



REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju  
višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11



# Sodelovalne in konstruktivne metode vodenja pri vpeljevanju novosti

Mag. Nastja Mulej

13. 12. 2010, Ljubljana



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Struktura srečanja

**14.10 Od razmišljanja nazaj k razmišljanju naprej**

15.40 Odmor

**16.00 Šest klobukov razmišljanja na kratko**

17.30 Zaključek

### **Skušala odgovoriti na vprašanja**

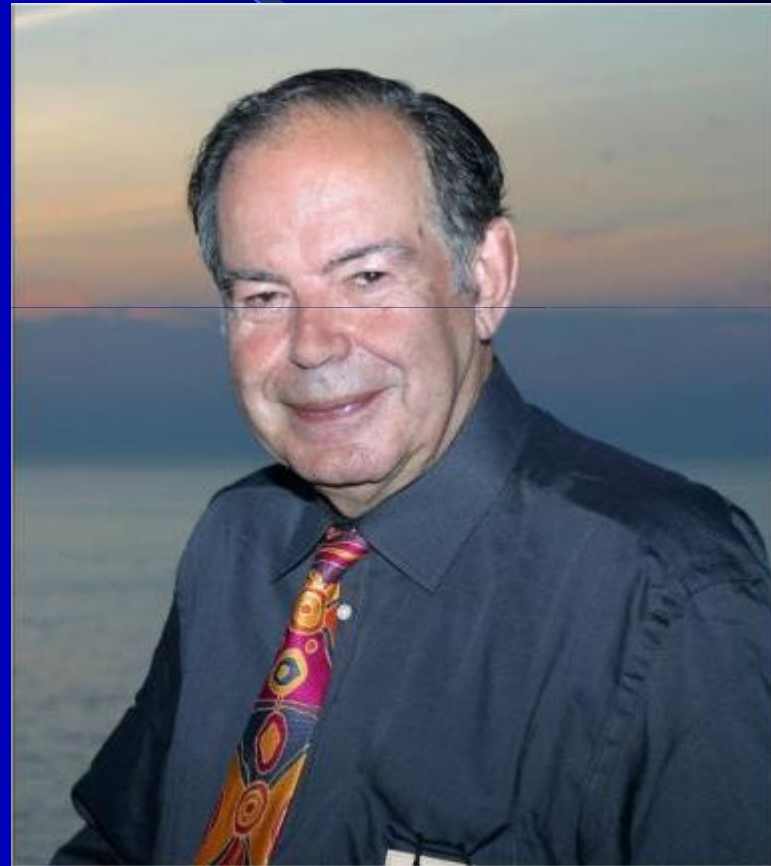
- Zakaj nihče ne sprevidi, kako genialna je moja ideja?
- Zakaj moja skupina ne sprejme moje ideje, čeprav jim na dolgo in široko dokazujem, kako uporabna je?
- Ali obstaja boljša pot od argumentiranja?
- Kako bi se lahko izognili prepiru v skupini?
- Kako voditi sodelavce, da bi čim bolje izkoristili njihove kapacitete?
- Kaj je torej tehnika Šest klobukov razmišljanja in kako se jo lahko igramo?

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Dr. Edward de Bono

- Svetovna avtoriteta kreativnega in konceptualnega razmišljanja
- Dr. znanosti, dr. medicine, psiholog
- Avtor več kot 80 knjig s prevodi v več kot 40 jezikov:
- Priročnik pozitivne revolucije, Tečaj mišljenja, Naučite svojega otroka misliti, Lateralno razmišljanje, Šest klobukov razmišljanja
- Njegove metode razmišljanja (CoRT) od leta 1974 učijo v 44 državah sveta
- Svetovno priznan svetovalec poslovnim, vladnim in izobraževalnim organizacijam
- Po njegovi metodi je treniralo že več kot pol milijona ljudi



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Mag. Nastja Mulej

- Edina licencirana trenerka de Bonovih metod razmišljanja v Sloveniji: Šest klobukov razmišljanja in Lateralno razmišljanje
- Prevedla in uredila obe istoimenski knjigi
- Vsaj 50 delavnic, 500 posameznikov
- Univ. dipl. ekon., univ. dipl. soc., mag. kom.
- 10 let na New Momentu, vodja oddelka za nove ideje
- Predavateljica na Visoki šoli za dizajn in Academii
- Vodja za odnose z javnostmi na Društvu za marketing Slovenija, Sl. marketinško konferenco, Poslovno konferenco Portorož...



## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Kako razmišljamo – Individualno

*Opišite svoj trenuten slog razmišljanja*

*Kje so vaše prednosti pri tovrstnem slogu razmišljanja?*

*Kje slabosti?*

*Kako to deluje za vas?*

*Kje, kdaj, v katerih okoliščinah najbolje razmišljate?*

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

Zakaj nihče ne sprevidi,  
kako genialna je moja ideja?

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Zaznavno razmišljanje

Zaznava / percepcija je zanemarjena

Spoštujemo dokaze, logiko, argumente

Cerkev – dogme, iz fiksne pozicije (Sokrat, Aristotel, Platon)

Analiziramo, ocenjujemo, sodimo, kritiziramo, iz lastne pozicije

Ne ustvarjamo vrednosti, koristi, nismo obrnjeni naprej

90 % napak razmišljanja napak percepcije

Usmerjanje percepcije (S, J, V, Z) – nadzor percepcije, izboljšano razmišljanje, kot s daljnogledom

Samozavest, samozaupanje, nove ideje



## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Kako razmišljamo – V skupinah

*Zakon med dvema je pogodba,  
ki jo lahko po 5 letih obnovita*

*ali*

*Tridnevni delovni teden*

*ali*

*Slovenija in Hrvaška se združita*

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

Zakaj moja skupina ne sprejme moje ideje,  
čeprav jim na dolgo in široko dokazujem,  
kako uporabna je?

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Tradicionalno razmišljanje

### Zgodovina razmišljanja

#### Grška banda treh (469 -322 pr.n.št.)

- Sokrat – kritično razmišljanje,
- Platon – ena sama resnica,
- Aristotel – kategorije

#### Padec Rimskega imperija (476 n.št.)

Kdo jim je sledil

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

Ali obstaja boljša pot od argumentiranja?

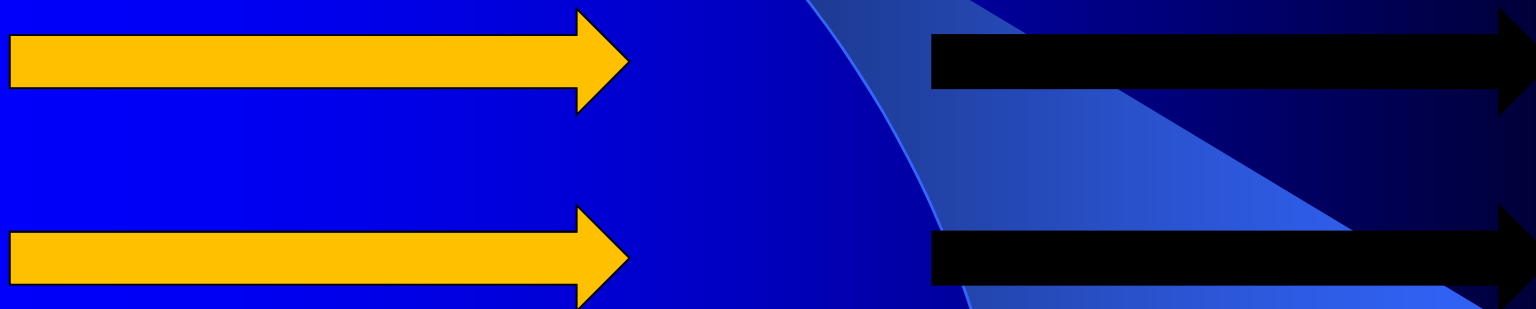
# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Paralelno razmišljanje



Argumentirano, prepirljivo, nasprotovalno



Sodelovalno, raziskovalno, konstruktivno

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Paralelno razmišljanje

Način, da se vsi osredotočijo na uporabo istega orodja razmišljanja naenkrat

Spodbuda, da delimo informacije

Navdih skupini, da jemlje iz celotnega fonda vseh njihovih idej, namesto da zagovarja samo en zorni kot

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

Kako bi se lahko izognili preprirom v skupini?

Kako voditi sodelavce, da bi čim bolje izkoristili njihove kapacitete?

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Paralelno razmišljanje – Šest klobukov razmišljanja

- Vsi sodelavci istočasno osredotočeno razmišljajo na isti način, v skladu z enakim klobukom, ki predstavlja simbol za vrsto razmišljanja
- Veliko bolj učinkovito razmišljanja od tistega, kjer vsi hkrati razmišljajo o vsem ali pa si nasprotujejo





# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Šest klobukov razmišljanja

### Koncept klobukov

Zakaj klobuki?

Šest klobukov

Močno orodje razmišljanja

Nikakor ne kategorije

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### **Prednosti razmišljanja z metodo Šest klobukov razmišljanja**

Razdeli naše razmišljanje, da delamo samo eno stvar naenkrat

Iz enodimenzionalnega v celo-barvno razmišljanje

Zadevo vzporedno razišče

Nakaže, kateri miselni proces bomo uporabili v naslednjem koraku

Prosi ljudi, da preklopijo iz enega načina v drugega

Loči osebnost posameznika od njegovega delovanja

Dovoli določen čas za kreativnost in emocije

# Projekt IMPLETUM

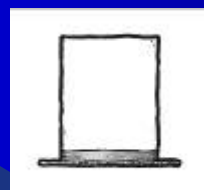
Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Šest klobukov razmišljanja



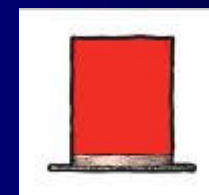
### Moder klobuk

Upravlja proces  
razmišljanja



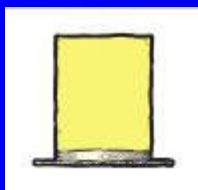
### Bel klobuk

Informacije, ki jih  
imamo in ki jih  
potrebujemo



### Rdeč klobuk

Intuicija in čustva



### Rumen klobuk

Prednosti in koristi



### Črn klobuk

Pazljivost,  
težavnost, šibkost



### Zelen klobuk

Alternative in  
kreativne ideje

# Projekt IMPLETUM

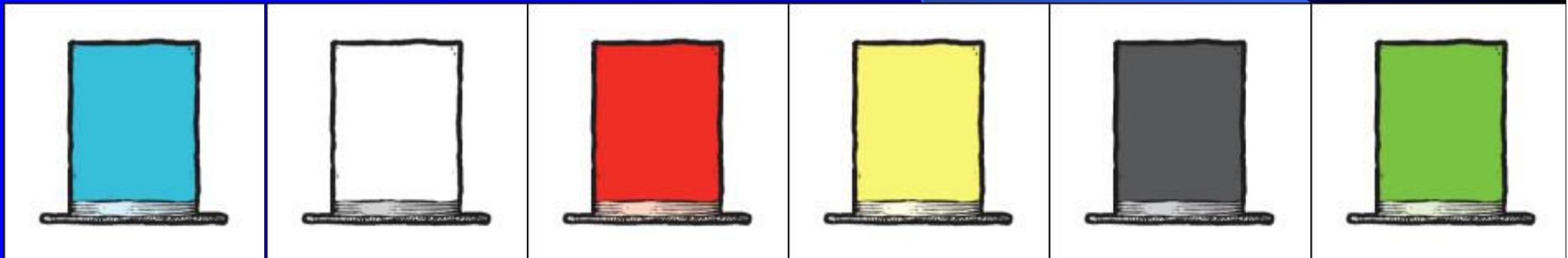
Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Uporaba klobukov

Vsi dnevno uporabljamo Šest klobukov razmišljanja, toda nekatere vsak od nas uporablja pogosteje.

Katera dva sta vam najbolj blizu?

- Klobuk 1:
- Klobuk 2:



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

Kaj je torej tehnika Šest klobukov razmišljanja  
in kako se jo lahko igramo?

... po odmoru ...

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Vaša srečanja zdaj

*Kaj se dogaja na vaših srečanjih?*

*Opišite, kako potekajo?*

*Kateri načini pogovarjanja in dogovarjanja bi lahko pridobili z uporabo metode?*

Disciplina tehnike, časa, fokusa

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### **Modri klobuk – Upravlja razmišljanje**

Klobuk nadzora

Organizira razmišljanje

Postavi fokus, dnevni red ter vrstni red klobukov

Upravlja s časom

Pazi, da vsi spoštujejo pravila

Vse vabi k sodelovanju

Naredi zaključke, povzetke in nadaljnje korake



## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### **Modri klobuk – Vloga**

Jo ima ponavadi moderator

Lahko pa katerikoli član tima

Fokusira in refokusira razmišljanje

Upravlja s prošnjami, da bi uporabili določen miselni način

Izpostavlja neprimerne komentarje

Prosi za povzetek razmišljanja

Skupino prosi za sprejetje odločitve





### **Modri klobuk – Učinkovito vodenje sestanka**

Določite zapisnikarja in nadzorovalca časa

Stavek s fokusom napišite na vidno mesto

Najavite vrstni red klobukov in čas za vsakega

Uporabljajte istobarvne flomastre

Oštevilčite papirne pole

Pametno in previdno sodelujte

Pozovite ljudi k sodelovanju

Naredite povzetek, zaključek in načrt naslednjih korakov



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Beli klobuk – Informacije

Informacije, ki jih imamo

Informacije, ki jih potrebujemo

Kje bomo dobili te manjkajoče informacije

Zapiše obe informaciji, če si nasprotujeta

Zahteva natančnost in relevantnost

Loči dejstva od špekulacije

Zanima ga pogled drugih ljudi (toda ne lastnih) – O.P.V.



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Beli klobuk – Vprašanja

Kaj vemo?

Kaj bi morali vedeti?

Kje lahko dobimo te informacije?

Pogledi/Mnenja drugih (O.P.V.)

- Kakšna so mnenja drugih vpletenih?
- Katere informacije potrebujemo od njih?
- Kje bi jih lahko dobili?

*DANAŠNJE IZOBRAŽEVANJE*



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

*Kako se danes počutite?*



## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Rdeči klobuk – Čustva, občutja, intuicija, nagon

Dovoljenje, da izrazimo čustva, občutja, intuicijo,  
'domneve'

Ni potrebe, da jih opravičujemo ali razlagamo

Predstavlja trenutna občutja

Na kratko – beseda ali dve, 30 sek ali manj

Ključna sestavina sprejemanja odločitev ali  
preverjanja zadovoljstva z odločitvijo



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Rdeči klobuk – Vprašanja

Kaj trenutno (ob)čutim?

Kaj mi pravi intuicija?

Kaj mi namiguje telo?

*KAKO SE POČUTITE NA DANAŠNJEM IZOBRAŽEVANJU?*



## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### **Rdeči klobuk - Doživimo**

Fleksibilen delovni čas

Legalizirana marihuana

Skok z elastiko (bungee jumping) kot trening sodelovanja (team-building)

Obvezno upokožitev pri 55

Šolsko leto, ki traja 12 mesecev

Nobenih nazivov na delovnem mestu

Prepoved kajenja povsod

Kloniranje ljudi



## Rdeči klobuk – Kot orodje za sprejem odločitve

### Prioritete

- Najbolj potencialna, pogumna, sveža ideja

### Specifičnost

- A act
- B beggining of idea
- C concept





# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Rumeni klobuk – Prednosti in koristi

Optimističen pogled

S podano razlago, zakaj je ideja koristna ali bi delovala

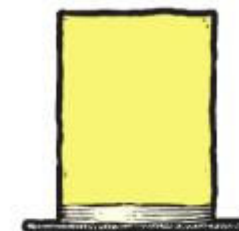
Manj naraven od črnega klobuka, učinkovit v paru

Zahteva zavesten trud

Išče prednosti in koristi

Kratkoročno in dolgoročno

Okrepi kreativne ideje in nove smeri



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

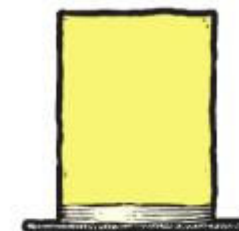
## Rumeni klobuk – Vprašanja

Kaj so prednosti?

Kaj je pozitivno?

Katere koristi bi lahko našli?

*Podjetje prepove e-pošto  
Bolezen vas je prikovala na posteljo*



## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Črni klobuk – Tveganja, težave, pazljivost

Skeptičen pogled

S podano logično razlago

Izpostavi, zakaj naše razmišljanje ne ustreza dejstvu,  
izkušnjam, zakonom, strategiji, vrednotam

Izpostavi potencialne probleme

Včasih pokriva enake informacije, kot so pod belim klobukom

Močan v kombinaciji z rumenim

Zemljevid za izboljšave in reševanje problemov pred zelenim



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

*Poznate koga, ki preveč uporablja črn klobuk?  
Kako to vpliva na tim?*



## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Črni klobuk – Vprašanja

- Kje so izzivi – obstoječi in potencialni?
- Kje se nahajajo težave?
- Kje moramo biti posebej pazljivi?
- Kaj so tveganja?

*Dobili ste povišico v službi  
Zadeli ste prvi dobiček na evropski loteriji*



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Zeleni klobuk – Nove ideje, možnosti

Mikro-kultura za kreativno razmišljanje

Išče alternative in možnosti

Odpravlja napake obstoječih idej

Ne rabi biti logično

Generira nove koncepte

Čas in prostor za kreativnost

Uravnoteži naravno prevlado črnega



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

*Zakaj vi oz. vaša ekipa ni (še bolj) ustvarjalna?*



# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Zeleni klobuk – Vprašanja

- Ali obstaja drug način, da to naredite?
- Kaj bi še lahko storili?
- Kaj so možnosti?
- Kako bi premagali skrbi črnega klobuka?

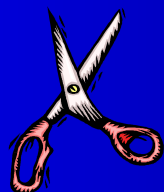
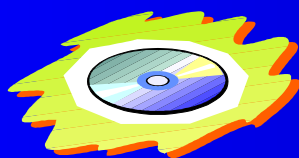




# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

*Kako bi še lahko uporabljali spodnje predmete?*



## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

# Zeleni klobuk – Kreativno razmišljanje

## 3P kreativnega razmišljanja

- Pozitivno
- Plodno
- Poredno

## Obdobja razmišljanja

- 0-5: Zakaj
- 6 – 12: Zakaj ne
- 13 – 100: Zato

# Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

## Kreativnost

Narediti nekaj, česar še ni bilo.

Nujna pri vsakem poslu.

Rešiti moramo probleme, narediti izboljšave, ustvariti nove priložnosti.

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

# Kreativnost – splošna prepričanja

Samo umetniki/uporniki/otroci/talentirani so ustvarjalni.

Ideje se kar zgodijo.

Dovolj je, da smo osvobojeni/sproščeni.

Orodja in tehnike omejujejo.

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

# Lateralno razmišljanje – po de Bonu

Posameznik zmore na zadovoljiv način rešiti mnogo širši spekter problemov, če se uspe izogniti navajenim oblikam strogo konvencionalnega učenja. Pravilne rešitve so pridobljene na nenavaden način in to je poimenoval lateralno razmišljanje.

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Lateralno razmišljanje – po de Bonu

*“...je kot vzvratna prestava v avtu. Nihče ne bi vozil ves čas v vzvratni, je pa nujna, da pridemo iz slepe ulice...”*

Edward de Bono

= neobičajen, popolnoma nov, 'nelogičen', provokativen način razmišljanja

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

### Lateralno razmišljanje – po de Bonu

- Metoda, da presekamo rutinske vzorce
- Osvobodi in izkoristi kreativno energijo posameznika/skupine
- Zagotavlja enoten jezik za generiranje idej
- Zagotavlja samozavest in orodja, ki nam pomagajo poiskati drugačne in boljše alternative v vsaki dani situaciji.





REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

## Projekt IMPLETUM

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

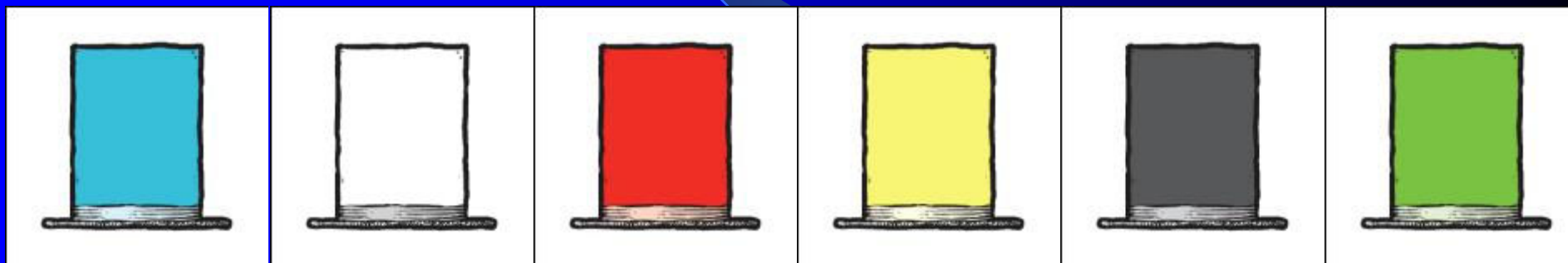


Naložba v vašo prihodnost  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad



*Ampak to je že druga zgodba...*

**Hvala za pozornost!**



Nastja Mulej, 041 540 866, [nastja@newmoment.si](mailto:nastja@newmoment.si)

