

mag. Nastja Mulej



*Nastja Mulej (1972, Maribor), univ. dipl. ekon., univ. dipl. soc., mag. komunikologije, edina licencirana trenerka de Bonovih orodij razmišljanja v Sloveniji, tudi prevajalka de Bonovih knjig Šest klobukov razmišljanja, Lateralno razmišljanje, Gradivo za poučevanje razmišljanja v šolah (CoRT), doslej sodelovala z več kot 60 podjetji in organizacijami, predavala na več kot 60 konferencah in letos sprožila Krožek za razmišljanje na vsaj 20 šolah*

# De Bonova orodja

## BOLJ UČINKOVITEGA, SODELOVALNEGA, KREATIVNEGA IN KONSTRUKTIVNEGA RAZMIŠLJANJA

### USTVARJALNO SODELOVANJE

Najprej nas učijo starši, potem vzgojitelji in na koncu še učitelji. Potem pa pridemo v službe in se znajdemo na razpotju. Kajti, prvih 20 let življenja smo bili priča modelu, ki mu moj oče, **ddr. Matjaž Mulej**, preprosto reče: »*eni mislimo – drugi delajo*«. Naši skrbniki so mislili namesto nas in nam govorili, kaj naj delamo. Pogosto se to nadaljuje tudi v službah: šef pove, kaj moramo narediti, in mi to naredimo. Bolj ali manj uspešno. Običajno – manj uspešno... Kajti pri 20-ih imamo že svojo glavo in bi jo radi uporabljali. Toda šef, tako kot mnogi skrbniki pred njim, misli, da bo bolj učinkovit – on in njegovo podjetje –, če bomo mi samo izvajali njegove domislice. Običajno temu žal ni tako. Kajti... ko se osamosvojimo, bi tudi mi ukazovali. Tako so nas naučili. In nikakor več ne sprejememo stvari, ki so nam vsiljene. Morda jih izvedemo, a zagotovo ne tako radi in posledično ne tako dobro, kot bi jih naredili, če bi se za to odločili sami.

*Namen tega prispevka je predstaviti tudi drugačen, bolj celovit in učinkovit način razmišljanja, pri katcerem z namernim in hkratnim usmerjanjem svojih misli v isto smer vsi udeleženci sestanka pridejo do hitrejšega rezultata (odločitve, rešitve, ideje...) na podlagi precej bolj raznovrstnega vložka. Avtor orodij razmišljanja je dr. Edward de Bono, po Sloveniji (in področju nekdanje Jugoslavije) pa jih širi njegova pooblaščena predavateljica Nastja Mulej, ki jo mnogi od bralcev že poznate iz osebne izkušnje usposabljanja.*

In tako se moramo naučiti, mi, naši sodelavci in naš šef, da nekje obstaja model: »*vsi mislimo – vsi delamo*«. Kajti ljudje radi in dobro mislimo – če imamo za to le dovolj možnosti in spodbude. Iz ustvarjanja zraste sinergija, iz skupine tim, iz skupnega dela pa pomnoženi uspehi, prežeti z zadovoljstvom, ki je vredno še več od dobička. A kaj, ko je tako težko razmišljati konstruktivno. Razmišljati naprej, razmišljati divergentno, razmišljati lateralno..., namesto utirjeno in rutinirano.

### TRADICIONALNO RAZMIŠLJANJE

Naučili so nas razmišljati za nazaj. že 2.500 let, razлага dr. **Edward de Bono**, pionir ustvarjalnega razmišljanja in svetovna avtoriteta učenja razmišljanja kot spretnosti, se naše razmišljanje v tem prečelu sveta ni spremenilo: nagnjeno je k spoštovanju dejstev, k večni analizi, k neusmiljeni kritiki, k moči argumentov, k iskanju krivde in krivcev ter k predalčkanju vseh in vsega v kategorije. Drugače dolgo ni bilo niti potrebno, saj so bile vse do časov industrijske revolucije ideje večne, ljudje pa so se rojevali in umirali. A od tega časa, predvsem pa v zadnjih 50-ih letih, v Sloveniji izrazito v zadnjih 20-letih, potrebujemo nove ideje čisto vsak dan. In za to moramo znati sodelovati s čisto vsakim od sodelavcev, kajti le več glad več ve. In naučiti se moramo nečesa, kar nam je – tuje.

Pred 2.500 leti se je **Sokrat** pogovarjal s svojimi sogovorniki na način, da je vrtal po njih. Oni pa so se 'branili' – z argumenti. **Platon** je zapisal, da z začudenjem opaža, da v ¾ pogovorov s Sokratom ni bilo nobenih rezultatov. Hkrati pa je sam učil, da obstaja samo ena resnica. Če ima lahko samo nekdo prav, potem sem to lahko samo – jaz! V skladu z mojo logiko, v skladu z mojimi izkušnjami, v skladu z mojim znanjem, imam lahko prav samo jaz. In drugi ima – narobel!

Če mi ne verjamete, mi dajte nekaj ur debatiranja in argumentiranja, da vam dokažem. A verjetno mi po vseh dokazih, s katerimi se bomo streljali z okopov, še vedno ne boste verjeli. Zato vas bom jaz v skladu z **Aristotelovo** logiko 'spredalčkala'. V kategorijo ljudi, ki 'niso na moji strani'.

To je razmišljanje, ki se je uveljavilo z antično Grčijo in o katerem lahko beremo v vsakem srednješolskem učbeniku še danes. In ga slišimo vsak dan iz parlamentarnih posnetkov. Ter vidimo v marsikaterem (neuspešnem) podjetju. Pravzaprav ga je za svoje potrebe izkoristila tudi (katoliška) cerkev. Po zatonu Antike in starega Rima, ko Evropo preplavijo barbari, vsa pismenost ostane za zidovi samostanov. In oni potrebujejo način, da heretikom dokažejo, da nimajo prav.

A cerkvi to ni težko – izhaja iz dogme, iz fiksne pozicije. Dogovorili so se, kakšen je Bog, kakšna nebesa in kakšen Jezus. Tudi v naravoslovni znanosti tovrstno razmišljanje ni neučinkovito. Tudi tam smo se dogovorili, koliko je dolg en meter in koliko tehta en kilogram. In vsa odstopanja od te mere lahko dokažemo. Če en termometer v prostoru kaže 18 stopinj, drugi pa 22 stopinj, vemo, da je nekaj narobe. Če pa ena oseba reče, kako jo zebe v prostoru, druga pa, da ji je vroče, bi morali to vzeti samo kot osebno zaznavo. A v praksi se rado zgodi, da se kregamo, ali je vroče ali hladno. De Bonov priatelj, dr. David Perkins, pedagog iz Harvarda, je ugotovil, da gre pri vsakdanjem razmišljanju v 90 % za napake percepcije, samo 10 % je napak logike.

### ZAZNAVNO RAZMIŠLJANJE

Hkrati pa nam je zaznavno razmišljanje tuje. Ne sprejemamo, da bi drugi lahko imeli drugačno mnenje od nas in jim ga radi popravljamo, kritiziramo in zavračamo. Hkrati z mnenjem zavračamo tudi njegovega avtorja, seveda. Potem pa se čudimo, da ljudje ne želijo več predstavljati svojih mnenij in na sestankih za generiranje idej najraje molčijo. Seveda, ker so učitelji in šefi po službeni dolžnosti pri njih zatrli naravno željo in potrebo, da bi razmišljali in s svojim razmišljanjem doprinesli k skupnosti. Človek je ustvarjalno bitje, je ugotovil že **Karl Marx**; je bitje, ki se rado igra. Če mu v službi ne dopuščamo, da bi se igral, bo to počel v svojem prostem času. V službi pa z muko opravljal prisilne posle. Če se bo počutil upoštevan kot ustvarjalno bitje, bo rad sodeloval tudi v delovnem času.

Sodelovanja pa se je potrebno (spet) priučiti. Na Dalnjem Vzhodu manj, kajti kultura

riža zahteva sodelovanje za preživetje, v Mediteranski Evropi pa veliko bolj, saj si je posameznik že sam lahko pomagal. Nekoč. Nekoč je lahko sam ulovil ribo, danes pa je ne more več. In zato toliko avtorjev ponuja modele, da bi vzpostavili sinergično ustvarjalno sodelovanje. Moj oče na primer USOMID, de Bono pa Šest klobukov razmišljanja.

Ker sem v Sloveniji edina licencirana trenerka de Bonovih metod razmišljanja 'Šest klobukov', 'Lateralno razmišljanje' in 'Razmišljanje CoRT za poučevanje razmišljanja v šolah' in sem sodelovala že v vsaj 50 uspešnih slovenskih podjetjih, bom predstavila de Bonove metode.

### PARALELNO RAZMIŠLJANJE

V politiki, na sodiščih, v hierarhičnih organizacijah, in še marsikje zaradi 2.500 let zgodovine uporabljajo metodo dveh ljudi, ki se kregata. Kar je izjemno neučinkovito. Vzemimo si na primer sodišča. Tožilec ne bo odvetniku povedal za nekaj, kar bi osvetlilo primer, niti odvetnik tožilcu. Ne želite raziskati primera, želite zmagati... Argumentiranje je vezano na zmago ali poraz, napad ali obrambo, na bahanje, razkazovanje in ego; v angleščini pomeni prepiranje.

Pa poskusimo drugače in se A in B ne kregata, ampak A in B razmišljata vzporedno in sodelujeta. Poleg lastnih opcij A in B morda opazita, da obstajajo še druge: C, D in E. Pri razmišljanju namensko spremenjata smeri svojega razmišljanja. Predstavljajte si, da imate štiri ljudi, ki gledajo na hišo vsak iz svojega konca in se prepričajo, da je njen ali njegov pogled na hišo najlepši. Pri parallelnem razmišljanju pa vsi skupaj obhodijo hišo in istočasno razmišljajo o vsakem njenem delu.

Argumentiranje je neučinkovito tudi, ker zahteva, da podamo mnenje na samem začetku. Morda to mnenje v toku argumentiranja spremeni, običajno pa ne. Pri raziskovanju primera po de Bonu najprej razmišljate in si mnenje podate na koncu. Tako si vsi delijo vse znane informacije, predstavijo svoja čustva, skupaj iščejo sami prednosti, skupaj pregledajo vse slabosti, skupaj generirajo ideje. Ko se naše razmišljanje razporedi, da razmišljamo samo o enem vidiku zadeve naenkrat, presežemo zmedo, ki se skriva na naših glavah; drugi vidiki pridejo na vrsto kasneje. Zavestno si vzamemo čas za kreativnost, dovolimo si predstavljati svoja čustva, namerno iščemo prednosti, ne samo (a tudi) slabosti, omogočimo sodelovanje vseh udeležencev, zadevo pregledamo z vseh zunih kotov,

osredotočimo se na projekt in ne na odnose, izognemo se ego-tripom in se bahamo raje s količino in domiselnostjo svojih predlogov; tako lažje načrtujemo in nadzorujemo svojo prihodnost. Seveda posledično občutno skrajšamo sestanke in čas za sprejemanje odločitve.

### ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA

Šest klobukov razmišljanja, ki je praktična izvedba paralelnega razmišljanja, je tako zelo učinkovita tehnika ustvarjalnega sodelovanja, da je na svetu že pol milijona ljudi opravilo delavnico, nemalo pa tudi pri nas. Siemens ima kar 37 lastnih zaposlenih trenerjev za nj. Po tem modelu se sodelavci istočasno osredotočijo samo na eno orodje razmišljanja (informacije, čustva, prednosti, slabosti ali nove ideje) pod vodstvom moderatorja, ki da sestanku strukturo, urejenost. Da bi de Bono zadevo kar se da poenostavil, je za simbol razmišljanja postavil klobuk (iz angleške fraze: »Put your thinking hat on.«). Ko se namenimo razmišljati, si na glavo poveznamo določen domišljajski klobuk. Od tega, kateri klobuk si damo na glavo, je odvisno, v katero smer razmišljamo. Ko uporabljamo to metodo, morajo vsi v skupini nositi enak klobuk hkrati, torej morajo vsi razmišljati z enakega vidika o enaki zadevi. Tako vsi uporabljajo svojo inteligenco in izkušnje istočasno in ne drug proti drugemu. Količina idej se pomnoži, časi sestankov pa precej zmanjšajo.

Seveda ni potrebno vedno in povsod razmišljati na tak način. Možgani so bili narejeni za rutino, pravzaprav so brižljivo neustvarjalni, pravi de Bono, in to je dobro, saj bi bilo sicer življenje preveč zapleteno. Samo trenutki so, ko je treba en vidik razmišljanja zamenjati za drugega, koristni pa so vsi.

### UČENJE RAZMIŠLJANJA

Predstavljajmo si avtomobil. Sprednji del je zadolžen za spremembbo in smer, zadnji del za vožnjo in energijo. Zadnji dve kolesi sta zadolženi za ocenjevanje (analizo in kritiko) ter znanje (informacije in izkušnje). To je način razmišljanja, ki nam ga podajo v šoli – ustanovi, ki se ni dosti spremenila iz 19. stoletja, ko je bila njena naloga naučiti ljudi zgolj slediti preprostim navodilom za kasnejše delo pri tekočem traku. Sprednji dve kolesi, tisti, ki skrbita za spremembbo in uravnavanje smeri, pa sta zadolženi za iskanje možnosti (kreativnost in percepacija) ter koristnosti (konstruktivnost in oblikovanje). To pa je oboje način razmišljanja, ki se ga moramo še priučiti.

A brez skrbi, razmišljanje je spretnost, ki jo

lahko razvijemo, dokazujejo de Bono in njegovi premnogi učenci, tudi vodje svetovnih multinacionalenk in vlad. Razmišljanje sploh ni povezano z inteligenco. Odnos med inteligenco in razmišljanjem je podoben odnosu med avtomobilom in voznikom, če lahko nadaljujemo zgornjo analogijo. Konjska moč avtomobila je njegov potencial, tako kot je inteligenco potencial človeškega uma. Toda kako se bo avto obnesel med vožnjo, ni odvisno samo od njega, ampak predvsem od voznika. Razmišljanje je veščina, ki uporablja potencial naše inteligence. Zahteva samo troje: motivacijo, disciplino in vajo. Tako kot so nas naučili kolesariti, pa se je najprej zdelo nemogoče: pa smo vadili in vadili (tisti, ki so si to želeli in pri tem niso uporabljali pomožnih koles) ter na koncu gladko speljali. Danes nikakor ne razumemo, da je sploh možno nerazumevanje tako preproste veščine, kot je kolesarjenje. Ali razmišljanje.

### LATERALNO RAZMIŠLJANJE

Ko to razumete, lahko naredite velikanski korak naprej... in se poskusite naučiti tudi lateralnega razmišljanja. Raziskave možganov, ki jih je opravil Edward de Bono (ključno delo je *The Mechanism of Mind*, 1969) so ga vodile k odkritju, da so možgani

sistem, ki se sam organizira ter rutinsko organizira vsak vložek, vsako novo informacijo v vzorec, ki že obstaja. Možgani niso narejeni tako, da bi bili ustvarjalni. De Bono je razvil orodja Lateralnega razmišljanja, ki nam pomagajo, da se prebijemo lateralno – to je: z odmikanjem od utečenega – preko uveljavljenih vzorcev, torej odpreno nove zaznave, koncepte in ideje. Geslo *Lateralno razmišljanje* je vključeno v *Oxford English Dictionary*, kjer je opisana kot »način razmišljanja, ki išče rešitve neukrotljivih problemov na neortodoksne metode ali z elementi, ki bi jih običajno z logičnim razmišljanjem prezrli«.

Pri lateralnem razmišljanju gre za razmišljanje 'od strani', izven običajnih, rutinskih poti, za razmišljanje o novih idejah in konceptih in to tudi v primeru, ko nimamo težav in na prvi pogled ne potrebujemo nobenih rešitev ali izboljšav. Ljudje se po navadi namreč potrudimo razmišljati samo, ko se pojavi problem, ki ga moramo rešiti, redkeje pa iščemo nove priložnosti in možnosti tudi, kadar zadeve – vsaj na videz – funkcijirajo.

Lateralno razmišljanje vključuje spremembo zaznav in prožnost. Obstaja prekrivanje s kreativnostjo, kajti oboje se ukvarja s ustvarjanjem nečesa novega, toda lateralno razmišljanje je bolj natančna opredelitev

postopka spremenjanja zaznav: spremjanja načina, kako gledamo na stvari.

Če oseba ustvari nekaj novega, kar ni dobro, potem je nimamo za kreativno. Uporaba izraza 'kreativnost' je običajno ocena vrednosti rezultata. Lateralno razmišljanje pa je postopek. Rezultat lahko občudujemo, postopek pa vadimo in uporabljamo. Včasih lahko oseba uporablja lateralno razmišljanje in ne pride do ničesar uporabnega. Lateralno razmišljanje se tudi razlikuje od divergentnega razmišljanja, čeprav je tudi nekaj prekrivanja. Divergentno razmišljanje je samo del postopka lateralnega razmišljanja. Lateralno razmišljanje se ne ukvarja samo z generiranjem alternativ, ampak s spremembo vzorcev, z vključevanjem novih in boljših vzorcev. Končni izdelek lateralnega razmišljanja je vpogled, ne mnogoterost možnosti.

Z lateralnim razmišljanjem osvobodimo in vprežemo kreativno energijo vsakega posameznika in celotnega tima, kar nam pomaga pri iskanju drugačnih in boljših alternativ v vsaki dani situaciji. Na začetku se tehniko zdijo čudne, ker so ne-'logične', ne-vertikalne, a z veliko vaje lahko vsak osvoji veščino lateralnega razmišljanja in s tem tudi nenehno generira vedno nove opcije v vsaki situaciji.

# »Ponedeljkovo popoldne strokovnega sveta SZKO«

*V letošnjem letu uvajamo novost, ki bo članom SZKO omogočila pridobivanje novih znanj, izmenjavo izkušenj ter lažje odzivanje na neprestano spreminjaњje družbenega in poslovnega okolja.*

*V mesecu maju vas vabimo na prva dva izobraževalna dogodka:*



(1) predavanje z razpravo »Novi poslovni modeli in vloga kompetenčnih centrov«.



(2) delavnico »Učinkovito in sodelovalno, konstruktivno in kreativno razmišljanje«.

Biti poslovno uspešen pomeni biti konkurenčen na globalni ravni. To je lahko za manjša in srednje velika podjetja težko. Odgovor je treba iskati v novih inovativnih poslovnih modelih, ki temeljijo na medorganizacijskim sodelovanju in razvoju regionalnih poslovnih ekosistemov, ki omogočajo konkurenčnejše pogoje razvijanja podjetij. Pomemben del teh novih poslovnih struktur predstavljajo kompetenčni centri, o katerih bo govora na našem predavanju.

**Osredotočili se bomo na naslednje teme:**

1. Zakaj potrebujemo nove poslovne modele?
2. Dodana vrednost kompetenčnih centrov kot sestavnega dela novih poslovnih modelov in
3. Predstavitev koncepta kompetenčnega centra s področja kakovosti.

*Nosilec programa: prof. dr. Brane Semolič.*

*Ustanovitelj in vodja mednarodne mreže RR – LENS Living Lab®  
<http://www.3-lab.eu/>*

*Soavtor knjige: Globalisation and Innovative Business Models, IPMA, Ane Books, Ltd., ISBN: 978-93-8212-715-4, New Delhi, 2012 (soavtor je prof. dr. Rajat Baisya, Indian Institute of Technology, Delhi, India).*

Datum: 6. maj 2013. Čas trajanja: od 16. do 18. ure.

Sloviti psiholog in zdravnik dr. Edward de Bono je razvil metodo paralelnega razmišljanja, kjer vsi sodelujoči svoje misli in poglede predstavijo vzporedno z mislimi drugih v skupini. **S tako imenovano metodo »šestih klobukov razmišljanja« smo pridobili konstruktivno alternativo prepirom in razvlečenim sestankom.**

*Predavateljica: mag. Nastja Mulej, univ. dipl. ekon., univ. dipl. soc. in mag. kom., je edina Slovenka z licenco za poučevanje de Bonovih metod. V preteklih letih je izobrazila več kot 5.000 naročnikov, vodila je 100 delavnic in dela za 60 podjetij. Letos je dala pobudo za ustanovitev krožkov razmišljanja po De Bonu na več kot 20 šolah po vsej Sloveniji.  
<http://www.deBono.si>*

Datum: 27. maj 2013. Čas trajanja: začetek predvidoma ob 16.30 (2-3 ure).