

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**METODA ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA  
KOT POKAZATELJ UČINKOVITEGA  
SESTANKA**

Katja Šuligoj

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Borut Likar



## POVZETEK

Pojav novih tehnik ustvarjalnega razmišljanja je skozi desetletja dodobra zaznamoval ustvarjalno plat posameznika, s tem pa način razmišljanja in dela v organizacijah. Najpogosteje so tehnike ustvarjalnega razmišljanja uporabljene na sestankih. V nalogi je obravnavana *metoda šest klobukov razmišljanja* in njen vpliv na učinkovitost sestankov. V prvem delu naloge je predstavljen splošen opis sestankov od priprav do njihove izvedbe. Sledi predstavitev metode šest klobukov razmišljanja, vključujoč lateralno razmišljanje ter pregled izvajanja metode šest klobukov razmišljanja v tujini in na slovenskem. V drugem delu naloge je prikazana empirična obdelava rezultatov, ki se nanaša na vsebinske vidike metode šest klobukov razmišljanja ter potek sestankov od priprav do njihove izvedbe. Obdelava rezultatov je podprta s teoretičnim delom o učinkovitosti sestankov, kjer so podane ugotovitve raziskave.

*Ključne besede:* šest klobukov razmišljanja, komuniciranje, sestanki, učinkovitost, lateralno razmišljanje, odločanje, vidiki ustvarjalnosti.

## SUMMARY

Emergence of new techniques of creative thinking marked creative side of individual completely during decades, with this manner of thinking and the way of work in organizations. Techniques of creative thinking are used on meetings oftenest. Considered this task is emphasized six thinking hats method and its impact on effectiveness of meetings. In the first part of the task is introduced general description of the meetings from preparing to their implementation. Presentation of six thinking hats method follows, including with lateral thinking and review of the implementation of six thinking hats method abroad and in Slovenia. In the second part of the task is shown empirical processing of results corresponding to the substantive aspects of six thinking hats method and conduct of meetings from preparations to their implementation. The processing of the results is supported by theoretical work on the effectiveness of meetings, which are given the findings of the research.

*Key words:* six thinking hats technique, communicating, meetings, efficiency, lateral thinking, decision making, creativity sights.

**UDK:** 159.9:001.895(043.2)



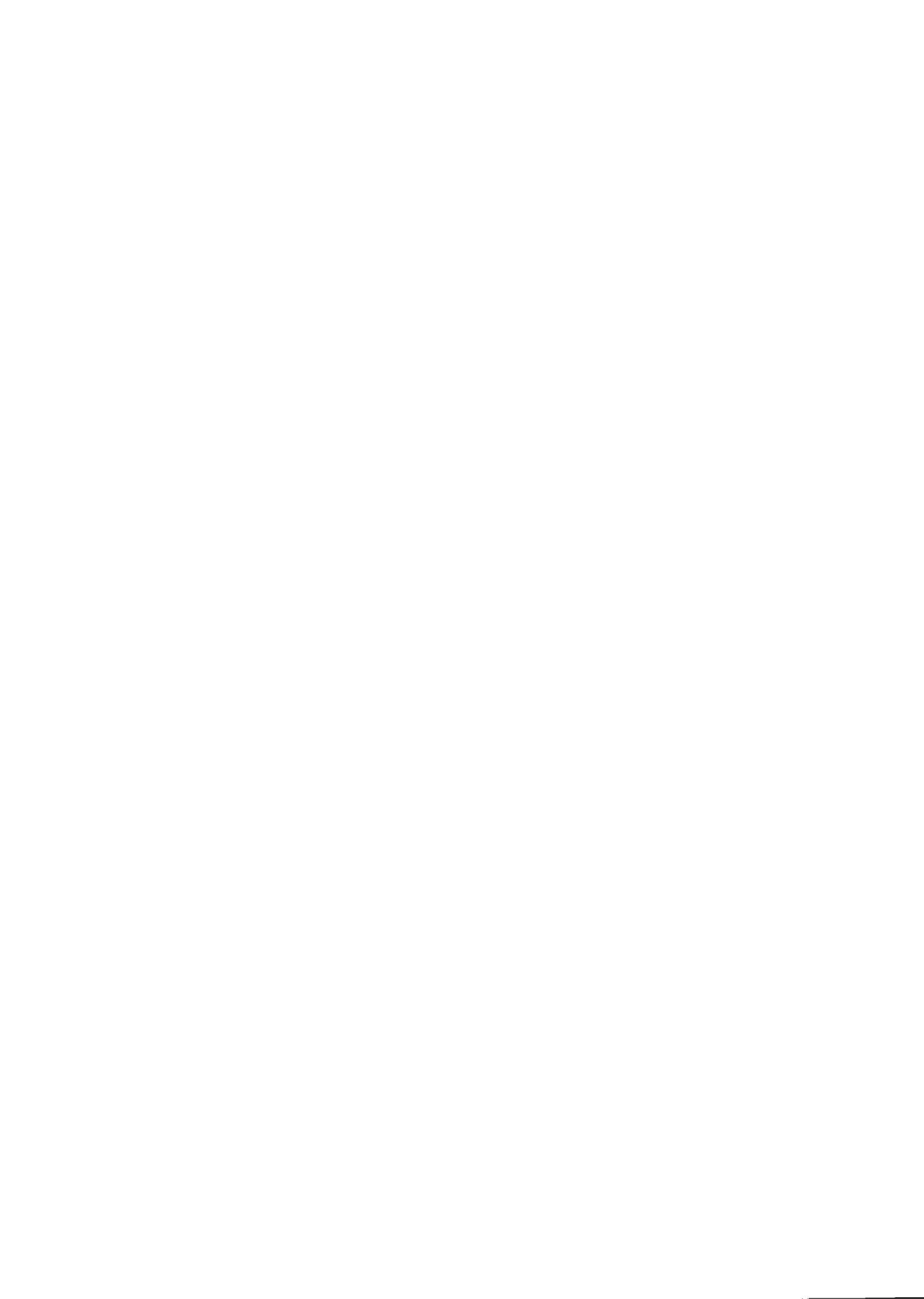
## **ZAHVALA**

*Iskreno se zahvaljujem mentorju, izr. prof. dr. Borutu Likarju, ki mi je z dano podporo, usmerjanjem in svetovanjem omogočil nastanek tega dela;*

*hvaležna sem mag. Nastji Mulej za boljše razumevanje in uporabo metode šest klobukov razmišljanja ter za pomoč in sodelovanje pri uporabnosti te metode v organizacijah;*

*zahvaljujem se tudi vsem, ki so mi s pomočjo praktičnih primerov metode šest klobukov razmišljanja pomagali pri nastajanju diplomskega dela;*

*ter iskrena zahvala družini, ki mi je skozi trenutke vlivala pogum in zaupanje vase, da to zmorem.*



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Splošno o učinkovitosti sestankov.....</b>	<b>5</b>
2.1	Načrtovanje in priprava sestanka.....	5
2.1.1	Potrebnost sestanka .....	5
2.1.2	Cilji sestanka .....	6
2.1.3	Odločitev o vrsti sestanka .....	6
2.1.4	Določitev dnevnega reda.....	6
2.1.5	Določitev udeležencev .....	6
2.1.6	Izbira časa sestanka .....	7
2.1.7	Kraj sestanka .....	8
2.1.8	Prostor sestanka.....	8
2.2	Izvedba sestanka .....	8
2.3	Obvladovanje težav na sestanku.....	9
2.4	Produktivni udeleženci .....	10
2.5	Predstavitve metode šestih klobukov razmišljanja.....	10
2.6	Izvajanje MŠKR v praksi .....	15
<b>3</b>	<b>Raziskovalna metodologija.....</b>	<b>17</b>
3.1	Cilji raziskave ter izhodišča.....	17
3.2	Zasnova ankete .....	17
3.3	Priprava vprašalnika .....	17
3.4	Izvedba ankete .....	18
3.5	Obdelava podatkov .....	18
<b>4</b>	<b>Ugotovitve empirične raziskave.....</b>	<b>19</b>
4.1	Primerjalna analiza metode šest klobukov razmišljanja z rezultati ankete .....	19
4.1.1	Analiza organizacij po velikosti.....	19
4.1.2	Analiza organizacij po dejavnosti .....	21
4.1.3	Analiza organizacij po regijah v Sloveniji .....	23
4.2	Primerjalna analiza teoretičnega dela od priprav do izvedbe sestankov z rezultati ankete.....	25
<b>5</b>	<b>Povzetek empirične raziskave.....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>37</b>





## PONAZORILA

Slika 4.1	Razdelitev organizacij po številu zaposlenih.....	19
Slika 4.2	Grafična ponazoritev aritmetične sredine po velikosti organizacij .....	20
Slika 4.3	Grafična ponazoritev standardnega odklona po velikosti organizacij .....	21
Slika 4.4	Razdelitev organizacij po dejavnosti .....	21
Slika 4.5	Grafična ponazoritev aritmetične sredine glede na dejavnost organizacij ..	22
Slika 4.6	Grafična ponazoritev standardnega odklona glede na dejavnost organizacij.....	22
Slika 4.7	Razdelitev organizacij po regijah v Sloveniji .....	23
Slika 4.8	Grafična ponazoritev aritmetične sredine po regijah v Sloveniji .....	24
Slika 4.9	Grafična ponazoritev standardnega odklona po regijah v Sloveniji.....	24
Slika 4.10	Razdelitev organizacij glede dneva izvajanja sestanka .....	26
Slika 4.11	Prikaz izbranih organizacij glede na čas obveščanja sestanka .....	26
Slika 4.12	Razdelitev organizacij po času preskrbe gradiva za sestanek.....	27
Slika 4.13	Razdelitev organizacij po številu zaposlenih na sestanku .....	27
Slika 4.14	Prikaz časovne porabe sestankovanja v izbranih organizacijah .....	28
Slika 4.15	Razdelitev organizacij glede na čas izvajanja sestankov .....	28
Slika 4.16	Način vodenja sestankov v izbranih organizacijah.....	29
Slika 4.17	Prikaz mnenj o uspešnosti sestankov v izbranih organizacijah .....	30
Slika 4.18	Prikaz vpliva učinkovitosti sestankov na dobiček organizacije.....	30

## **KRAJŠAVE**

<b>ABB</b>	<b>Asea Brown Boveri Ltd.</b>
<b>IBM</b>	<b>International Business Machines</b>
<b>MŠKR</b>	<b>Metoda šest klobukov razmišljanja</b>
<b>NASA</b>	<b>National Aeronautics and Space Administration</b>

## 1 UVOD

Poslovni sestanek ali drugo poslovno srečanje je uspešno, ko dosežemo dogovor ali sprejmemo odločitev, ki jima sledi izvajanje in uresničitev. Znano je, da je njihov pomen po vsem svetu različno ovrednoten. Ponekod lahko opazimo, da se sestanki izvajajo zaradi njih samih, časovno niso optimalni in ne prispevajo k izboljšavam v organizacijah. Drugje imajo pomembnejšo vlogo, saj je izražanje mnenj vseh udeleženih spoštovano in sprejeto ter stremi k sprejetju posameznih sklepov v čim krajšem času.

Dr. Edvard de Bono, vodilna svetovna avtoriteta na področju kreativnega razmišljanja in neposrednega učenja kot spretnosti, je v zgodnjih osemdesetih letih preteklega stoletja predstavil metodo »šest klobukov razmišljanja«, ki spodbuja kreativno razmišljanje in zajema šest glavnih vidikov, ki so bistvenega pomena, da hitro in učinkovito najdemo rešitev danega problema. Vsaka barva klobuka predstavlja določen vidik na sestanku. Bela barva predstavlja pridobitev konkretnih dejstev in informacij, rdeča barva predstavlja možnost občutkov oz. mnenj o posamezni zadevi, črna barva nas uči, da smo pazljivi in kritični ter vemo, zakaj se za določeno idejo ne bi odločili. Rumena barva nam pomaga gledati pozitivno in izbrati prednosti, zelena barva nas spodbudi k zbiranju novih idej in modra, ki zajema nadzor celotnega poteka dogajanja na sestanku, pazi na disciplino. Učinkovitost metode šest klobukov se kaže v zvišanju ravni produktivnosti, skrajšanju sestankov, zmanjšanju stroškov itn.

Metoda šest klobukov razmišljanja je pomagala že vrsti svetovno znanim podjetij, kot so: Siemens (Nemčija), Microsoft, NASA, IBM, DuPont, NTT (Japonska), Shell, Statoil (Norveška), Marzotto (Italija) in Federal Express ..., kar nakazuje izjemno prilagodljivost metode šestih klobukov (De Bono 2005a, 7).

Metodo šest klobukov razmišljanja pa ne uporabljajo samo v uspešnih organizacijah, temveč tudi v javni upravi, v osnovnih šolah, v svetu glasbe, pri nezaposlenih mladih ljudeh, pri nasilni mladini itd. Najpomembneje je, da znamo z metodo spregledati slabosti problema, ki nas miselno ali fizično omejuje, da zaznamo novo možnost in ji sledimo. Predvideti moramo nevarnosti ter se jim umakniti. Enako je pri vzgoji otroka, ko ga učimo, kaj je slabo in kaj dobro. Ko si z metodo pomaga ločevati slabe vzorce od dobrih, lahko začne razvijati nove ideje na različnih področjih.

Enako velja, ko uporabljamo metodo pri poslovnem sestanku, kjer vodja nekritično presoja nove ideje in konstruktivno vodi sestanek.

Poslovni sestanek je celovit potek dela oz. sodelovanja, je vse tisto, kar se zgodi pred njim in po njem. Metoda šest klobukov razmišljanja prav tako predstavlja celovito orodje za razumevanje notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije. Ko začnemo razmišljati celovito, večplastno ali odsevno, lahko zaznamo več rešitev, kako se negativnim notranjim ali zunanjim dejavnikom izogniti.

Rast in razvoj sta možna samo z motivacijo in upoštevanjem, da vsak razmišlja iz svoje perspektive. Zato potrebujemo znanje lateralnega razmišljanja, ki nam omogoča zaznavanje in razumevanje večperspektivnega razmišljanja.

Cilj današnjih sestankov za odločanje je vsekakor najti rešitev, ki bo učinkovito vplivala na vse zaposlene ter na izkaz stanja in uspeha.

Cilj tega dela je z raziskavo ugotoviti učinkovitost sestankov v anketiranih organizacijah na osnovi uporabe vsebinskih vidikov metode šest klobukov razmišljanja. Za lažje anketiranje sem uporabila dejanski opis klobukov (v nadaljevanju naloge uporabljam šest klobukov kot šest vsebinskih vidikov) oz. vsebinskih vidikov metode, kar pomeni, da sem za šest klobukov pripravila šest vprašanj. Tako sem dobila povprečno vrednost prisotnosti vsakega vidika na sestanku.

Namen raziskave je ugotoviti, ali je metoda šest klobukov razmišljanja v naključno izbranih organizacijah poznana in ali jo tudi uporabljajo ter v kolikšni meri predpriprave sestanka, število udeležencev, čas trajanja in pogostost sestankov pomeni učinkovitost organizacije v celoti. Na osnovi teh ugotovitev bom lahko predlagala izboljšave za doseganje optimalne učinkovitosti sestanka.

V prvem delu naloge bom splošno opisala potek sestankov od priprav do njihove izvedbe, kako obvladovati težave na sestanku in kdo so produktivni udeleženci na sestanku. Sledi predstavitev metode šest klobukov razmišljanja, kjer opisujem tudi vidike ustvarjalnosti in učinkovitosti ter pomen lateralnega razmišljanja.

V drugem delu sledi empirična obdelava rezultatov 50 naključno izbranih organizacij v Sloveniji. S pomočjo poslovnega registra Slovenije sem naključno izbrala organizacije storitvene in proizvodne dejavnosti. Kot predpogoj sem si izbirala organizacije z več kot 20 zaposlenimi, saj bi bili v nasprotnem primeru vprašalniki s tovrstno vsebino neprimerni. Raziskava je potekala v telefonski obliki ter preko navadne pošte. Pri telefonskem anketiranju je bil vprašalnik razposlan organizacijam preko elektronske pošte. Pri obeh oblikah sem si pomagala tudi s spletnimi stranmi organizacij, saj je pri nekaterih prišlo do sprememb v naslovih in telefonskih številkah. Anketirala sem 80 organizacij, od tega sem prejela 50 izpolnjenih vprašalnikov. Za lažjo obdelavo je vprašalnik vključeval vprašanja zaprtega tipa, pri katerih je bilo na voljo več možnih odgovorov. Vprašalnik je bil namenjen vodjem sestankov oz. vršnemu managementu, saj so ti neposredno vpleteni v tovrstno organiziranje. Vprašanja so se nanašala predvsem na sestanke, na katerih o zadevi odločajo, in ne na izobraževalne sestanke.

Rezultate prvega sklopa vprašanj (1–6), ki so se nanašala na metodo šest klobukov razmišljanja, sem grafično prikazala s paličnimi grafikoni ter radarskimi diagrami. S slednjimi sem ugotavljala enakosti oz. odstopanja prisotnosti vsebinskih vidikov na sestanku po velikosti, dejavnosti in regijah v naključno izbranih organizacijah.

Poleg načina obravnavanja vsebine na sestankih so za učinkovitost sestankov pomembni tudi dejavniki, kot so predpriprava ter njihova izvedba. Tako sem pri drugem sklopu vprašanj (9–15), ki so se nanašala na predpripravo ter izvedbo sestankov, s pomočjo teoretičnega dela ugotavljala, ali organizacije močno odstopajo pri dejavnikih za predpripravo in izvedbo sestankov.

V nadaljevanju predstavljam pomembne dejavnike od predpriprave do izvedbe učinkovitih sestankov.



## **2 SPLOŠNO O UČINKOVITOSTI SESTANKOV**

Sestanki so bili že v preteklosti pogosta oblika komuniciranja tudi v poslovnem svetu. Kljub napredku informacijske tehnologije nič ne kaže, da bi se število sestankov zmanjševalo. Nasprotno! Kaže se težnja po povečevanju njihovega števila. Vzrok je v učinkovitosti sestankov, saj predstavljajo obliko z vsemi prednostmi neposrednega ustnega komuniciranja. Ker se na sestankih navadno piše tudi zapisnik, s tem odpravimo tudi glavne pomanjkljivosti neposrednega ustnega komuniciranja (Kavčič 2002, 232).

O sestanku govorimo, kadar se zberejo trije ljudje ali več s skupnimi cilji in kjer je komunikacija (besedna ali/in nebesedna) najpomembnejše sredstvo za doseganje teh ciljev (Haynes 1991, 9). Takšen zbor ljudi lahko opravlja številne funkcije, kot so informiranje, odločanje, oblikovanje skupinske pripadnosti, proizvodnja novih idej in prepoznavanje statusa.

V poslovnem svetu sta najpogostejši dve vrsti sestankov: sestanki za informiranje in sestanki za odločanje. Metodo šest klobukov razmišljanja, ki jo bom kasneje predstavila, je primerna tako za sestanke za informiranje kot tudi za odločanje.

### **2.1 Načrtovanje in priprava sestanka**

Glede na to, da so sestanki dragi, morajo biti dobro pripravljene, da rezultati opravičijo njihove stroške. Priprava uspešnih sestankov ni posebno zapletena, vendar jo je treba izvesti v celoti in natančno (Kavčič 2002, 234). Dragi so samo sestanki, v katere vložimo več, kot imamo potem od tega koristi (Žmitek 2002, 30). Glavne točke odločitve za sestanek do njegove dobre priprave so naslednje:

- potrebnost sestanka,
- cilji sestanka,
- odločitev o vrsti sestanka,
- določitev dnevnega reda,
- določitev udeležencev,
- izbira časa sestanka,
- kraj sestanka in
- prostor sestanka.

V nadaljevanju bom predstavila posamezno točko.

#### **2.1.1 Potrebnost sestanka**

Če hočemo, da bo sestanek dosegel svoj cilj, ga moramo sklicati takrat, ko je to potrebno. Mihajlič (2006, 78) tako navaja, da je poslovni sestanek smiselno sklicati takrat, ko bi radi razrešili neko pomembno zadevo, rešitev pa je vezana na skupino ljudi in ne na posameznika. Poleg tega mora sestanek tudi upravičiti porabljeni čas in stroške.

### **2.1.2 Cilji sestanka**

Vsaka poslovna dejavnost mora imeti svoj cilj. Sklicatelj sestanka si mora cilj ali cilje jasno opredeliti. Najbolje je, da ga (jih) na kratko napiše. Primeri ciljev so lahko:

- obvestiti zaposlene o spremembi razporeda letnih dopustov,
- odločiti o poslovnih ciljih za prihodnje leto,
- odločiti o nakupu konkurenčnega podjetja,
- odločiti o nakupu računalniške mreže,
- usposobiti zaposlene za uporabo novih računalniških programov,
- rešiti problem povečanja bolniških izostankov itd.

Cilji morajo biti povsem jasni vsem udeležencem sestanka. Vsi jih morajo dobiti napisane ali pa jih mora vodja sestanka opredeliti na začetku. Tako bo dosežen ugoden vpliv jasnih ciljev na potek sestanka (Kavčič 2002, 235).

### **2.1.3 Odločitev o vrsti sestanka**

Kot že zgoraj omenjeno poznamo dve vrsti poslovnih sestankov, ki morajo biti primerni vsebini in ciljem. Vrsta sestanka vpliva vsaj na naslednje vidike priprave sestanka: število udeležencev, vrsto udeležencev, komunikacijski proces na sestanku, primeren prostor za izvedbo in učinkovit stil vodenja, ki je ključni dejavnik uspešnosti (Haynes 1991, 12).

### **2.1.4 Določitev dnevnega reda**

Dnevni red je vodilo udeležencem o poteku sestanka. Zato ga kaže razdeliti udeležencem dva do tri dni pred sestankom. Glede na udeležence je lahko napisan na vabilo, na tablo, na kos papirja in fotokopiran itd. Vsekakor pa mora biti jasno opredeljen in je kot tak tudi obvezujoč. Udeležencem omogoča, da pridejo na sejo pripravljeni in prinesejo s seboj morebitna gradiva. Predstavlja okvir, ki spodbuja potek sestanka in usmerja skupino na predvideno vsebino obravnave na sestanku. Nenazadnje gre tudi za to, da udeleženci vedo, zakaj so bili vabljeni na sestanek.

Število točk dnevnega reda naj ne bi bilo preveliko. Bolje je imeti več krajših sestankov s petimi ali šestimi točkami dnevnega reda kot pa en maratonski sestanek z vsemi točkami naenkrat. Nadalje kaže k predvidenim točkam dnevnega reda tudi zapisati, kakšen je namen uvrstitve: »V informacijo!«, »Za odločanje!« itd. Tako udeleženci vedo, kaj od njih pričakujemo. (Kavčič 2002, 236)

### **2.1.5 Določitev udeležencev**

Število udeležencev je pomembna determinanta uspešnosti sestanka. Seveda je vpliv odvisen predvsem od vrste sestanka. Če gre za sestanek, na katerem en udeleženec



podaja informacije drugim, potem število udeležencev pravzaprav ni pomembno, lahko jih je tudi več deset ali celo nekaj sto. Če pa gre za sestanek, na katerem bodo udeleženci o nečem odločali, če gre za reševanje problemov ali za produkcijo novih idej, pa je število udeležencev bistvenega pomena. Nekaj meril, kako izbrati udeležence za sestanek za odločanje, je naslednjih:

- na sestanek sodijo le ljudje, ki poznajo zadeve in so pripravljeni in sposobni prispevati k doseganju cilja sestanka,
- imajo potrebno moč (pristojnost) za odločanje,
- bodo odgovorni za uresničevanje odločitev sestanka,
- predstavljajo skupino, ki jo bodo odločitve sestanka zadele.

Na splošno je 4 do 6 udeležencev idealno število sestanka, 10 je še sprejemljivo število, kar je nad 12 pa že presega meje. Za usposabljanje je primerno število 15–20 itd. Seveda je treba upoštevati tudi stroške. Sestankom za usposabljanje (izobraževalni) pri nas pogosto prisostvuje tudi 30 ali 40 udeležencev, da organizator lahko pokrije stroške in je cena za udeležbo nizka. Z vidika učinkovitosti, ki je zelo majhna, so taki sestanki seveda zelo dragi. Na sestanek nikakor ne sodijo tisti, od katerih ne pričakujemo vsebinskega prispevka, ampak bi jih vabili zato, da »ne bi bili užaljeni« (Kavčič 2002, 238).

#### **2.1.6 Izbira časa sestanka**

Čas sestanka vsebuje dve sestavini: čas začetka in čas trajanja sestanka. Glede časa sklica sestanka je mogoče ugotoviti, da je nekaj omejitev. Predvsem bi lahko rekli, da je vsak čas primeren, če se udeleženci strinjajo in je na voljo prostor. Sicer pa sta ponedeljek in petek na splošno najslabša dneva. Konec tedna je preblizu, zato so mnogi udeleženci lahko že ali še z mislimi pri aktivnostih ob koncu tedna in na sestanku ne bodo ustvarjalni. Najboljši čas za sestanek je sredi dopoldneva od torca do četrta. Zjutraj, ob prihodu v službo, imajo mnogi nujne operativne obveznosti. Neprimeren čas je med malico ali med kosilom (odvisno od tega, kdaj jih kje imajo). Sestanek malo pred koncem delovnega časa ima to lastnost, da predvideni konec delovnega časa pritiska z utrujenostjo udeležencev zaradi prejšnjih aktivnosti. Tako je popoldanski čas primernejši za lahkotnejše teme.

Trajanje poslovnega sestanka je naslednji pomemben vidik učinkovitosti. Praviloma naj sestanki ne bi trajali več kot dve uri. Če so daljši, kaže načrtovati vmesne odmore vsakih 90 minut, tako da se udeleženci pretegnejo, popijejo kaj osvežilnega, opravijo nujne telefonske klice ipd. Trajanje sestanka je treba določiti vnaprej, o tem seznaniti udeležence in se potem določenega časa strogo držati – začeti, kot je predvideno, in končati najkasneje, kot je bilo določeno. Konec sestanka je lahko le pred vnaprej določenim časom, ne pa po predvidenem času (Kavčič 2002, 239).

### **2.1.7 Kraj sestanka**

Kraj sestanka navadno izberemo tako, da čim bolj ustreza udeležencem. Pogosto merilo je, da so vsi udeleženci približno enako oddaljeni. Če so udeleženci zelo različno oddaljeni od običajnega kraja sestanka, kaže kraj občasno menjati. Izbira kraja mora biti v funkciji učinkovitosti sestanka in ne drugih meril (ugleda, moči ipd.).

Kraj sestanka je lahko za udeležence vir dodatnih informacij. Pri pogajanjih recimo pogosto izbirajo nek nevtralen kraj, ki ga obe stranki približno enako (ne) poznata. Sestanek pri enem od udeležencev ima to prednost, da je zanj blizu in da ga je navajen (ga psihološko obvlada). Pomanjkljivost pa je na eni strani, da dobijo drugi udeleženci številne dodatne (neverbalne) informacije (urejenost, oprema, vedenje ljudi ipd.). Druga pomanjkljivost pa je, da je za udeležence iz domačega podjetja navadno veliko »nujnih zadev«, ki jim onemogočajo dovolj zbrano udeležbo na sestanku (Kavčič 2002, 239).

### **2.1.8 Prostor sestanka**

Prostor in njegova ureditev vplivata na počutje (udobnost) udeležencev sestanka, na možno uporabo pripomočkov in s tem na njegov potek. Pomeni, da ne gre za odločilne vplive na uspešnost sestanka, vendar pa tudi teh dejavnikov ne kaže zanemariti. Glede prostora so tako pomembni velikost, osvetlitev in prezračevanje, hrup in druge motnje, pohištvo, avdiovizualna oprema in cena (Kavčič 2002, 240).

## **2.2 Izvedba sestanka**

Izvedba sestanka je namenjena doseganju postavljenih ciljev sestanka. Prvi pogoj za doseganje cilja oziroma ciljev so dobro izvedene priprave. Sklicatelj sestanka že v pripravah nastopa kot vodja priprav, v pomoč pa so mu navadno še drugi sodelavci. Na sestanku je naloga vodje, da s svojo vlogo omogoči udeležencem, da dosežejo cilje sestanka. Ponekod uporabljajo metodo, da vodja pred sestankom udeležencem razdeli napisan postopek, ki bo uporabljen na sestanku. V tak zapis sodi poziv vsem, da se aktivno vključijo v delo sestanka, da sodelujejo, zagotovilo, da gre za iskanje novih rešitev, da so udeleženci enakopravni, da ni poražencev itd.

Dober začetek sestanka za vodjo je, da skupaj z udeleženci pregleda dnevni red, od točke do točke, skupaj z opredeljenim ciljem, ki bi ga pri posamezni točki morali doseči. Tako omogoči vsem udeležencem, da že postavljajo vprašanja, oblikujejo predloge, izražajo mnenja. Skratka, doseže njihovo sodelovanje (Kavčič 2002, 244).

Pri velikih informacijskih sestankih je vloga vodje relativno enostavna. Omeji se na nekaj aktivnosti, kot so pozdrav navzočih, predstavitev glavnega govorca oz. informatorja ter predaja besede govorniku. Kasneje spodbudi vprašanja in komentarje ter zaključi sestanek.

Pri sestankih za odločanje je potek obravnavane tematike precej drugačen. Glavne sestavine poteka takšnega sestanka, skozi katere vodja usmerja udeležence, so predstavitev tematike, opredelitev cilja, opredelitev alternativnih možnosti, izbira najboljše alternativne rešitve, oblikovanje sklepa, zapisnik sestanka in spodbujanje sodelovanja.

### **2.3 Obvladovanje težav na sestanku**

Največkrat se vodja in udeleženci sestanka v želji, da bi dosegli zastavljene cilje, srečujejo s tremi ključnimi vrstami težav, kot so skupinsko mišljenje, težavni posamezni udeleženci in obvladovanje konfliktov.

Pri pojavu »skupinsko mišljenje« udeleženci sestanka nekritično sprejmejo mišljenje enega od udeležencev ali kakšno drugo enostavno rešitev. Ne trudijo se s poglobljeno analizo, s primerjanjem ali proizvajanjem novih idej. Sklicatelj skliče sestanek ravno zaradi tega, da bi pridobil nova stališča, različne pristope, ideje, druge rešitve udeležencev, ki so vabljeni na razpravo o obravnavani tematiki. Gre se za spodbujanje individualnega razmišljanja, kjer vsakdo brez zadržkov aktivno sodeluje.

Pri tem so izvzeti sestanki, ki jih sklicatelj organizira zato, da bi udeleženci potrdili njegovo stališče. V tem primeru je »težava« sklicatelj sam, ki mu ne gre za reševanje problema ali iskanje najboljše med možnimi rešitvami, ampak za osebno uveljavljanje (Kavčič 2002, 252).

Kot težavne posameznike na sestanku razumemo predvsem udeležence, ki se zaradi različnih osebnostnih lastnosti kot tudi obsega znanja, interesov in motivov bistveno razlikujejo od ostalih udeležencev. Ne samo, da destruktivno vplivajo na potek sestanka, tudi učinkovitost pri drugih udeležencih upade, saj ti ne želijo več sodelovati, čeprav bi bilo njihovo sodelovanje zaželeno in koristno. Med tovrstne osebe, ki rušijo produktivno klimo, uvrščamo predvsem osebe:

- ki skušajo obvladovati diskusijo,
- ki se hočejo prepirati,
- ki začno drug sestanek s sosedi,
- ki so pretirano zadržane in
- ki želijo reševati druge probleme, kot so na dnevnem redu.

Možnost, da sestanek zaide stran od dnevnega reda, je običajna. Naloga vodje je, da ves čas skrbi za ustrezen potek sestanka in se drži rdeče niti sestanka.

Tretja ovira, ki se na sestanku pojavlja kot moteč element, je konflikt. Posledica konflikta je ponavadi nestrinjanje dveh ali več udeležencev sestanka, ki poskušajo svoje predloge vsiliti drugim, druge pa izriniti ali celo uničiti. Vzroke za to lahko iščemo v različno zaželenih rezultatih sestanka, različnih vrednotah, v drugačnem zaznavanju problema in slabi komunikaciji. Konflikt ima dvojno vlogo – lahko je skupini nevaren,

če je stopnja konflikta takšna, da onemogoči rešitev problema. Po drugi strani pa je konflikt lahko koristen, saj spodbudi nasprotno stran, da išče dodatne argumente za svoje predloge.

#### **2.4 Produktivni udeleženci**

Uspešnost sestanka je posledica dobre pripravljenosti vodje sestanka, vendar pa je za popolno uspešnost zaslužna produktivnost udeležencev. Da do tega sploh pride, morajo udeleženci priti na sestanek pripravljeni, kar pomeni, da prejeta gradiva dobro proučijo in si izoblikujejo svoja stališča; pridejo na sestanek pravočasno in sodelujejo v razpravi s svojimi prispevki, posredujejo svoje ideje, podpirajo predloge vodje in drugih udeležencev, aktivno poslušajo, skušajo problem obravnavati objektivno, upoštevajo argumente za in proti za posamezen predlog, poskušajo analizirati problem z različnih vidikov, zapisujejo si glavne misli in ideje, izvajajo dogovorjene aktivnosti in prispevajo k izboljševanju učinkovitosti sestanka.

#### **2.5 Predstavitev metode šestih klobukov razmišljanja**

Zgodaj v osemdesetih letih je dr. Edward de Bono, priznan kot svetovna avtoriteta na področju konceptualnega razmišljanja in učenja razmišljanja kot večšine, razvil metodo šest klobukov razmišljanja (v nadaljevanju MŠKR). Pri MŠKR misleci svoje misli in poglede predstavijo vzporedno z mislimi drugih v skupini in jih ne napadajo. MŠKR je praktičen primer izvajanja metode lateralnega razmišljanja. V nadaljevanju bom podrobneje opisala MŠKR kot tudi lateralno razmišljanje.

MŠKR je metoda, ki s svojo vplivnostjo pomaga gledati na pomembne odločitve z različnih vidikov. Pomaga prisiliti osebo, da razmišlja izven običajnih okvirov in tako pride do boljših odločitev. Kot takšna pomaga tudi razumeti popolno prepletenost odločitve ter nevarnosti in priložnosti, ki jih drugače morda ne bi zaznali.

»To je preudarno sredstvo razmišljanja, ki neposredno gradi na čustvenem in 'zveznem' vedenjskem zaznavanju. Namesto da čakamo, da se sovisnost tako rekoč samostojno spremeni, lahko uporabimo korake, s katerimi si pomagamo spremeniti to sovisnost.« (De Bono 1991, 280)

Največja ovira razmišljanju je zmeda. Preveč stvari želimo naenkrat. V nas se gnetejo čustva, informacije, logika, upanje in kreativnost ... Kot če bi žonglirali s preveč žogicami (De Bono 2005, 7).

Pomembno je, da se držimo koncepta, ki nam omogoča, da naredimo samo eno stvar naenkrat. Tako se naučimo ločiti čustva od logike, kreativnost od informacij in tako naprej. To je koncept šestih klobukov razmišljanja. Ko si nadenemo enega od teh klobukov, razmišljamo na določen način.

Mnogo uspešnih ljudi razmišlja z razumskega, pozitivnega vidika in to je del razloga, zakaj so uspešni. Vendar pozabijo pogledati na problem s čustvenega, intuitivnega, kreativnega in negativnega pogleda. To pomeni, da podcenjujejo željo po spremembi, ne tvegajo novosti in spregledajo pomembne nepredvidene okoliščine.

Podobno velja tudi za pesimiste in ljudi, ki uporabljajo večinoma logični pristop k reševanju problemov in se pretirano branijo izraziti svojo kreativnost ter upoštevati svojo intuicijo.

»Da bi spremenili okoliščine, najprej začnite razmišljati drugače.« (Norman Vincent Peale v Keller 2001)

Razmišljanje je namreč spretnost, ki jo lahko razvijemo. Sploh ni povezana z inteligenco. Razmišljanje je spretnost, ki uporablja potencial naše inteligentnosti (Mulej in Mulej 2007).

Najbolj nevarna zmotna pri izobraževanju je prepričanje, da sta inteligenca in miselna veščina ena in ista stvar. Nevarno je z dveh vidikov: prvič zato, ker sklepamo, da inteligentni ljudje ne potrebujejo izobraževanja v razmišljanju, in drugič, ker bi bilo tako izobraževanje za manj inteligentne ljudi nesmiselno. Na žalost visoko inteligentni ljudje niso vedno učinkoviti misleci (De Bono 1990, Uvod).

Za učinkovitega misleca bi lahko definirali nekoga, ki razmišlja samozavestno. To je nekdo, ki nadzoruje svoje mišljenje, namesto da samo bega od ideje do ideje, od čustva do čustva. Učinkovit mislec točno ve, kaj je sklenil storiti: lahko definira miselno nalogo in jo začne izvajati. Zna se miselno zbrati in ohraniti pregled nad situacijo. V razmišljanju uživa tudi takrat, kadar to ni popolnoma uspešno. Je samozavesten in odločen, a tudi skromen. Zaveda se, da je vsak pristop samo eden od mnogih – na večino katerih ni niti pomislil. Je učinkovit in prodoren. Je prej konstruktiven kot kritičen. Po potrebi je miselno vztrajen in praktičen. Ne zadovoljuje se s pretiranim intelektualiziranjem, dlakocepstvom ali neodločnostjo. Ob koncu razmišljanja zna presoditi, koliko je napredoval. Tudi če zadovoljivega odgovora ni našel, se zaveda vrednosti tistega, kar je dosegel – pa naj bo to samo ugotovitev, da bo moral še precej razmišljati in morda usmeriti misli v drugo smer (De Bono 1992, 17).

Večina raziskovalcev ustvarjalnosti navaja kot eno od glavnih lastnosti ustvarjalne osebnosti odprtost duha ali pa značilnosti, ki z njo delno sovpadajo, npr. strpnost do večsmiselnosti (Pečjak 1987, 97).

Ustvarjalec opušča neuspešne smeri mišljenja in odkriva druge, nove in boljše poti. Manj ustvarjalni posamezniki odkrivajo le eno ali dve poti do rešitve zastavljenega problema, bolj ustvarjalni pa jih odkrijejo množico (Jurman 2004, 99).

Ko se enkrat odločimo, da bomo neposredno pozornost namenili našim miselnim veščinam – namesto, da jih jemljemo kot samoumeven del naše inteligence – je veliko možnosti, ki jih lahko naredimo. Obstajajo tehnike tako v lateralnem razmišljanju kot

tudi v osnovnih miselnih veščinah, ki jih lahko v praksi uporabljamo (De Bono 1990, Uvod).

Pri uporabi MŠKR glede na problem uporabimo vse te pristope za razvoj najboljše rešitve. Tako se bodo odločitve in plani združili z ambicijo in znanjem v izvedbo, intuicijo, kreativnost ter planiranje raznih nepredvidenih okoliščin.

»Ne morete vedno nadzorovati okoliščin, lahko pa nadzorujete svoje misli.«  
(Charles Popplestone v Keller 2001)

Uporaba MŠKR pripomore k boljšemu, bolj kakovostnemu razmišljanju in odločanju. Vsak od šestih klobukov, ki so predstavljeni v šestih različnih barvah, ima drug način razmišljanja.

Za lažje razumevanje MŠKR bom vključila primer, v katerem bom pri vsakem klobuku navedla njegov pomen in uporabo na sestanku (MindTool.com 2008).

### *Praktični primer*

Direktorji nepremičninskega podjetja razmišljajo o gradnji novega poslovnega objekta. Ekonomski vplivi so ugodni, število prostih poslovnih prostorov pa upada.

*Beli klobuk* – s tem klobukom iščemo predvsem razpoložljive podatke, ki nam jih nudi okolje. Ravno tako so pomembne informacije, ki prihajajo iz okolja. Vidimo lahko, kaj se iz njih naučimo in kakšne koristi bomo imeli v prihodnje. Z belim klobukom iščemo tudi pomanjkljivosti ali praznine v našem znanju in jih poskušamo odpraviti ali pa izkoristiti. Gre predvsem za analiziranje prejšnjih trendov in za izhajanje iz preteklih podatkov.

V primeru uporabe *belega klobuka* direktorji analizirajo podatke, ki so na voljo. Ocenijo trend prostih poslovnih prostorov, ki kaže njihovo upadanje. V času, ko bi bil objekt dokončan, pričakujejo hudo pomanjkanje poslovnih prostorov. Sedanji vladni načrti kažejo postopno ekonomsko rast, vsaj v času gradbene faze.

*Rdeči klobuk* – izbira rdečega klobuka pri odločitvah pomeni, da dovolimo pristo pot intuiciji, čustvom, drznosti ali tveganju. Ko vodimo sestanek in svetujemo uporabo rdečega klobuka, moramo predvideti čustveni odziv ostalih udeležencev pri obravnavani tematiki. Poskušati moramo že vnaprej razumeti impulzivne odgovore udeležencev, ki temeljijo na intuiciji, saj ne poznajo povsem sklepov, ki jih vodja želi doseči.

S pomočjo *rdečega klobuka* nekateri direktorji razmišljajo, da predlagan objekt ni prijeten na pogled. Če bi bili stroški prostora previsoki, se bojijo, da ljudje ne bi želeli delati v takem prostoru.

*Črni klobuk* – ko uporabimo črni klobuk razmišljanja, gledamo na obravnavano tematiko s pesimizmom in previdnostjo. Tu poskušamo predvideti, zakaj možne ideje in pristopi ne bi delovali. Tako poudarimo šibke točke že v planiranju in ne šele v

izvajanju. Črni klobuk nam pomaga, da slabosti izločimo, spremenimo naš pristop ali pa pripravimo plan nepredvidenih okoliščin, ki lahko nastanejo v času izvajanja.

Črni klobuk nam z analizo možnih negativnih posledic pomaga ustvariti obstojnejše ter prožnejše rešitve. Pomaga tudi prepoznati usodne napake in tveganja, preden začnemo s postopkom izvajanja. Črni klobuk razmišljanja je resnična prednost te metode, saj večina uspešnih ljudi zaradi pogostega pozitivnega razmišljanja ne zazna nevarnosti vnaprej in se nenadoma lahko nepripravljeno znajdejo pred težavami.

Ko direktorji razmišljajo s *črnim klobukom*, jih skrbi, da so vladni načrti lahko napačni. V primeru, da bi gospodarstvo doživelo preobrat, je slabost objekta, da bi ostal prazen za dolgo časa. Podjetja bi tudi izbrala možnost dela v drugih, lepših objektih za enako najemnino, če objekt ne bi bil dovolj privlačen.

*Rumeni klobuk* – v nasprotju s črnim klobukom je rumeni klobuk razmišljanja klobuk pozitivnosti. Tu gre za optimistični pogled, s tem klobukom zaznavamo vse prednosti odločitve in njene vrednosti ter priložnosti, ki izhajajo iz njih. Pod razmišljanjem rumenega klobuka ostajamo tako pozitivni in optimistični, četudi se zazdi, da je situacija težavna in brezizhodna.

Z *rumenim klobukom* so direktorji optimistično usmerjeni. V primeru, da se bo gospodarstvo obdržalo in so vladni načrti pravilni, lahko podjetje iztrži veliko vsoto denarja. Če bodo imeli srečo, lahko objekt prodajo pred naslednjim gospodarskim preobratom ali dajo imetnikom v najem na dolgi rok, da bi zdržalo katero koli recesijo.

*Zeleni klobuk* – tu je poudarjena kreativnost, iskanje novih idej. Z zelenim klobukom razmišljanja lahko razvijemo kreativne rešitve nastalega problema. Gre za svoboden način razmišljanja, kjer je prisotno tudi kritično presojanje ideje.

Direktorji z *zelenim klobukom* preučijo, ali bi spremenili konstrukcijo, da bi bil objekt bolj prijeten. Mogoče bi zgradili prestižne poslovne prostore, ki bi jih ljudje želeli najeti v kakršni koli ekonomski situaciji. Po možnosti bi lahko tudi investirali v nakup nepremičnine po kratkoročnih pogojih in nižjih stroških, ko bi nastopila recesija.

*Modri klobuk* – za modri klobuk velja, da ima kot helikopter pregled in nadzor nad vsem dogajanjem. Ta klobuk pripada ljudem, ki vodijo sestanke. Če na sestanku zaidemo v težave zaradi pomanjkanja ali izčrpanosti idej, lahko vodja od udeležencev zahteva, da razmišljajo z zelenim klobukom. Enako velja, ko moramo predvideti neželene okoliščine. Takrat vodja zahteva razmišljanje s črnim klobukom. Vodja ima pri izbiri klobukov prosto pot. Sorazmerno obravnavani temi se lahko odloči, katere klobuke bo uporabil in po katerem vrstnem redu si bodo sledili.

V našem primeru je *modri klobuk* uporabil vodja sestanka, ki pazi na uporabo med različnimi stili razmišljanja. Paziti mora, da ostale člane skupine opozarja v primeru zamenjave stila razmišljanja ali kritiziranja pogledov drugih oseb.

Vodja ima odločilno vlogo o tem, kako bo sestanek potekal in v kolikšni meri bo dopuščal uporabo posameznega klobuka.

Od vodje je odvisna učinkovitost sestanka, zato mora biti dober poslušalec in mora voditi razpravo v smeri, v kateri bo dosegel želene rezultate. Paziti mora, da razprava ne zaide stran od obravnavane teme ter dovoliti in spodbuditi sodelovanje vseh udeležencev na sestanku.

Temeljno načelo učinkovitosti predstavlja palec na roki, ker brez tega prsta roka ni koristna. Kadarkoli držimo orodje, svinčnik ali kakšno drugo stvar, moramo uporabiti palec. Torej brez učinkovitosti ni ničesar. Učinkovitost je veččina, ki jo vsakdo lahko pridobi. Učinkovitost je, ko si postavimo cilj nekaj narediti in to tudi opravimo.

Učinkovitost zahteva naslednje tri lastnosti:

- *kontrola* – nadzorujemo svoje delovanje in vemo, kaj poskušati narediti;
- *zaupanje* – tako kot izurjen mojster zaupamo v svoje sposobnosti, da lahko opravimo nalogo;
- *disciplina* – smo strpni, vztrajni in osredotočeni.

Te tri lastnosti ne nastanejo nenadoma kot posledica volje. Kot vse ostale veččine se tudi veččina učinkovitosti gradi postopoma z usposabljanjem in prakso (De Bono 2005, 31).

Uporaba MŠKR poudarja osredotočenost oz. fokus misli na točno zahtevani klobuk, s katerim rešujemo obravnavano temo. S tem, ko se z metodo naučimo samodiscipline, prestopi ta v navado učinkovite avtosugestije. Posledično lahko hitreje in učinkoviteje odločamo in uspešno razrešujemo težave.

MŠKR lahko uporabimo kot orodje na sestankih ali pri samostojnem odločanju. Na sestankih je koristna, saj izziva nesporazume, ki se zgodijo, ko udeleženci različnih načinov razmišljanja razpravljajo o enaki problematiki. Podoben pristop lahko opazimo, ko pogledamo na problem z vidika različnih poklicev (npr. zdravniki, arhitekti, prodajni direktorji).

Kot sem že na začetku poglavja omenila, vsebuje MŠKR lateralno razmišljanje. Za razumevanje lateralnega razmišljanja moramo poznati tudi nasprotujočo si obliko razmišljanja, to je vertikalno razmišljanje.

Vertikalno mišljenje napreduje od postavke do postavke in ga lahko prikažemo z diagramom poteka. Razvija se postopoma in prihaja do ene same rešitve. Pri tem je zavestna kontrola močna. Brž ko misel spontano zavije stran, se sprožijo povratne zanke, ki so lahko pogosto zavestnega izvora in jo vrnejo na pravo pot. Logika je torej pomembnejša od ustvarjalnosti (Likar, Križaj in Fatur 2006, 36).

Lateralno razmišljanje pa je prav nasprotno in je tesno povezano z ustvarjalnostjo.

Da bi lahko uporabljali ustvarjalnost, jo moramo osvoboditi njene aure skrivnostnosti in nanjo gledati kot na način uporabe možganov – način ravnanja z informacijami. Lateralno razmišljanje se ukvarja z generiranjem novih idej. Zanimivo je, da nove ideje ljudje razumejo kot tehnične ali druge invencije. Gre pa za manj



pomemben vidik zadeve. Nove ideje so povezane s spremembo in razvojem na vsakem področju, od znanosti do umetnosti, od politike do osebne sreče (De Bono 2006, 2).

Metoda šest klobukov razmišljanja predstavlja v celoti namen najenostavnejšega in hitrega pojmovanja, zakaj se npr. na sestanku odločimo za prave odločitve. Njeno razumevanje nam pomaga spremeniti način razmišljanja, sprejemati različne poglede ljudi in se znati poistovetiti s skupino ljudi.

## **2.6 Izvajanje MŠKR v praksi**

Primeri svetovno znanih organizacij so po svetu zabeleženi v več avtorjevih knjigah, kako so si z MŠKR pomagali.

»Velika korporacija (ABB) je porabila dvajset dni za svoje razprave o mednarodnih projektih. Ko so začeli uporabljati metodo paralelnega razmišljanja šest klobukov, so razpravo zaključili v dveh dneh. Raziskovalec v vrhunskem laboratoriju IBM mi je povedal, da je metoda šestih klobukov skrajšala njihove sestanke na četrtino. Norveški Statoil je imel težave z opremo za iskanje nafte, kar jih je stalo sto tisoč dolarjev na dan. Šolan trener razmišljanja Jens Arup jim je predstavil metodo šestih klobukov in v dvanajstih minutah so rešili problem ter zmanjšali strošek iz sto tisoč dolarjev na nič. Obstajata tudi podobna pravna primera: v enem primeru je porota potrebovala več kot tri ure, da je sprejela odločitev. V drugem primeru je član porote predstavil metodo šestih klobukov. Odločitev so sprejeli v petnajstih minutah. Preprost poskus s tristo uradniki je pokazal, da se je njihova produktivnost dvignila za 493 odstotkov, ko so spoznali šest klobukov.« (De Bono 2005a, 6)

Vodilne svetovne organizacije so uspešno uporabile De Bonovo metodo »šest klobukov« z namenom, da omogočijo zaposlenim razmišljati izven ustaljenih načinov razmišljanja. Organizacije, kot so NASA, Texas Instruments, Siemens, Mars in Federal Express, so ključni del investicij namenile usposabljanju na tem področju. Ugotavljali so, da je De Bonov pogled, da je »uporaba kreativnosti najcenejši način boljše uporabe ali izkoristka obstoječih sredstev«, nekaj več kot le prazno govoričenje ali le košček hvale svetovalca prodaje (How to stimulate and cash in on creativity 1997).

V Sloveniji si je z MŠKR pomagalo že kar nekaj posameznikov izboljšati način dela in razmišljanja. Tako pri osebнем odločanju kot tudi v organizacijah so z znanjem MŠKR prispevali k napredku. Povprašala sem tudi za mnenja ljudi, ki so se udeležili delavnice o MŠKR. Največkrat je šlo za odgovore, da jim metoda pomaga pri osebнем odločanju in da v organizaciji, npr. na sestankih, tega ni moč izvajati, saj je drugi zaposleni ne poznajo.

V primerih, ko je bila metoda uporabljena, pa so opazili jasne spremembe. Tako so eni izrazili, da je metoda vplivala na njihovo hitrejše odločanje na sestanku, kar je bila

### *Splošno o učinkovitosti sestankov*

posledica višje stopnje koncentracije; že to, da imamo v podzavesti nek okvir poteka, nam zagotavlja hitrejše sprejemanje odločitev. Drugi kot tržniki nekega proizvoda so si z vednostjo vpliva modrega klobuka (če v tem primeru igrajo 'vodjo', morajo sprejeti vidike drugih klobukov), lažje pomagali razumeti in slišati zahteve in želje uporabnikov. Tretji so jo uspešno uporabili za interno izobraževanje oz., natančneje, za pripravo in izvedbo interne delavnice. Večja skupina ljudi enega oddelka je morala v zelo kratkem času prilagoditi interna pravila oz. delo z zunanjimi zahtevami in s pomočjo metode šestih klobukov so ves čas ostali »osredotočeni« na določen problem, niso izgubljali časa in skupina je »skupaj« prišla do rešitev oz. načinov, kako bodo poslej opravljali delo oz. se prilagodili novim zahtevam.

V nadaljevanju sledi raziskovalni del o učinkovitosti metode na sestankih v naključno izbranih organizacijah.

### **3 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA**

#### **3.1 Cilji raziskave ter izhodišča**

Cilj raziskave je ugotoviti učinkovitost sestankov na osnovi vsebinske uporabe metode šest klobukov razmišljanja. Ugotoviti želim, ali naključno izbrane organizacije poznajo MŠKR in ali jo uporabljajo. V osnovi priprave vprašalnika sem izhajala iz prepričanja, da večina teh organizacij izbrane metode ne bo poznala. Zato sem vprašanja priredila na način, kjer bi skozi vsebino metode izvedela, pri katerem od šestih klobukov oz. vsebinskih vidikov se kažejo odstopanja. Menim, da na učinkovitost sestankov vplivajo tudi drugi dejavniki, kot sta način predpriprave in izvedba sestankov. Zato sem ciljne respondente spraševala tudi po teh dejavnikih.

#### **3.2 Zasnova ankete**

Pri zasnovi ankete sem si pomagala s podatki o organizacijah iz poslovnega registra Slovenije, kjer sem naključno izbrala 50 organizacij po Sloveniji. Organizacije so bile tako iz storitvene kot tudi iz proizvodne dejavnosti. Kot sem že v uvodu navedla, je bil potreben predpogoj, da je bila organizacija lahko izbrana v vzorec, da zaposluje vsaj 20 ljudi, saj pri manjšem številu zaposlenih težav običajno ne rešujemo na sestankih, ampak posamično. Vprašalnik je bil namenjen vodjem sestankov oz. vršnemu managementu.

#### **3.3 Priprava vprašalnika**

V prvem delu vprašalnika sem s pomočjo pomena vsakega klobuka MŠKR oblikovala vprašanja, ki mi bodo pomagala prek analize rezultatov oblikovati ugotovitve in sklepe o tem, v kolikšni meri slovenske organizacije na sestanku uporabljajo vsebinske vidike (pomen vsakega klobuka) MŠKR, četudi je ne poznajo. Ti vidiki so primerljivi: zbiranje informacij predstavlja bel klobuk, izražanje občutkov predstavlja rdeč klobuk, navajanje možnih nevarnosti predstavlja črn klobuk, iskanje prednosti predstavlja rumen klobuk, iskanje novih idej predstavlja zelen klobuk in vodenje discipline, ki ga predstavlja moder klobuk. V anketnem vprašalniku prvih šest vprašanj zajema zgoraj navedene vsebinske vidike. Ciljni respondenti so na ta vprašanja odgovarjali po lestvici prisotnosti, kjer število 1 pomeni odgovor *sploh ni prisotno* število 5 pa odgovor *vedno prisotno*. V drugem delu vprašalnika (9.–15. vprašanje) so zajeta vprašanja, ki se nanašajo na predpripravo in izvedbo poslovnega sestanka, in sicer izključno na sestankih, kjer se o zadevi odloča.

### **3.4 Izvedba ankete**

Anketiranje je potekalo v obliki telefonskega pogovora in po navadni pošti. Pri telefonskem načinu anketiranja so bili vprašalniki razposlani organizacijam preko elektronske pošte. Pri obeh oblikah sem si pomagala tudi s spletnimi stranmi organizacij, saj je pri nekaterih prišlo do sprememb v naslovih in telefonskih številkah. Anketirala sem 80 organizacij, od tega sem prejela 50 izpolnjenih vprašalnikov.

### **3.5 Obdelava podatkov**

Vsebinske vidike sestanka (priloga, 1.–6. vprašanje), kot so zbiranje informacij, izražanje občutkov, navajanje možnih nevarnosti, iskanje prednosti, iskanje novih idej in vodenje discipline, sem grafično ponazorila s pomočjo radarskega diagrama. Pri obdelavi podatkov sem uporabila izračun povprečne vrednosti, tj. količnik med seštevkom vseh vrednosti odgovorov na posamezno vprašanje in številom vseh anketiranih organizacij. Namen anketiranja je bil ugotoviti, kateri vsebinski vidiki oz. stili razmišljanja MŠKR so v povprečju bolj prisotni na sestankih. Izračunala sem tudi standardne deviacije, kar predstavlja količnik med vsemi vrednostmi na drugo potenco posameznega vprašanja in številom vseh anketiranih organizacij ter dobljeni rezultat zmanjšan za vsoto aritmetične sredine na drugo potenco posameznega vprašanja. S tem sem grafično prikazala razlike od povprečja šestih vsebinskih vidikov.

V drugem delu sem z izračunom povprečne vrednosti predstavila rezultate vprašanj (priloga, 9.–15. vprašanje), ki se nanašajo na zasnovo in izvedbo sestanka. Na osnovi teh vprašanj sem skušala ugotoviti, v kolikšni meri se odgovori na ta vprašanja razlikujejo od navedb v teoretičnem delu (Splošno o učinkovitosti sestankov). Na podlagi teh ugotovitev bom lahko predlagala izboljšave za doseganje optimalno učinkovitega sestanka.

V raziskavi je sodelovalo 28 moških ter 22 žensk. Ciljni respondenti anketiranja so bili vodje ali vršni management. Kot omejitev je obstajala možnost, da zaradi preobsežnega dela ali drugih dejavnikov ti ciljni respondenti v anketiranih organizacijah ne bodo na voljo, kar se je v raziskavi tudi pokazalo. Tako sta v raziskavi sodelovali tudi dve računovodji ter ena poslovna sekretarka. Vsekakor je vil v splošnem namen dosežen. Respondenti so bili tudi svetovalec uprave, član uprave in dva namestnika direktorja. Sodelovalo je 14 % direktorjev posameznega sektorja, tretjina direktorjev ter prav tako tretjina vodij posameznih služb.

Glede na starostno strukturo respondentov je v raziskavi sodelovala dobra četrtnina oseb, starih od 42 do 48 let. Sledi petina oseb, starih od 30 do 36 let, ter prav tako petina oseb, starih od 36 do 42 let. V raziskavi je sodelovalo 14 % oseb, starih od 48 do 54 let, le štiri odstotke manj je bilo oseb, starih od 24 do 30 let. Sledi osem odstotkov od 54 do 60 let starih respondentov ter le dva odstotka anketirancev v starosti od 60 do 66 let.

## 4 UGOTOVITVE EMPIRIČNE RAZISKAVE

### 4.1 Primerjalna analiza metode šest klobukov razmišljanja z rezultati ankete

V ta sklop primerjalne analize sodi analiza prvih šest vprašanj anketnega vprašalnika po ključu lestvice prisotnosti. Pri analizi sem ugotovila, da mi obdelava podatkov pri prvih šestih vprašanjih oz. vsebinskih vidikih daje splošen opis, kako naj bi razprava ali določeno reševanje problema na sestanku potekalo. Zato menim, da bi bilo v prihodnje treba vseh šest vidikov razdelati na več podvprašanj, s čimer bi lažje oz. jasneje ugotovili morebitna odstopanja.

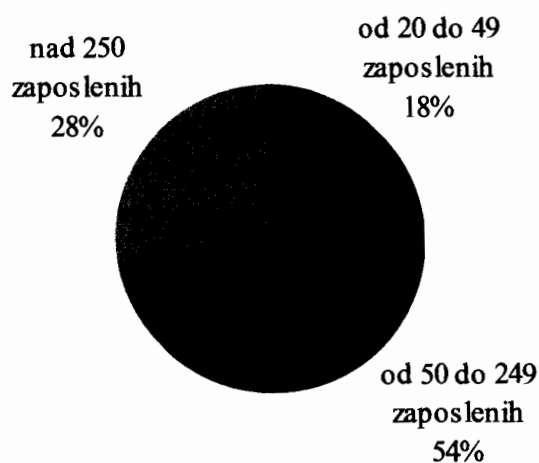
Ciljni respondenti so tu odgovarjali, katerih šest vsebinskih vidikov uporabljajo na sestanku najpogosteje, ko odločajo o določeni zadevi. Rezultati raziskave so pokazali, da organizacije na sestankih povprečno največ časa in pozornosti namenijo *zbiranju informacij* (4,2). Sledi drugi pomemben vidik – *iskanje prednosti* – s povprečno vrednostjo 4,1 in *navajanje možnih slabosti* (4,0). Organizacije nekoliko manj uporabljajo vidik *iskanje novih idej*, ki je dosegel vrednost 3,9, in vidik *izražanje občutkov* (3,8). Najnižjo povprečno vrednost (3,6) je opaziti pri vidiku *vodenje discipline skozi celoten sestanek*.

Na podlagi izračuna povprečja aritmetičnih sredin vsebinskih vidikov sem določila količnik sestankovanja organizacij po velikosti, dejavnosti in regijah v Sloveniji.

#### 4.1.1 Analiza organizacij po velikosti

Glede na velikost družbe (slika 4.1) je v raziskavi sodelovalo devet majhnih organizacij (od 10 do 49 zaposlenih), pri čemer sem upoštevala spodnjo mejo v raziskavi najmanj 20 zaposlenih na organizacijo.

**Slika 4.1** Razdelitev organizacij po številu zaposlenih



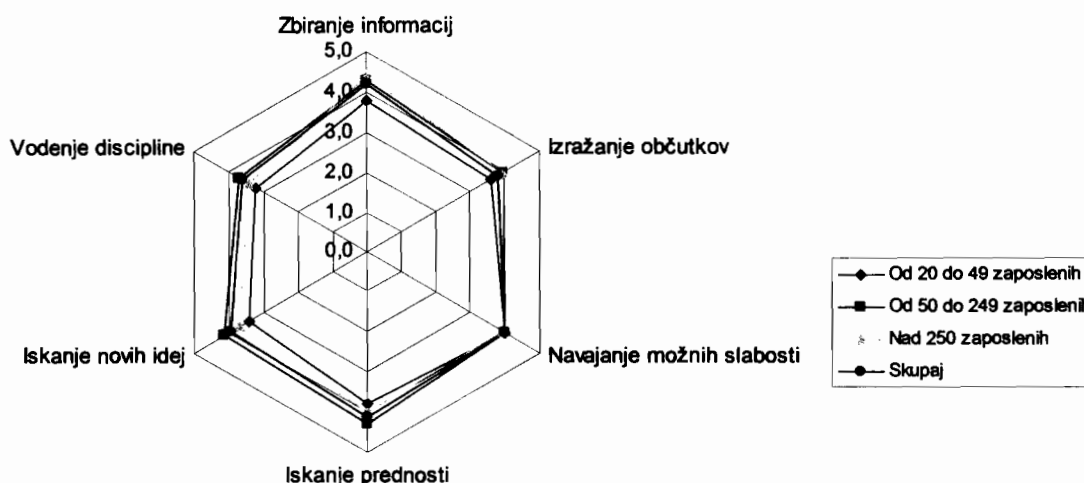
Več kot polovico anketiranih organizacij predstavljajo srednje velike organizacije. Tako je v raziskavi sodelovalo 27 srednje velikih organizacij (od 50 do 249 zaposlenih) ter 14 velikih organizacij (nad 250 zaposlenih).

Z analizo aritmetičnih sredin (slika 4.2) sem določila razlike med malimi, srednje velikimi in velikimi organizacijami.

Najvišji količnik sestankovanja (4,1) imajo v povprečju srednje velike organizacije, sledijo jim velike organizacije z vrednostjo 3,9. Najnižji kvocient sestankovanja (3,6) pa je opaziti pri majhnih organizacijah.

Enake rezultate aritmetičnih sredin je opaziti pri vidiku *navajanje možnih slabosti*, kar pomeni, da so si organizacije enotne, da na sestanku preučijo pomen tveganosti, zakaj se določena zadeva ne bi obrestovala in bi pomenila samo zapravljanje časa in denarja. Ostalih pet vidikov uporabljajo v povprečju majhne organizacije najmanj v primerjavi s srednje velikimi in velikimi organizacijami.

**Slika 4.2** Grafična ponazoritev aritmetične sredine po velikosti organizacij



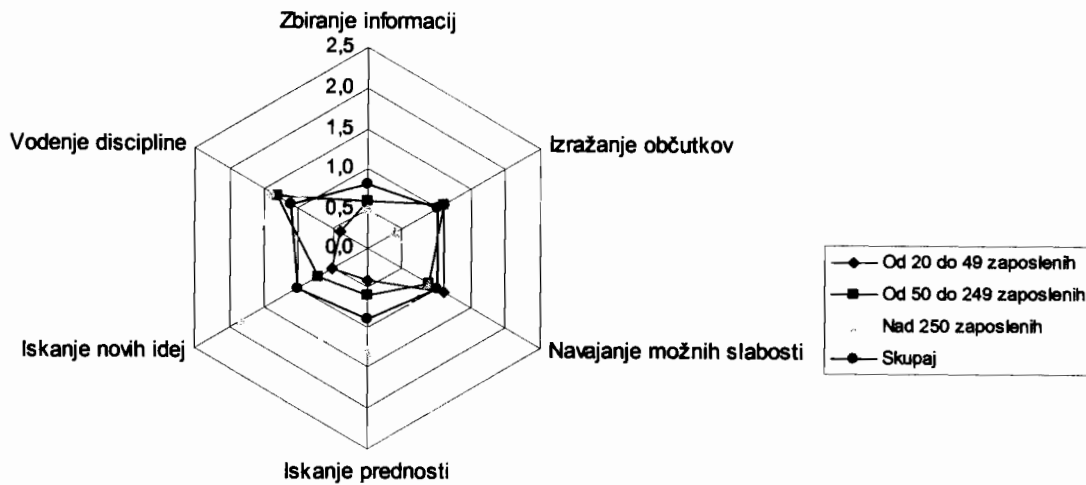
Rahle razlike so opažene pri vidikih *iskanje novih idej* in *vodenje discipline*, kjer v povprečju srednje velike organizacije uporabljajo ta dva vidika pogosteje kot v velikih organizacijah. Najmanj sta ta vidika v povprečju prisotna v majhnih organizacijah.

Iz ponazoritve lahko vidimo, da je v velikih organizacijah zelo pomembno *zbiranje informacij* na sestanku.

Standardni odklon (slika 4.3) se je pri vidikih *iskanje prednosti*, *iskanje novih idej* in *vodenje discipline* približal ničli, kar pomeni, da so se majhne organizacije podobno strinjale s prisotnostjo teh vidikov na sestanku. Vendar so ti vidiki (slika 4.2) v povprečju najmanj prisotni v majhnih organizacijah.

Standardni odklon vidikov *zbiranje informacij* ter *izražanja občutkov* se je približal ničli tudi pri velikih organizacijah. Velike organizacije so si enotne, da je prisotnost zbiranja informacij ter izražanja občutkov pomemben vidik na sestanku (slika 4.2).

**Slika 4.3** Grafična ponazoritev standardnega odklona po velikosti organizacij



Pri velikih organizacijah je zaznan odstopajoči standardni odklon pri vidiku *iskanje novih idej*, kar pomeni, da je med velikimi organizacijami zelo različno prisotno iskanje novih idej na sestanku.

#### 4.1.2 Analiza organizacij po dejavnosti

V raziskavi je bilo glede na dejavnost (slika 4.4) anketiranih 38 proizvodnih organizacij in 12 storitvenih organizacij.

**Slika 4.4** Razdelitev organizacij po dejavnosti



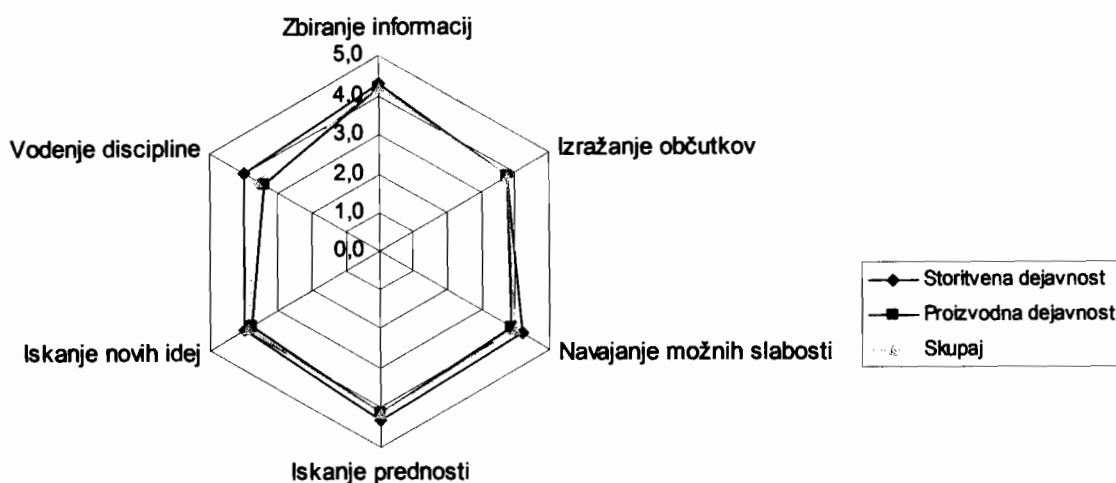
Večji količnik sestankovanja (slika 4.5) glede na dejavnost imajo v povprečju storitvene organizacije (4,1), vendar tudi proizvodne organizacije ne zaostajajo veliko, saj je tudi njihov količnik visok (3,9).

Vidik *izražanje občutkov* je na sestanku v povprečju enako prisoten tako v storitvenih kot tudi v proizvodnih organizacijah.

Majhno odstopanje, ki ga je moč zaslediti med storitvenimi in proizvodnimi organizacijami, se kaže pri vidiku *vodenje discipline* skozi celoten sestanek.

Primerljive aritmetične sredine med organizacijami proizvodne in storitvene dejavnosti imajo vidiki *zbiranje informacij*, *iskanje novih idej* ter *iskanje prednosti* na sestanku.

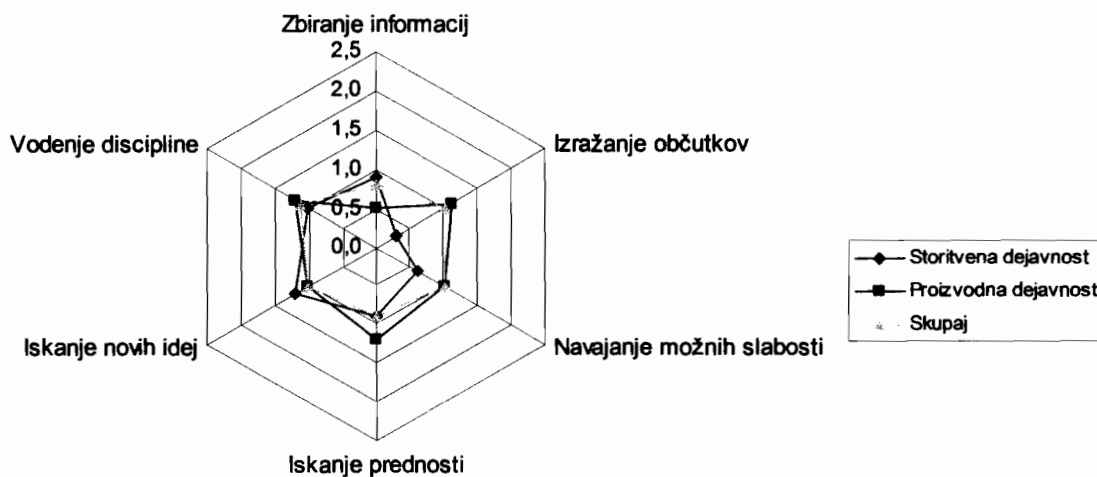
**Slika 4.5** Grafična ponazoritev aritmetične sredine glede na dejavnost organizacij



V splošnem pogledu se izrazite razlike med storitveno in proizvodno dejavnostjo glede prisotnosti šestih vidikov na sestanku ne pojavljajo, zato tudi v grafičnem prikazu standardnega odklona (slika 4.6) velikih odstopanj ni videti.

Organizacije storitvene dejavnosti so si bile precej enotne pri vidikih *izražanje občutkov* in *navajanje možnih slabosti*, saj se je standardni odklon najbolj približal ničli, medtem ko so organizacije proizvodne dejavnosti skoraj enako odgovarjale pri vidiku *zbiranje informacij*.

**Slika 4.6** Grafična ponazoritev standardnega odklona glede na dejavnost organizacij





#### 4.1.3 Analiza organizacij po regijah v Sloveniji

Določitev zbranih regij temelji izključno na odgovorih ciljnih respondentov. V raziskavi (slika 4.7) je bila zajeta polovica organizacij z območja osrednje Slovenije, petina jih je iz štajerske, manj kot petina (16 %) iz podravske, osem odstotkov organizacij izhaja iz dolenske ter šest odstotkov iz primorske regije. Glede na nesorazmernost izbranih organizacij iz posameznih regij je težko oceniti, ali sem z raziskavo pridobila realne rezultate.

Slika 4.7 Razdelitev organizacij po regijah v Sloveniji



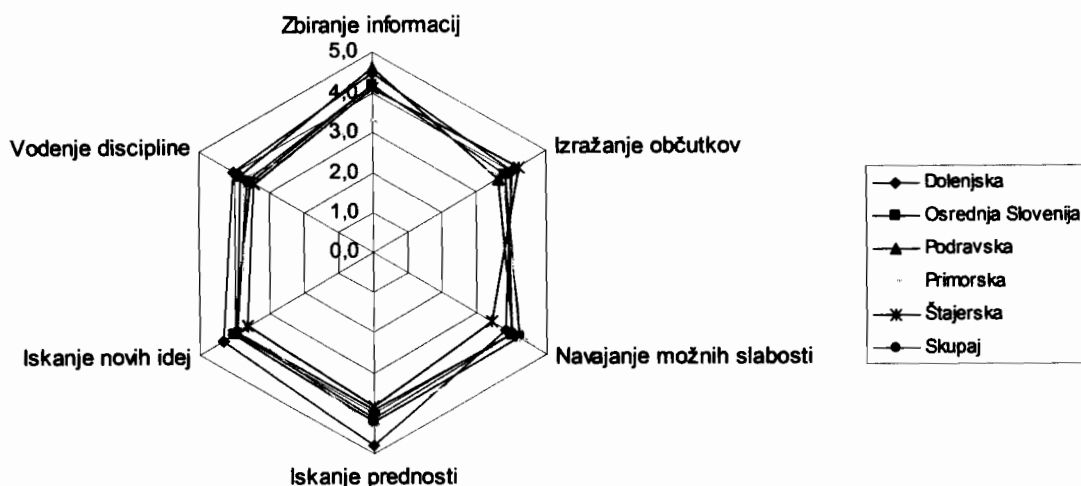
Na podlagi povprečja aritmetičnih sredin (slika 4.8) vseh šestih vsebinskih vidikov kaže, da ima najvišji količnik sestankovanja dolenska regija (4,2). Nekoliko nižji, a enak količnik sestankovanja (4,0) si delita osrednja Slovenija in podravska regija. Najmanjši količnik sestankovanja (3,8) velja enako za primorsko in štajersko regijo.

Organizacije z območja Dolenjske pripisujejo v povprečju večji pomen vidikom *iskanje prednosti*, *iskanje novih idej* ter *vodenje discipline* skozi celoten sestanek v primerjavi z organizacijami ostalih regij. V organizacijah podravske regije je na sestanku v povprečju največkrat prisoten vidik *zbiranje informacij*, medtem ko je v organizacijah štajerske regije v povprečju največkrat prisoten vidik *izražanje občutkov*. Za organizacije primorske regije pa je v primerjavi z organizacijami drugih regij najpogosteje prisotno *navajanje možnih slabosti* o določeni zadevi.

Glede na najmanjši količnik sestankovanja (3,8) primorske in štajerske regije so naslednji vidiki najmanj prisotni:

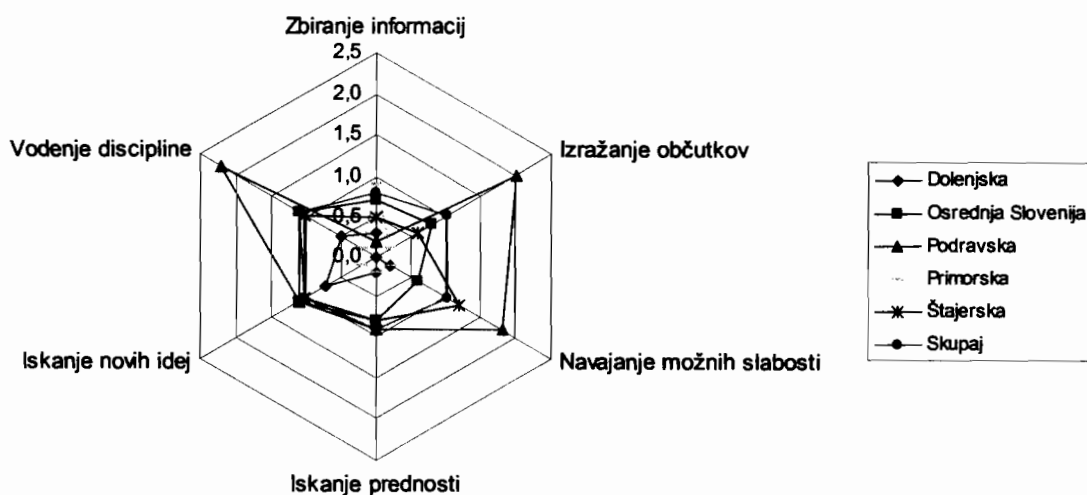
V primerjavi z drugimi regijami imajo organizacije primorske regije povprečno najmanjšo prisotnost vidika *zbiranje informacij* na sestanku, v organizacijah štajerske regije pa je povprečno najmanjša prisotnost štirih vidikov, in sicer *navajanje možnih slabosti*, *iskanje prednosti*, *iskanje novih idej* ter *vodenje discipline* skozi celoten sestanek.

**Slika 4.8** Grafična ponazoritev aritmetične sredine po regijah v Sloveniji



Odstopajoči standardni odklon (slika 4.9) je zaznati v organizacijah podravske regije pri vidikih *izražanje občutkov*, *navajanje možnih slabosti* ter *vodenje discipline*. To pomeni, da organizacije te regije na sestankih različno uporabljajo omenjene vidike. Organizacije s primorske regije so si zelo enotne pri vseh vidikih na sestanku razen vidika *zbiranje informacij*. Tudi organizacije iz dolenske regije se skoraj enako strinjajo s prisotnostjo vidikov *zbiranje informacij*, *navajanje možnih slabosti* in *iskanje prednosti* na sestanku. Glede vidika *izražanje občutkov* na sestanku pa so si organizacije iz dolenske regije v celoti enotne, saj standardnega odklona ni.

**Slika 4.9** Grafična ponazoritev standardnega odklona po regijah v Sloveniji



Glede na grafično prikazane radarske diagrame aritmetičnih sredin po velikosti, dejavnosti in regijah v Sloveniji lahko povzamem naslednje:

- Po velikosti organizacij imajo v povprečju najvišji količnik sestankovanja (4,1) *srednje velike organizacije*.

- Glede na dejavnost organizacije imajo v povprečju višji količnik sestankovanja (4,1) *storitvene organizacije*.
- Glede na razdelitev po slovenskih regijah pa ima najvišji količnik sestankovanja (4,2) *dolenjska regija*. Vendar slednji količnik ne predstavlja realnega rezultata raziskave, saj je bilo število nekaterih izbranih organizacij iz posameznih regij premajhno.

Rezultati raziskave so pokazali, da organizacije na sestankih povprečno največ pozornosti namenijo *zbiranju informacij* (4,2). Sledi drugi pomemben vidik – *iskanje prednosti* s povprečno vrednostjo (4,1) in *navajanje možnih slabosti* (4,0). Organizacije nekoliko manj uporabljajo vidik *iskanje novih idej* (3,9) in vidik *izražanje občutkov* (3,8). Najnižjo povprečno vrednost (3,6) je opaziti pri vidiku *vođenje discipline skozi celoten sestanek*.

Raziskava je pokazala, da v skoraj polovici anketiranih organizacij (7. vprašanje)<sup>1</sup> še niso slišali za metodo šestih klobukov razmišljanja, medtem ko tretjina ve zanje, vendar je ne pozna. 14 % anketirancev metodo pozna, vendar je ne uporabljajo. Pozna in uporablja jo le ena anketirana organizacija.

8. vprašanje je spraševalo, *ali so sestanki učinkovitejši glede na uporabo te metode*. Glede na to, da sta bila pri prejšnjem vprašanju samo 2 % oz. ena organizacija, ki pozna in uporablja metodo šestih klobukov, sledi odgovor, da so sestanki učinkovitejši. Kot sem predvidela v začetku dela, organizacije v večini metode ne poznajo in je ne uporabljajo.

#### **4.2 Primerjalna analiza teoretičnega dela od priprav do izvedbe sestankov z rezultati ankete**

Spodaj obravnavam rezultate empirične raziskave, ki sem jih primerjala s teoretičnim delom – Splošno o učinkovitosti sestankov (poglavje 2) – v zvezi s pripravo in izvedbo sestankov. Številka vprašanja in vprašanje sta označena v poševnem tisku.

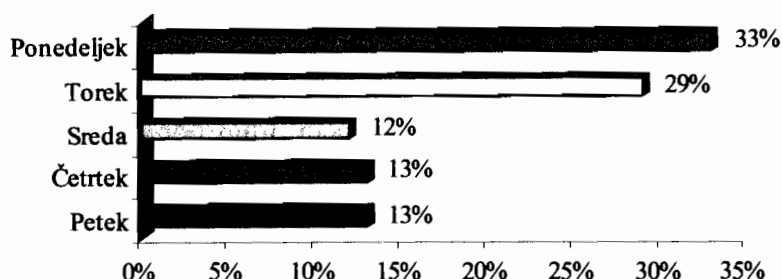
9. vprašanje – na vprašanje o *dnevu izvajanja sestanka* je deset organizacij odgovorilo, da izvajajo sestanke vse dneve v tednu ne glede na tematiko. Pri analizi rezultatov sem zato porazdelila vrednost, v kolikor je bilo zbranih več odgovorov. Tretjina, kar predstavlja večino anketiranih organizacij (slika 4.10), je odgovorila, da je ponedeljek dan, ko se največkrat izvaja sestanek. Sledi torek, za katerega se odloča manj kot tretjina organizacij. Dobra desetina organizacij se odloča ali za četrtek ali za petek. Skoraj enako velja za sredo, ki je najmanj zanimiva. Če upoštevam razloge iz teoretičnega dela, da je ponedeljek dan, ko je za izvedbo sestanka še prezgodaj, saj so nekateri udeleženci sestanka z mislimi še pri aktivnostih, ki so jih izvajali ob koncu

---

<sup>1</sup> Priloga 1

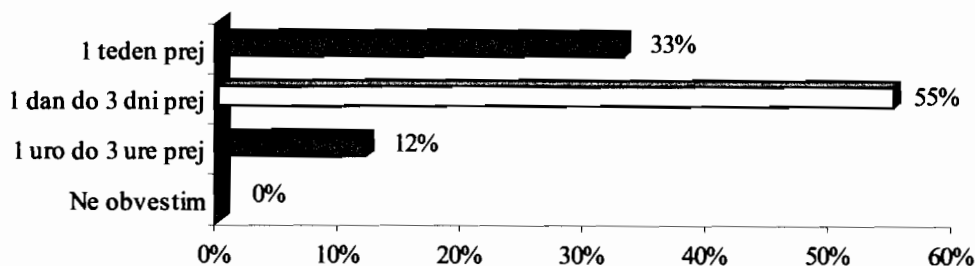
tedna, se najbolj primernemu dnevu za sklic sestanka približa torek. Seveda pa je sestanek primeren ob vsakem času, če se udeleženci strinjajo in je na voljo prostor.

Slika 4.10 Razdelitev organizacij glede dneva izvajanja sestanka



10. vprašanje – glede obveščanja o sestanku (slika 4.11), je več kot polovica anketiranih odgovorila, da obvestilo o začetku sestanka pošlje en dan do tri dni prej. Tretjina anketiranih obvesti o sestanku vsaj en teden prej, medtem ko dobra desetina obvesti isti dan, in sicer od ene ure do treh ur pred začetkom sestanka. Včasih je veljalo, da je bilo o sestanku pomembno obvestiti najmanj en teden prej, sedaj pa menim, da se zaradi razvijajoče se tehnologije in s tem hitrejšega načina dela v praksi spreminja tudi to. Prav tako si je dandanes težko predstavljati organizacijo, ki ne uporablja komunikacijske oblike interneta. Zaradi hitrejših odzivov prek elektronske pošte, posledično tudi zunanjega okolja, je zaznati več vodij, ki obvesti o sestanku en dan do tri dni prej.

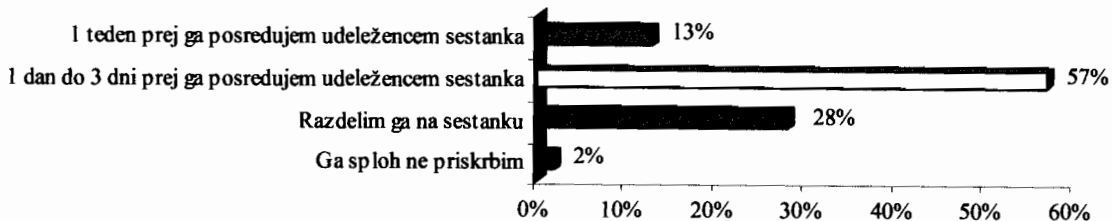
Slika 4.11 Prikaz izbranih organizacij glede na čas obveščanja sestanka



11. vprašanje – obveščanje o sestanku se delno nanaša na *preskrbo gradiva*, saj se ponavadi oboje izvede istočasno. Večina anketiranih (slika 4.12) je odgovorila, da posreduje gradivo udeležencem en dan do tri dni prej. Kot najprimernejši čas to obdobje navaja tudi teorija. Teden prej razdeli gradivo dobra desetina organizacij, medtem ko

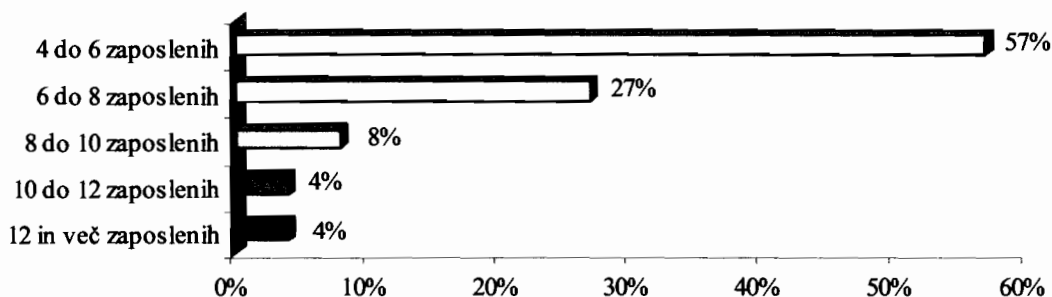
slaba tretjina organizacij razdeli gradivo šele na sestanku. Pri slednjih to pomeni manjšo predhodno pripravljenost zaposlenih na vsebino sestanka.

**Slika 4.12** Razdelitev organizacij po času preskrbe gradiva za sestanek



12. vprašanje - na vprašanje, *koliko zaposlenih sodeluje na sestanku* (slika 4.13), je največ organizacij odgovorilo, da sodeluje na sestanku od 4 do 6 zaposlenih. Pri slabi tretjini organizacij sodeluje na sestanku od 6 do 8 zaposlenih. Za manjši odstotek organizacij velja, da na sestanku sodeluje od 8 do 10 zaposlenih. V organizacijah, kjer sodeluje na sestankih od 10 do 12 zaposlenih, je teh štiri odstotke, enak odstotek velja, kjer sodeluje več kot 12 zaposlenih. Po rezultatih lahko vidimo, da število udeležencev na sestanku sovпада z idealnim številom od 4 do 6 udeležencev na sestanek.

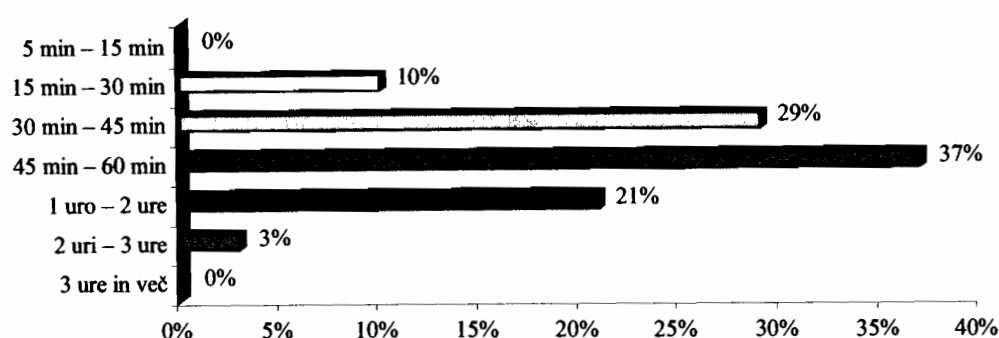
**Slika 4.13** Razdelitev organizacij po številu zaposlenih na sestanku



13. vprašanje – glede *dolžine sestanka* (slika 4.14) nobena anketirana organizacija za sestanek ne porabi pet minut ali manj kot 15 minut, prav tako ne več kot tri ure. Majhen odstotek organizacij porabi za sestanek dve do tri ure, sledi petina organizacij, ki za sestanek namenijo eno uro do dve uri. Največ anketiranih organizacij nameni za sestanek od 45–60 minut. Slaba tretjina organizacij nameni sestankom 30–45 minut. Le 15–30 minut porabi za sestanek desetina organizacij. Iz teoretičnega dela izhaja, da naj sestanki ne bi trajali več kot dve uri, vendar iz odgovorov vidimo, da danes večina sestankov ne trajajo več kot uro. Ravno zaradi zavedanja, da mora sestanek zaradi

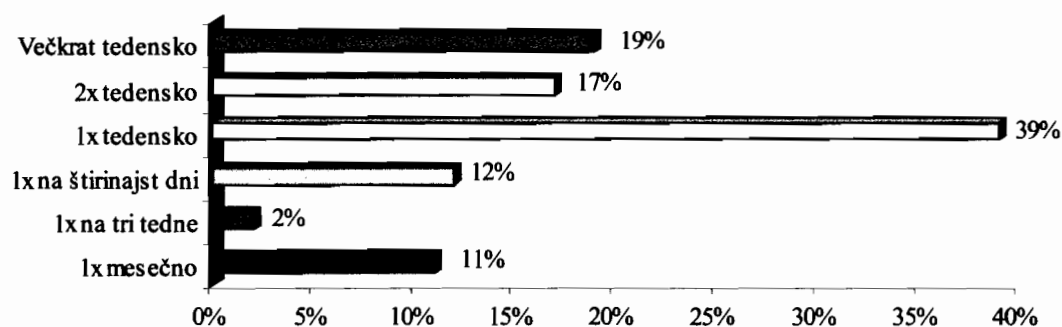
časovnih omejitev biti kar najbolj učinkovit, moramo hitro sprejeti odločitve in ukrepe. Da se to zgodi, si mnogi pomagajo z novimi tehnikami, saj si s takšnim znanjem skrajšajo trajanje sestanka, možnost kreativnosti, dovzetnost za raznolikost pa se poveča.

**Slika 4.14** Prikaz časovne porabe sestankovanja v izbranih organizacijah



14. vprašanje – pri vprašanju o času izvajanja sestankov (slika 4.15) so bili odgovori dokaj razdeljeni. Večina organizacij izvaja sestanke enkrat tedensko. Petina organizacij jih izvaja večkrat tedensko ter nekaj manj kot petina izvaja sestanke dvakrat tedensko. Dobra desetina organizacij izvaja sestanke ali vsakih štirinajst dni ali vsak mesec. Vsake tri tedne pa sestanke izvaja le ena organizacija. Potreba po sestanku je seveda odvisna od dejavnosti organizacije in njenih notranjih dejavnosti. Zato je pomembno, da na sestanek skličemo tiste osebe, ki so nujno potrebne za skupinsko odločanje.

**Slika 4.15** Razdelitev organizacij glede na čas izvajanja sestankov



15. vprašanje – pri načinu vodenja sestanka lahko vidimo (slika 4.16), da se mora vodja izogibati temu, da za vsako ceno vsiljuje svoje mnenje drugim, da ne upošteva kritik na svoj račun in da postavlja dvomljiva vprašanja.

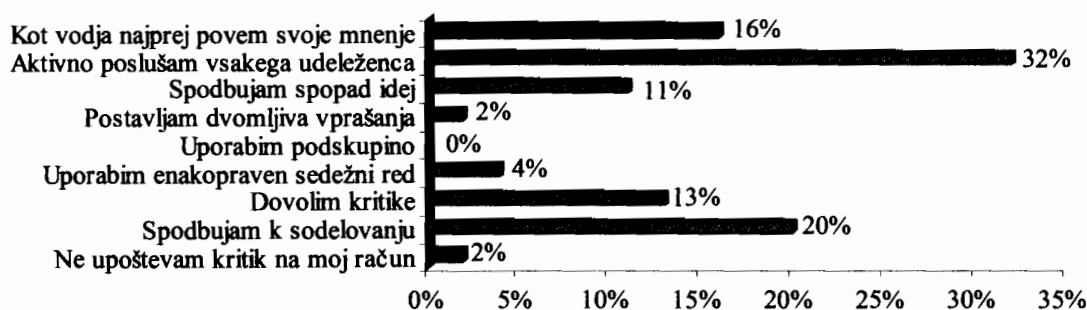
Razvidno je, da vodje na sestankih večinoma upoštevajo in aktivno poslušajo vsakega udeleženca ter jih spodbujajo k sodelovanju. Vendar pa se vodja mora upreti

temu, da bi najprej povedal svoje mnenje. S tem bi verjetno preprečil, da bi se oglasili tisti, ki mislijo drugače. Če resnično hoče izvedeti za stališča udeležencev sestanka, mora ohranjati čim nižjo raven svojega angažiranja.

Le dobra desetina vodij dovoli kritike in spodbuja spopad idej.

Posamezni člani morajo biti prepričani, da je dovoljeno ali zaželeno, da se ne strinjajo vsi z vsemi. Posamezniki morajo dobiti vtis, da lahko svobodno izražajo drugačne poglede. Vodja mora posvetiti vso pozornost manjšinskim stališčem in jih enakopravno obravnavati. Spodbujati mora člane, da namerno iščejo pomanjkljivosti posameznih alternativ. Tišine si ne sme razlagati kot soglasje (Kavčič 2002, 253).

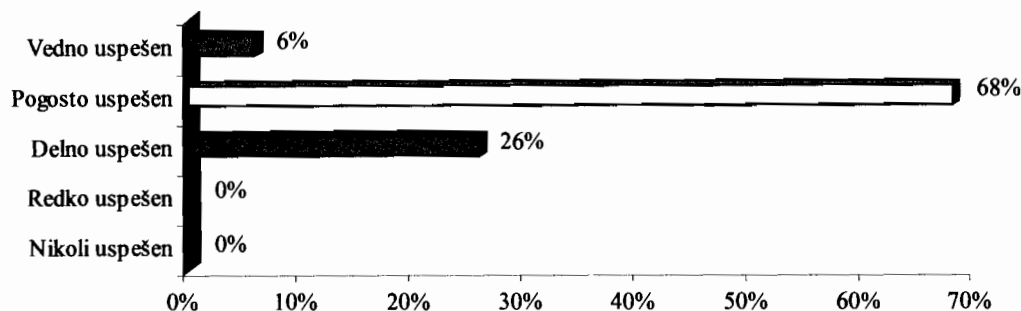
**Slika 4.16** Način vodenja sestankov v izbranih organizacijah



16. vprašanje – respondenti so v raziskavi podali tudi *mnenje o uspešnosti sestankov* (slika 4.17). Večinoma so se strinjali, da so sestanki pogosto uspešni. Glede na to, da mnenja respondentov o uspešnosti sestanka temeljijo predvsem na izpolnitvi zadanih nalog nekega projekta ali problema na sestanku, lahko sklepam, da v večini izbranih organizacij sestanki potekajo učinkovito.

Vendar pa majhen odstotek vedno uspešnih sestankov kaže, da so od priprave, vodenja sestanka ter izvajanja nalog možne še izboljšave. Enako velja tudi za četrtno delno uspešnih sestankov. Glede na rezultate raziskave (poglavje 4.1) je zanimivo, da respondenti v povprečju najmanj pozornosti namenijo vodenju discipline skozi celoten sestanek, kar je najpomembnejši vidik od izvedbe sestanka do uresničitve zadanih nalog. To v celoti zajema, da vodja definira problem, določa naloge, postavlja pravilna vprašanja, skrbi za red in spoštovanje dnevnega reda, opazuje, konstruktivno komentira, povzame, zaključí, pripravi poročilo z nadaljnjimi koraki in nadzoruje te korake. Na ta način bi organizacije lahko dosegale svojo odličnost.

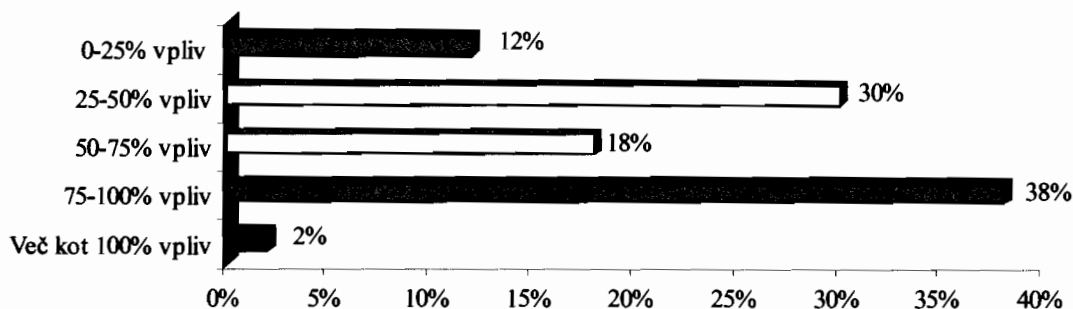
Slika 4.17 Prikaz mnenj o uspešnosti sestankov v izbranih organizacijah



17. vprašanje – o vplivu učinkovitosti sestankov na dobiček organizacije so respondenti podali oceno razmerja med čistim dobičkom organizacije in prodajo ustvarjenega proizvoda v določenem obdobju.

Slaba petina organizacij ocenjuje, da je vpliv učinkovitosti sestankov na dobiček organizacije (slika 4.18) več kot petdesetodstoten. Dobra tretjina, to je večina organizacij, meni, da se vpliv učinkovitosti sestankov izraža nad 75 % v prodaji. Več kot 100 % vpliv učinkovitosti sestankov dosega samo ena organizacija. Skupno manj kot polovica organizacij meni, da vpliv učinkovitosti sestankov na dobiček organizacije ne presega petdesetodstotnega praga. Ker menim, da so prave odločitve rezultat uspeha, nagrad in zadovoljstva, je torej pomembno, o čem se na sestanku dogovorijo in koliko v končni fazi tudi izvedejo. Tudi zaposleni, ki ne sodelujejo na sestankih, so posredno vključeni v odločitve nadrejenih ali posameznih skupin. Tu se potemtakem vpliv odločitev izrazi skozi vrednost produktov, ki jih organizacija proizvaja.

Slika 4.18 Prikaz vpliva učinkovitosti sestankov na dobiček organizacije





## 5 POVZETEK EMPIRIČNE RAZISKAVE

Vseh 50 izbranih organizacij zelo dobro izkorišča možnosti večine vsebinskih vidikov. Glede na to, da je opaziti v povprečju manjšo prisotnost vidikov vodenje discipline skozi celoten sestanek, izražanje čustev in iskanje novih idej, bi priporočala, naj vodje na sestankih enakovredno namenijo čas vsem šestim vidikom, saj s tem pridobijo več možnosti za hitrejšo odločitev. Da bi organizacija bolje delovala, bi se bilo treba usmeriti v večno iskanje novih rešitev in idej ter opravljati vsesplošno motivacijsko preverjanje oseb, ki so zadolžene za razne projekte.

Glede na razdelitev organizacij po velikosti, dejavnosti in regijah v Sloveniji imajo višji količnik sestankovanja organizacije, ki so optimistično usmerjene. Kar pomeni večjo prisotnost vidikov kot so iskanje prednosti, iskanje novih idej ter vodenje discipline skozi celoten sestanek.

Metoda šestih klobukov nam ne le pomaga priti hitreje do rešitve na sestanku, ampak nas tudi uči, da celovito zajamemo delovanje organizacije. Nauči nas odpravljati težave v vsakem členu njenega delovanja.

Žal pa skoraj polovica organizacij še ni slišala za metodo šest klobukov razmišljanja. Tretjina organizacij ve zanj, vendar ni seznanjena z njeno vsebino. Le šestina organizacij pozna metodo vsebinsko, uporablja pa jo samo ena organizacija. Nedvomno menim, da bi poznavanje metode pripomoglo k jasnejšemu pristopu k težavnim projektom. Ker je na slovenskem kot metoda kreativnega razmišljanja dokaj nepoznana, predvidevam, da bo njene prave učinke ali razsežnosti moč opaziti šele čez nekaj let.

Glede na rezultate raziskave, ki se nanašajo na vse segmente, od priprave do izvajanja sestanka, je za optimalno najučinkovitejši sestanek, kjer se o zadevi odloča, treba slediti naslednjim merilom:

- izvedba sestanka v začetku tedna (ponedeljek ali torek),
- obveščanje o sestanku vsaj en dan do tri dni prej (najmanj),
- tudi gradivo naj bo dodeljeno en dan do tri dni pred sestankom,
- primerno število prisotnih na sestanku naj bo od 4 do 6 udeležencev,
- sestanek naj ne traja več kot uro,
- sestanki naj se izvajajo maksimalno dvakrat tedensko, če ni možno manj.

Vodja naj udeležencem sestanka dovoli izraziti svoja mnenja, naj jih spodbuja k sodelovanju, spodbuja naj spopad idej ter dovoli upravičene kritike. Samo udeleženci, ki se ne strinjajo z idejami in iščejo možne napake, vlagajo v razmišljanje večji trud.



## 6 SKLEP

Učinkovitost metode šest klobukov razmišljanja v Sloveniji še ni dovolj poznana, da bi lahko resnično videli njen učinek. Vendar na podlagi rezultatov raziskave ocenjujem, da anketirane organizacije dobro izkoriščajo zbiranje informacij, iskanje prednosti, navajanje možnih slabosti na sestanku, ko se odločajo o posamezni zadevi.

Vsaka metoda kreativnega razmišljanja še ne zagotavlja uspeha, je pa prvi korak k izboljševanju in k bolj kreativnemu načinu dela in razmišljanja. Analiza empirične raziskave je pokazala ravno to – da imajo organizacije z uporabo metode šest klobukov razmišljanja vse možnosti za povečanje učinkovitosti sestanka, saj je še vedno opaziti pomanjkanje izražanja novih idej na sestankih. Za povečanje uspešnosti sestankov pa je treba dogovorjene sklepe ali odločitve izvajati. Ni dovolj, da vsak zase nenehno uporablja moder klobuk – samokontrolo, tudi vodja mora udeležence sklenjenega projekta nenehno voditi in preverjati.

Vedeti moramo, da so sestanki najdražja oblika komuniciranja, medtem ko je uporaba kreativnosti na podlagi drugačnega razmišljanja najcenejši način izkoristka obstoječih sredstev. V končni fazi predstavlja to minimalen vložek na področju razmišljanja kot spretnosti za maksimalen iztržek.



## LITERATURA

- De Bono, Edward. 1990. *Atlas of management thinking*. London: Penguin.
- De Bono, Edward. 1991. *I am right – you are wrong*. London: Penguin.
- De Bono, Edward. 1992. *Tečaj mišljenja*. Ljubljana: Ganeš.
- De Bono, Edward. 1994. *Parallel thinking*. London: Penguin.
- De Bono, Edward. 2005. *Priročnik pozitivne revolucije*. Velenje: IPAK.
- De Bono, Edward. 2005a. *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New Moment.
- De Bono, Edward. 2006. *Lateralno razmišljanje*. Ljubljana: New Moment.
- Haynes, Marion E. 1991. *Effective meeting skills*. London: Kogan Page.
- How to stimulate and cash in on creativity. 1997. *Management Development Review* 19 (6): 205–206.
- Jurman, Benjamin. 2004. *Inteligentnost – ustvarjalnost – nadarjenost*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Keller, Jeff. 2001. *Miselna naravnost je vse*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- MindTools.com. 2008. *Six thinking hats*. [Http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_07.htm) (avgust 2008).
- Mulej, Matjaž in Nastja Mulej. 2007. De Bonova metodologija »šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji. *Organizacija* 40 (1): 35–41. [Http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/176/164](http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/176/164) (avgust 2008).
- Pečjak, Vid. 1987. *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Žmitek, Janko. 2002. *Pogovori o sestankih za vse in za vsakogar*. Ljubljana: Izraz.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik





## VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Katja Šuligoj, absolventka Fakultete za Management v Kopru, smer dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management. Opravljam anketo za diplomsko delo na temo učinkovitost sestankov. Splošni podatki, ki jih boste navedli v vprašalnik so pomembni le za morebitno preverjanje pristnosti odgovorov in nikakor ne bo prišlo do zlorabe le teh.

Prosim, če si vzamete trenutek časa in odgovorite na spodnja vprašanja.

**Navodilo:** Pri izpolnjevanju označite (x) pred izbranim odgovorom.

1. Zbiranje pomembnih informacij in dejstev je na vašem sestanku

Sploh ni prisotno  1  2  3  4  5 Vedno prisotno

2. Izražanje občutkov in mnenj je na vašem sestanku

Sploh ni prisotno  1  2  3  4  5 Vedno prisotno

3. Navajanje možnih nevarnosti oz. slabosti o določeni zadevi je na vašem sestanku

Sploh ni prisotno  1  2  3  4  5 Vedno prisotno

4. Iskanje prednosti o določeni zadevi je na vašem sestanku

Sploh ni prisotno  1  2  3  4  5 Vedno prisotno

5. Iskanje novih idej je na vašem sestanku

Sploh ni prisotno  1  2  3  4  5 Vedno prisotno

6. Vodenje discipline skozi celoten sestanek je

Sploh ni prisotno  1  2  3  4  5 Vedno prisotno

7. Ali poznate De Bonovo metodo šestih klobukov razmišljanja?

- Nisem še slišal/a zanjo.
- Sem že slišal/a zanjo, vendar je ne poznam.
- Jo poznam.
- Jo poznam, vendar je ne uporabljam.
- Jo poznam in uporabljam.

*Priloga 1*

8. V primeru, da omenjeno metodo uporabljate ali menite, da so vaši sestanki učinkovitejši?

Da

Ne

9. Kateri dan v tednu izvajate sestanke?

Ponedeljek

Torek

Sreda

Četrtek

Petek

10. Koliko časa prej obvestite o sestanku?

ne obvestim

1 dan do 3 dni prej

1 uro do 3 ure prej

1 teden prej

11. Kdaj priskrbite gradivo, ki se nanaša na obravnavano temo na sestanku?

Ga sploh ne priskrbim

Razdelim ga na sestanku

1 dan do 3 dni prej ga posredujem udeležencem sestanka

1 teden prej ga posredujem udeležencem sestanka

12. Koliko zaposlenih okvirno sodeluje na sestanku?

4–6

10–12

6–8

12 in več

8–10

13. Koliko časa porabite za določen sestanek?

5 min – 15 min

1 uro – 2 uri

15 min – 30 min

2 uri – 3 ure

30 min – 45 min

3 ure in več

45 min – 60 min

14. Kako pogosto izvajate sestanke?

večkrat tedensko

enkrat na štirinajst dni

dvakrat tedensko

enkrat na tri tedne

enkrat tedensko

enkrat mesečno

15. Na sestanku (možnih več odgovorov)

kot vodja najprej povem svoje mnenje

aktivno poslušam vsakega udeleženca

spodbujam spopad idej

postavljam dvomljiva vprašanja

- uporabim podskupino
- uporabim sedežni red, ki pokaže, da so prisotni enakopravni
- dovolim kritike
- spodbujam k sodelovanju
- ne upoštevam kritik na moj račun

16. Kako uspešni menite so vaši sestanki?

- Nikoli     Redko     Delno     Pogosto     Vedno

17. Ali lahko v odstotkih označite vpliv učinkovitosti sestankov na dobiček organizacije?

- 0–25 %     25–50 %     50–75 %     75–100 %     več kot 100 %

Spol (obkrožite):             M             Ž            Starost: \_\_\_\_\_ let

Delovno mesto: \_\_\_\_\_

Naziv organizacije: \_\_\_\_\_

Število zaposlenih: \_\_\_\_\_

Regija: \_\_\_\_\_

Tako! Zaključili ste z izpolnjevanjem vprašalnika, za kar se vam najlepše zahvaljujem.

