vem, mal me je...ampak potem, navadila sem se no...po ene treh, štirih, ki smo jih gor dali, je bilo boljše. Mislim, na začetku je bilo zelo čudno in sem bila čisto zmedena, ker se moraš samo na eno stvar osredotočiti pa zraven misliti še na sto drugih.

JAZ: Aha...pa glih to, ne. Ker po naravi vsak razmišlja na nek način. tisti, ki je večni optimist, po moje ful težko vidi neke negativne stvari. Tukaj te pa prisili, tako, da verjetno ti je bilo na začetku majčkeno čudno, težje...

K: Težje...

JAZ: Kaj pa tebi Ilvana?

K: Meni je bilo pa tko no, v pomoč mi je bilo, ker je bilo točno definirano kaj kateri klobuk pomeni, potem pa pač sem vedela. Ker če bi mi pa nekdo rekel samo napiši zdej par prednosti pa par slabosti, pol bi mi tisto švigal čez glavo...pač tako mi je bilo pa lažje: zdej imaš zeleno, ok nekaj tam ustvarjaš, ne...

JAZ: Ali se spomnete, no seveda se, ker smo o tem danes že govorili, da ste imeli vrstni red. Moderatorji ste dobili navodila in dobili ste ta vrstni red klobukov. Kako se vam je to zdelo?

K: Sistematično urejeno. Organizirano predvsem, to mi je bilo všeč.

K: Ja...vse je bilo ful organizirano. Celoten postopek. Za razliko od kakšnih drugih, ko smo, sami še ne vemo kaj bi delali. Tudi bolj resno smo vzeli vsi, ker je bilo vse organizirano. Drugače se vedno bolj zafirkavamo, pa tko...tukaj pa je bilo resno, smo v bistvu res nekaj naredili na koncu.

JAZ: Pa tudi verjetno zaradi časa, a ne...?

K: Ja

K: V bistvu, če si časovno omejen si ne moreš privoščiti karkoli drugega...

K: Ja...

JAZ: To je res. Ampak, če bi imeli na primer 45 minut in bi jaz rekla, zdaj pa delite 45 minut sami, a bi bilo drugače?

K: Ne bi bil isti rezultat

K: Ne, to ne...

K: Pa koncentracija bi padla, po moje tudi...

K: Ma mislim...če bi to nekje, v nekem drugem okolju bilo, ne glih v šoli, ker se nismo poznali pa to, bi bilo boljše, da moderator, ko vidi kam gredo stvari, da bi pol določil klobuk. Da ne bi bil ta pa ta pa ta klobuk, vrstni red. Ampak, kamor bi šel tok bi šel tudi klobuk in bi moderator videl: "aha, zdaj imamo že preveč zelenih, dajmo zdaj malo črnega vključiti". Ne vem, mogoče je bilo to, tudi mene je malo motilo...pričakovala sem en drug klobuk pa je bil en drug na vrsti...sem mislila, da zdaj ne vem, ne spomnem se točno, ampak malo sem bila zmedena, no. Ker ni bilo glih tako, kot sem si jaz zamislila.

JAZ: Saj drugače, v realnem svetu, moderator to komot dela. Samo tukaj je bilo zaradi sistematičnosti, ker vas je bilo tolko, in da smo vsi na istem...drugače pa lahko, moderator komot spreminja, tako kot si ti rekla, kamor gre energija, da prilagaja. Je pa pomembno, da uporabi vse.

K: Tudi mi kar smo morali narediti, že na začetku, da mora biti tiskan oglas. Mogoče, smo bili že na začetku malo omejeni, recimo, če bi bil samo oglas, bi verjetno lahko več idej dali, bi jih izpilili, tako, da za tisto nismo imeli več kot toliko, ne vem...

JAZ: Ja, tukaj se niste rabili ukvarjat kje bo, morali pa ste samo razmišljati o oglasu kakšen bo. Očitno vam nismo hoteli tako malo informacij dati, da bi potem tako na široko vsi morali razmišljati.

Ok, zdaj smo že o časovni omejitvi klobukov, ste mi malo povedali. Se pravi ste mnenja, da vas je to malo omejeval, kot ste rekli že na začetku...?

K: Ne samo omejeval, ampak je bilo mogoče prehitro...zdej maste dve minuti časa. Ta omejitev je predstavljala meni oviro, osebno.

K: Meni pa je bilo to ravno všeč. Jaz vedno rad stvari delam tik pred zdajci...smeh...zaradi tega, ker sem mnenja, da če je človek omejen, lahko dosti več naredi kot drugače. Ker če imam jaz na razpolago ogromno dni, pa sem drugače dosti delaven, ampak jaz bom tisti zadnji trenutek se spravi delat, pa tudi, če je takrat še sto stvari zraven...smeh. Takšni smo ljudje...

JAZ: Takšni smo ja. Baje obstajata dva tipa osebnosti, a in b, in jaz sem tudi ta...smeh...
Ok, kaj pa ostali menite?

K: V naši skupini ni bila to omejitev, ampak bolj pospešitev vsega skupaj. Ravno tri minute, moramo hitro, pišemo...

JAZ: Aha...ker to je dejansko bil ta fokus ne. Ker če bi, recimo vam jaz dala pri vsakem pet minut časa, a meniš Branka, bi bila učinkovitost ista?

K: Meni se zdi, da bi bilo boljše, če samo ne bi bilo rečeno koliko minut je, "zdaj imate čas, dokler ne rečem, delajte"

JAZ: Aja, tebe je prav to motilo, da sem jaz rekla dve minuti

K:...smeh...ja samo dve minuti, in pol je že ena minuta čez...o ne, o ne....smeh. To je mene motil, mogoče časovno je bilo dovolj časa, ampak te dve minuti sta mi predstavljale tako veliko moro...smeh

JAZ: Ok, ok, to je bilo pač zate panika...

K: Ne panika, ampak ne vem...

K: Na začetku je tudi meni tako bilo, ker je nekak psihološko čas, imaš samo še toliko časa, potem ti pa zmanjka idej, pa ne veš, pa veš, da imaš še nekje nekaj skrito noter pa ne znaš povedat pa napisat, to je bilo bolj tisto...samo se potem navadiš

K: Meni pa je bilo gluh tisto bolj zanimivo...

JAZ: Vidiš, vsakemu drugače. Nekoga pa mogoče gluh to "oh, samo toliko mal časa, ali bom imela dovolj" in pol neka panika verjetno v glavi, pa ni sproščeno. Kaj pa pri vas, kako se je tebi zdelo to?

K: Pri nas je bilo tudi dovolj časa, mislim, tako kot je prej rekla, tiste dve minuti - ojoj, ne. Pol pa ko si tam, si napisal nekaj, pol smo pa že med sabo začel klepetat. Tako, da ni blo premalo, si misliš, da je ful malo, potem pa itak vidiš, da si v petih sekundah že napisal, a ne...

JAZ: Ker v bistvu je odvisno, koliko si učinkovit. Ker ponavadi je tko, več kot imaš časa na razpolago, bolj filozofiraš pa razmišljaš o sto stvareh, a ne?

K: Aha...

JAZ: ...preden se ti konkretno spomniš...

Zdaj pa me zanima, ali je imel kdo od vas, razen pač vaju (moderatorja)...smeh...problem s kakšnim klobukom oziroma, da ste ful težko razmišljal pod določenim klobukom? Ni nujno, da mi zdaj poveste kateri, ker me ne zanima, ampak, če ste sploh imeli? Pod katerim klobukom?

K: Mogoče pri tem iskanju negativnih lastnosti. Ker mi smo že recimo pri, saj sem že prej rekel, da smo si idejo nekako že prej zamislili in ni bilo niti toliko teh negativnih stvari. Pol smo jih morali vlečt, tako si malo zmišljevat. Tako, da to mogoče...

JAZ: Saj je tako. Glih ponavadi je tako, da ko se mi spomnimo ene ideje, nam je blazno všeč. In tukaj smo prisiljeni razmišljat, ne o negativnih stvareh, ampak o tistih tveganjih. Tako, da to je predvsem namen tega črnega klobuka. Ker ponavadi,...čeprav imaš pa ljudi, ki najdejo samo negativne stvari v idejah, a ne...nismo vsi isti. Se pravi, pri tebi je črn predstavljal probleme?

K: Ja, tako

JAZ: Kaj pa nasploh, bi ti tako razmišljanje, kot je črn klobuk, ni tako domače...ponavadi ne razmišljaš na ta način?

K: Ne, saj včasih ja. Ne vem, ampak konkretno pri teh idejah, je bilo malo težje, no. Ker smo imeli že zastavljeno vse skupaj in pol, tam smo se malo zgubili, pri teh negativnih idejah.

JAZ: Kaj pa ostali?

K: Jaz nisem imela nikjer problema.

JAZ: Si se lahko vživela v vse klobuke?

K: Ja, povsod ja. Ponavadi je bil bolj problem pomanjkanje informacij. Tako pač, primer je, ne veš pa kaj če bo to, kaj če bo to, pa stroški, pa primerjave...mi je manjkalo...

JAZ: Aha...kaj pa vidve?

K: Meni je bilo kul

K: Meni tudi

JAZ: Z nobenim klobukom nista imele?

K: Ne...

K: Ne, samo odvisno kje sem kaj najdla. Nekje sem imela pet idej, nekje pa eno, ampak ni bilo to zaradi težavnosti, da nebi nič najdla.

JAZ: Kaj pa zeleni klobuk?
Ste lahko z njim razmišljal?

K: Zeleni je bil meni najbolj všeč.

JAZ: A res?

K: Res.

JAZ: Vidva, tudi vama?

K: Ja, ni bilo problema.

JAZ: A bi kakšnega izmed teh klobukov vi izločili? Izločili v tem smislu, da ga recimo ne bi uporabljali v svojem vsakdanjem življenju? Da pač načeloma z njim nebi sploh nikoli razmišljal?

K: Jaz ne.

JAZ: Ali smatrate, da teh šest sestavlja neko celoto, da ti da neko celo sliko?

K: Že v podzavesti delamo tako, pomoje...

JAZ: Samo, da se ne zavedaš?

K: Ja...

K: Točno te stvari ja...

K: Mislim, na temu konkretnemu primeru, ki smo ga imeli mi, bi jaz izločila belega. Ker itak smo že vsi poznali informacije, ker ni bilo toliko informacij, da bi si jih še enkrat pisal. Ker smo vsi že poznali te informacije, ker smo prebrali case, in vsi smo vedeli za kaj točno se gre...in tisti bel klobuk je bil meni tukaj malo odveč...

JAZ: Ali vam je bil kakšen klobuk še posebaj všeč?

K: Aha, moder...smeh(ona je bila moder)

JAZ: Zakaj, ker je drugačen, ker ima tako vlogo?

K: Ja...paše človeku, ki rad spodbuja, ki rad sodeluje, ki rad pomaga. Mogoče edina negativna stvar, da prizvok vodje malo včasih napihne stvar. Ampak meni je bil najbolj všeč.

K: Meni je bil zeleni. Pri drugih si bolj tako samo povedal kaj ja pa kaj ne, tukaj si pa lahko čisto nekaj novega ustvaril...

JAZ: Tukaj si pa iskal, a ne?

K: Ja..

JAZ: Kaj pa ostali?

K: Zeleni tudi

K: Zeleni

K: Modri, isto...smeh

JAZ: Ok, vama je bil moder. Od tega ne odstopata.

Kaj pa rdeč klobuk, ali vas je presenetilo, da ste morali uporabljat čustva?...Ali ne?

K: Mene malo me je.

K: Mogoče tudi ta ideja tiskanega oglasa, mogoče tudi nisi kaj dosti čustva pri tem rabil uporabljat...

JAZ: Mislim čustev v tem smislu, ali ti je všeč? Že samo ali ti je nekaj všeč...samo iz tega vidika. Koliko ti je neka ideja všečna, koliko se ti zdi kul...

K: Ja, je bilo malo nenavadno. Ponavadi smo bolj strogi glede informacij, podatkov. Tukaj pa smo morali drugače.

JAZ: Se pravi, vam je bilo to drugače, vam je bilo to nekaj novega, da ste morali tudi s čustvenega vidika pogledat?

K: Saj vsak enkrat reče "všeč mi je, ni mi všeč". In to rabimo velikrat pri stvareh. Da samo rečeš "ni mi všeč" pa da te nobeden ne vpraša zakaj ti ni všeč. Samo sam rečeš sebi "ni mi všeč" in ne rabiš niti razlagati, to je v redu.

JAZ: Aha...pa se vam zdi, da dostikrat tako v življenju, na kakršnih koli sestankih ali pa ne vem, da so čustva tista ključna, ki prevladajo? Oziroma, ne, ki prevladajo, ampak ki bi lahko prevladala. Ali pa si pol po tisti situaciji rečeš "sej sem vedela, da bo to tako, saj sem čutila da bo tako"...pa nisi dajal toliko pozornosti mogoče temu?

K: Jaz recimo, v konkretnem primeru, čisto tako v vsakdanjem življenju, jih zelo veliko uporabljam. Sploh pri stiku s kakšnimi strankami ali pa kakorkoli...sploh jim zelo zaupam. Pač jaz pravim, da imam tudi malo intuicije in na to zadevo igram in se kar dostikrat izkaže, tam v kakšnih 70%, da se ne motiš.

JAZ: Da je pravilna. Saj to dejansko tudi je res, samo veliko ljudi temu ne pripisuje pomena. Se vam zdi, da v svojem življenju, temu pripisujete pomen...ali zdaj verjetno o tem sploh ne razmišljate tako...

K: Ja

JAZ: Je težko analizirat, kolikokrat ti neka čustva prevladajo pri neki odločitvi...

K: Aha...meni se zdi, da dostikrat manjka ta rdeči klobuk, recimo v podjetjih, da dajo svojim podrejenim rdeč klobuk in podrejeni povedo, kaj menijo o stvareh...

K: Saj po moje čustva dostikrat prevladajo pa se niti ne zavedamo tega, v podzavesti...

JAZ: Tako...saj po moje, v vaših privatnih zadevah dostikrat, samo tako v bolj uradnih zadevah, v podjetju, na sestankih, pri takih stvareh, ponavadi ljudje izključimo čustva...

K: Odvisno, za trajno sodelovanje dveh partnerjev, na primer, jaz mislim, da je to bistvo...za posel. Da, če sta si dva antipatična, sigurno ne boš mogel z njim sodelovat...

JAZ: Točno tako...

Zdaj pa me zanima, če bi jo (tehniko) primerjali z Brainstormingom, ki ga mogoče vsi najbolj poznamo, ali pa s katerokoli drugo metodo, kaj mislite, da so prednosti in kaj mislite, da so slabosti te tehnike?

K: Ja prednost je definitivno to, da pogledaš z več strani kakšna je ta ideja, pač tiste pozitivne, negativne lastnosti. Slaba je pa mogoče to, da kot smo že prej rekli, se prehitro za eno idejo odločiš in jo potem analiziraš...s tega vidika

K: Prednost je to, da organiziramo, da teče po nekih korakih in takrat se fokusiraš na eno delo in ne na sto drugih misli...

JAZ: Ravno ta sistematičnost misli...

K: Predvsem prednost je, da prisili k sodelovanju vsakega člana skupine...

K: Pa bolj poglobljena bi lahko rekli, da je.

JAZ: Zaradi tega načina razmišljanja?

K: Ja pa ravno zaradi teh klobukov, a ne...

JAZ: Je bolj poglobljena. Kaj pa ostali, Deja, kaj ti misliš?

K: Jaz se strinjam. Pač si fokusiran na eno reč pa ni to tko pač...

K: Pa bolj igrivo je se mi zdi. Ni tako, zdaj bomo pa sedeli in bomo pisali na tablo ideje, ampak je tako, da se lahko malo smeješ...zdi se mi bolj sproščeno vse skupaj. Ker Brainstorming, ne vem...

JAZ: A tako zaradi teh klobukov konkretno, ali vse skupaj...ker je moderator in ima on določene stvari čez...

K: Ja, ja, ja...ne zaradi klobukov, ampak, ker se ljudje bolj povežejo. Ker pri Brainstormingu se ti fokusiraš samo na eno stvar in ne povezuješ z drugim se. Tukaj pa eden drugemu podpiramo ideje...

K: Si moraš pomagat...

JAZ: Je komunikacija znotraj skupine?

K: Ja...

K: Mogoče slabost, da moraš biti res...vsi morajo biti skupaj na enem mestu in si vzeti čas...recimo za Brainstorming - lahko direktor reče na sestanku, da bodo malo brainstormali doma in naslednjič povedali ideje.

JAZ: Aha, ja tudi

K: Lepa...smeh

JAZ: Kaj pa ostali, ali vidite kakšno slabost, kaj bi lahko izpostavili?

K: A v teh šest klobukov?

JAZ: Ja

K: Ja jaz ne vem, kako bi se to sam s sabo šel?...smeh

JAZ: Obstaja tudi, če te zanima, ti lahko pošljem priročnik...smeh vsi. Gre pa predvsem zato, da se ne pogovarjaš sam s sabo, ampak imaš tudi nek vrstni red in sistematično razmišljaš o stvari. Ker zdaj ta tehnika, je tudi odvisno od problematike. V vašem primeru je šlo konkretno za generiranje idej...pa je bil ne način, vrstni red klobukov. Če bi vi to za kaj drugega uporabljal, mogoče kakšnega klobuka ne bi tolikokrat potrebovali...se da na velikih področjih in za različne stvari to tehniko uporabiti in prilagoditi, tako da tudi individualno gre.

K: To me najbolj skrbi...smeh

JAZ: Kaj pa še ostalo, še kdo vidi kakšno pomanjkljivost?

K: Mogoče malo dlje časa traja kot, recimo Brainstorming.

JAZ: Dlje kot Brainstorming?

K: Ja, mogoče, ker tukaj se moraš res usesti in biti na kupu. Saj je isto on rekel. Tam si res lahko vsak zase na list piše ideje...smeh

K: Pa včasih se ti kakšna ideja utrne, tik preden zaspiš ali pa, ko se zbudiš...jaz imam včasih take. Da ni pač kontrolirano, kdaj dobim kako idejo.

JAZ: Saj to ponavadi je...najboljše ideje dobimo v najbolj sproščenih okoliščinah, tako, da mogoče me je danes malo presenetilo, ko ste vsi izpostavili, da vam je bil zeleni klobuk všeč...itak je super, ampak ker ponavadi je tako, da če imaš tri minute, da se nekaj spomneš je to tako: "ok, kaj pa če se sedaj ne morem, lahko pa se pol, kasneje"...ampak, vam ni to tak velik problem...

K: To je mogoče tudi slabost. Če je recimo pet, šest članov in recimo trije niso pri stvari, ker imajo slab dan, gre vse skupaj malo slabše. Brainstorming pa si lahko vzameš malo več časa, doma recimo, ko se spomniš ideje.

JAZ: Drugače se ta metoda ponavlja...mi smo tukaj delali študijski primer in jaz sem bila pač samo enkrat z vami na vajah...ampak tako v podjetjih ponovijo, imajo danes sestanek s šestimi klobuki, pa imajo čez en teden sestanek in pilijo ideje. Tako, da lahko vmes doma tudi ti razmišljaš, a ne...samo kot informacijo.

Ali vi menite, da s to tehniko, da ste lahko oziroma, da bi lahko, prišli do bolj ustvarjalnih idej...kot bi sicer? Oziroma, kot ste, glede na to, da ste jo že uporabljali? Ja, ne?

K: Ja, ja, ja (skupno)...sigurno

JAZ: Ali verjamete v dejstvo, da se ustvarjalnosti lahko naučimo?

K: Do neke mere.

JAZ: Aha, kako to misliš?

K: Ti lahko, ne vem, se naučiš postopka ali pa...pač ne moreš se naučiti nekega dela, domišljije...pač rabiš vseeno domišljijo pri idejah in tega se pač ne moreš naučiti.

K: Nekje se ustavi, ja...

JAZ: Tako, ampak si pa mnenja, da tudi domišljije si ne moreš popestriti?

K: Lahko

K: Popestriš si jo lahko, ampak

K: Ne moreš se pa je naučiti, lahko jo pridobivaš

JAZ:...lahko jo pridobivaš?

K: Ja...

JAZ: Ali menite, da s kakšnimi orodji, kot je bila ta tehnika, ali s čemer koli drugim, lahko je orodje tudi film...karkoli, kar gledate...da s tem lahko spodbudite svojo ustvarjalnost oziroma, da vam to pripomore?

K: Ja, ja

K: Ja, pomisliš na nekaj na kar sploh ne bi pomislil

K: Prisili v razmišljanje, ampak potem, po moje, da bi se je naučil...pa da bi lahko kar vsak dan po deset novih idej se spomnil oziroma pripomogel, pa glih naučiti se ne moreš, če nisi tak tip

JAZ: Pa mislite, da z vajo, se to da narediti?

K: Mogoče izboljšat, prav, da bi postal ustvarjalen, da bi te lahko zaposlili, da bi nove produkte si izmišljal, to po moje pa ne

JAZ: Saj v bistvu ustvarjalnosti je več načinov, ne. Če gledamo prav za nove produkte je že res tista inovativnost, ne...ustvarjalnost je lahko samo recimo, kako si boljše zorganizirati čas...ali pa karkoli...lahko so to zelo majhne stvari, a ne, da si kreativen. Ali je kdo mnenja, da je to talent, s katerim se rodiš in da ne moreš biti bolj ustvarjalen kot si zdaj?

K: Po moje da ne

K: Ne...

JAZ: Klemen, Branka - vidva sta nekaj tiho, razmišljata?...smeh

K: Rekel ne bom...mislim, zapreti vrat ne moreš nikoli čist pa reči "jaz samo tko"...samo, jaz si predstavljam vedno najslabše situacije, kako bi človeka, ki popolnoma nič idej nima, v to vpeljal? Pa sigurno bi ga lahko tudi malo spodbudil, no recimo...

JAZ: Aha...Branka, kaj pa ti misliš?

K: Ja, jaz tako kot ustvarjalnost pač...jaz imam domišljije veliko, ampak nisem pa, kako bi temu rekla, ustvarjalna. Jaz si recimo ustvarjalnost predstavljam kot, da znam nekaj narisat, jaz to ne znam. Ampak imam pa domišljijo...in včasih imam problem to domišljijo tudi izraziti in ne vem kako bi jo. In potem imam skoz, na primer na avtobusu (smeh), ko ni nikjer okoli nobenega, meni take ideje prihajajo, da včasih se kar še sama sebi začnem smejat...(smeh)

JAZ: No, potem jaz mislim, da si ti zelo ustvarjalna, ja

K: Mmmm, ampak ne znam, na primer, nič narisati ali pa tako...to ni...

JAZ: Ja, ampak to je artistska ustvarjalnost, veš...

K: Ja vem, saj pravim, da sem si jaz tako predstavljala ustvarjalnost

JAZ: Ja, ker to veliko ljudi, ne...

K: Prva stvar, ko pomisliš na ustvarjalnost je, da znaš nekaj narisat, tudi meni je to...

K: Pa čeprav tudi risat, se moraš naučiti, ne...

JAZ: Čeprav vsak to pomisli...da moraš imeti nek talent...

K: Neee...veš da ne moreš biti nek talent...pač, če ti nekaj dosti dolgo vadiš, da vztrajaš, ne vem na primer, za poslikavo nohtov, če prej nisi znal - navadil se boš nekaj. Ne boš profi, ampak boš znal, se boš izpopolnil, samo delati moraš na tem...

JAZ: Se pravi, z vajo se lahko izboljšaš...saj, to je to. Ključno je samo to, da lahko neki iz tega položaja, kot si zdaj, nekaj naredite...jaz nisem rekla, če vi mislite, da ste lahko geniji ne vem na kakšnem področju, ne... (smeh)...mislite, da se pač da....?

K: Ma se da...

JAZ: Zdaj pa...kako vi mislite oziroma nekaterih...tako bom vprašala; ali bi tehniko Šest klobukov razmišljanja še kdaj uporabili?

K: Ja

K: Ja

K: Ja

K: Če bi se pojavila možnost, bi jo definitivno izpostavila

JAZ: Ahm... na katerih področjih pa bi jo uporabil. Kaj mislite, kaj vi menite, kje bi se jo dalo? Prej me je Klemen že vprašal oziroma je razmišljal kako bi on to sam uporabil, se pravi individualno. Kaj pa ostali mislite, kako bi lahko še to...ali pa čisto konkretno - kje?

K: Ja mi recimo moramo zdaj naredit video klip in lahko recimo tu naredimo to metodo, ker trenutno še nimamo pravih konkretnih idej...

K: Mi imamo pa poslovni načrt pri podjetništvu, pa bi bilo tudi dobro mal pogledat z vseh strani kakšno idejo, ker ni kar tako napisat nekaj na treh straneh, ampak se moraš dejansko posvetiti temu...

K: Pa predvsem pri tem, ko moraš neko novo stvar najti. Kot smo recimo tukaj iskali...tukaj mislim, da je uporabno

JAZ: Kaj pa ostali, pa recimo, razen na študijskem področju, če tako vprašam. Mislite, da se jo da še kje uporabiti?

K: Ja

K: V bistvo jo lahko čisto povsod, a ne...sploh ni omejitve po moje (smeh)...če imaš ti idejo, oziroma, če imaš ti nekoga, ki je pripravljen s tabo sodelovat pri tem, ali pa tudi sam, če se moraš o nečem odločat, a ne - je to to

K: Samo jaz si praktično ne predstavljam, da bi se sam lotil...

K: Jaz tudi ne...

K: ...da bi si vzel list in šel po točkah ne, bolj tako v timskem delu

K: Jaz pa si predstavljam. Ker pač imam rada, da gre nekaj po vrstnem redu, da je urejeno pa da je taktično pa...

JAZ: Verjetno se lažje znajdeš, če imaš tako "aha, zakaj je to dobro in zakaj slabo". Saj dejansko ne, saj tudi ti verjetno o sebi, ali pa o zadevah, razmišljaš skozi v glavi. Samo verjetno ti je čudno, če bi ti jaz rekla, da to zapiši...(smeh), si razmišljaš ali pa si daj sistematično pogled po klobukih...ampak dejansko to delaš.

K: Ker to v bistvu podzavestno delamo

JAZ: Podzavestno vsak to razmišlja, ja. Kaj pa, a mislite da, bi se zdajle - bliža se poletje, ali pa karkoli, pa se s kolegi odločate kam greste na dopust. A mislite, da se da uporabljat to tehniko?

K: Sigurno se da (smeh)

K: Da se jo, ampak...(smeh)

K: Ponavadi rečejo ne vem, tja sem že šel pa je bilo kar nekaj...ne vem no, tko, vsak da pač neko svoje mnenje. Eni imajo pozitivne, eni pa negativne pa ne vem...

JAZ: Ampak poglej, to je samo rumen pa črn klobuk. Se pravi, a razumeš,...da vas je zdajle pet pa se nekaj odločate, pa en reče, da je tam že bil - se pravi ima neko izkušnjo kaj je slabo in kaj dober. Da pa recimo še druge stvari tako pogledate?

K: Zakaj pa nisi pogledal nekaj tretjega, ne vem, nisi bil ustvarjalen ali pa šel obiskat ne vem...

K: Samo vseeno pa drugače jaz mislim, da lažje prideš do konsenza, tako.

JAZ: Na kakšen način?

K: Ja na ta način preko te metode. Čisto tako na primeru - se s kolegi odločaš a ne, kaj jaz vem...(smeh)...jaz vem smo se vedno skregali. Pa vedno je bil problem, ker je bila prevelika ekipa, a ne. In tuki bi lahko v bistvu, vsakemu dal svoj klobuk in bi bilo prav lušno...(smeh vsi)

JAZ:...ja v bistvu glej, če samo ponovim vaše besede, kaj ste prej rekli, kako ste se počutili med delom v skupini, ste si izpostavili kako fajn ste se razumeli. Da ste se znali pogovarjati, se pravi, da ste sodelovali...(smeh). Če ti praviš, da se ponavadi skregate, ne...

K: Bomo zdaj prijatelji... (smeh)

JAZ: Se pravi, se da to uporabiti. Vem, da je verjetno vsem smešen, da bi se zdaj šli igrice v petek zvečer, pa gremo zdaj šest klobukov pa mi boste to povedal...(smeh). Ampak dejansko pač...se da

K: Če bi rekel, ne vem tako kolegom, jaz si ne predstavljam, da bi oni to resno jemali

K: Tudi to ja

K:...bi rekli kaj govoriš, kaj bomo pa mi to (smeh)

K: Saj tudi jaz tega nisem resno jemala, ker je bilo tam šest klobukov (smeh), ok ful smešen...pa sem ugotovila, da je v redu

JAZ: No pa saj je prav...

K: Da ni tako butast (smeh)

JAZ: A ne...saj lepo je, da vseeno to dojamete kot neko igro, da ni tako strogo, da je lahko dojemljivo, ampak da vidite, da je učinkovito. Verjamem pa, da če bi nekdo tako kolegom rekel...da bi bilo malo smešno, ja...ampak hotela sem vam samo povedat, da pač se da...da se na različnih področjih

K: Aha

JAZ: Ok, zdaj pa smo že čisto pri koncu pa bi hotela samo še od vsakega, če bi moral zdaj nekemu, vsak od vas, sestri, bratu, prijatelju...ni važno komu, predstaviti tehniko Šest klobukov razmišljanja v parih besedah - kaj bi rekel? Zdaj pa prosim res, če mi lahko vsi.

K: Joj, vrstni red zamenjajmo... (smeh)

JAZ: Ok, Žiga a lahko prvi?

K: Gre za metodo s katero bomo prišli na koncu do neke prave, dobre ideje, preko različnega načina razmišljanja (smeh)

JAZ: Aha, ok super...lahko mi daste tudi samo asociacije, samo tako simbolično...kakor hočete...

K: Malo drugačna, zanimiva metoda, učinkovita...pa sproščeno vzdušje

K: Jaz bi pa rekel: Brainstorming je kul, samo metoda Šestih klobukov je pa še bolj kul... (smeh vsi)...pustimo se presenetiti

K: Jaz bi tudi rekla, da je neka nova tehnika, pač, da je iskanje ideje. Pa predstavila bi mogoče klobuke, verjetno bi jih potem še bolj zanimal kaj so pa te klobuki, tako kot je mene, ne...od kje pa zdaj klobuki na faksu, pa še barvasti...tako, v tem smislu

K: Jaz jim pa sploh ne bi kaj preveč razglabljala, ampak bi rekla, lejte, to bo ful zabavno, boste videli. Bomo se sprostili pa bomo prišli pol na koncu, 100% do ideje, ker bo to (smeh)...to...ker, rdeči klobuk bo za to poskrbel (smeh). Pa bi me malo čudno gledali pa bi rekli, Branka a si kaj kadila...(smeh)

JAZ: Pa bi ti rekla ne, boš vidla koliko ti bo všeč...(smeh vsi)

K:...tako hecam se

K: Jaz bi pa samo rekla - nova mavrična ideja. To je to

JAZ: Ok, super super. Evo, pa ne recite, da niste bili tudi zdaj kreativni, ne (smeh vsi), pri tem podajanju mnenj. To je to, kar sem jaz hotela od vas, hvala vsem!