

---

# **KLOBUKI IN KREATIVNOST V RAZMIŠLJANJU**

## **HATS AND CREATIVITY IN THINKING**

**Nastja Mulej**

### **OD KONFLIKTOV DO RAZUMEVANJA – Z RAZMIŠLJANJEM!**

Ste opazili, da se je svet okoli nas zelo spremenil, ljudje pa zelo malo? Znanost in tehnika napredujeta vsak dan, družba in odnosi pa komaj. Prepiramo se, užaljeni in ljubosumni, prestrašeni in jezni, in si dokazujemo, da smo bolj pametni od bližnjega, ter da imamo bolj prav od sodelavca, in se hkrati ne premaknemo od načinov, na katere se je nekaj delalo »od vedno«. V družini, v podjetju, v državi ... Čudimo se, da ne moremo priti do novih rezultatov, delamo pa vse po starem. Kako je to mogoče?

### **OD MIŠLJENJA DO RAZMIŠLJANJA**

Preprosto: zato, ker ne razmišljamo! Mislimo že, mislimo, misli imamo v glavi neskončno, razmišljamo pa ne! Razmišljanje si lahko predstavljate približno tako kot, na primer, katero od športnih disciplin: plavanje, smučanje ali tek. To so veščine, ki jih vsak od nas bolj ali manj zna. A le redki so jih zares izpopolnili. Mnogi se zadovoljimo s tem, da se ne utopimo, da pridemo po hribu navzdol in da se čim manj prepotimo. Tisti pa, ki jih počnejo redno, se trudijo, da bi jih počeli tudi odlično, saj na svojem telesu čutijo spremembo, ki jim omogoča bolj učinkovito življenje. Enako velja za razmišljanje.

### **OD SPONTANOSTI DO UPORABE ORODIJ**

Najprej si morate želeti, da bi razmišljali tudi drugače: bolj konstruktivno in kreativno, bolj sodelovalno in preprosto, potem pa pomaga poznavanje nekaterih tehnik, kako to doseči. Seveda bodo nekateri mnenja, da razmi-

šljati pa res znamo, od kar smo se rodili. Tako kot znamo tudi teči skoraj od prvega leta naprej. A zakaj imajo potem nekateri svoje osebne tekaške trenerje? Ker želijo teči bolje, lažje in brez poškodb. Ljudje menijo, da je poznavanje orodij nepotrebno, a tudi vrtnarimo veliko težje brez vrtnarskih pripomočkov, čeprav tudi z golimi rokami lahko posadimo kakšno zadevo. Samo manj učinkoviti smo.

## OD NASTJE DO DE BONA

Kako lahko to tako mirno trdim? Od leta 2006 sem licencirana trenerka de Bonovih orodij razmišljanja: Šest klobukov razmišljanja (za učinkovito timsko delo) in Lateralno razmišljanje (za namerno generiranje čim večjega števila čim bolj svežih idej), od leta 2010 tudi njegovih orodij poučevanja razmišljanja v šolah (CoRT) in od leta 2013 orodij za poenostavitev (Simplicity). V vseh teh letih sem pri svojih naročnikih, v podjetjih, timih, šolah, pri posameznikih ugotovila, da smo lahko precej bolj učinkoviti pri svojem razmišljanju, če svoje misli namerno usmerjamo, namesto da vedno samo reagiramo kot napadena žival, pa čeprav se potem branimo z najbolj intelligentnimi stavki. To danes dokazujejo tudi znanstvene in raziskovalne naloge, ki jih delajo dodiplomski in podiplomski študenti na najrazličnejših slovenskih fakultetah. In nenazadnje to dokazujejo mnoga velika svetovna podjetja, šole, javne uprave in vlade, kjer so zaposleni spoznali de Bonov način razmišljanja.

Dr. Edward de Bono (1933, Malta) je po svoji osnovni izobrazbi zdravnik. V 60-ih letih prejšnjega stoletja, ko si je pot začela utirati kognitivna psihologija, se je posvetil preučevanju delovanja naših možganov, kar je popisal v knjigi *The mechanism of mind* (1969). Od takrat dalje pripravlja orodja razmišljanja, ki bi nam pomagala razmišljati bolj učinkovito v vseh pogledih. To je popisal v preko 80-ih knjigah. Dovolite, da vam jih nekaj na kratko predstavim.

## OD NAPADALNEGA DO PARALELNEGA RAZMIŠLJANJA

V celinski Evropi in na Bližnjem vzhodu smo tako zelo ponosni na razmišljanje, kot so nas ga naučili antični misleci, da ga uporabljamo še danes. Gre pa približno takole: mislec postavi trditev, tezo, predlog in od sogovornikov pričakuje aplavz. Tega običajno ne dobi, kajti za tvorbo svoje trditve je uporabil samo svoje možgane, torej samo svoje izkušnje, izobrazbo, značaj

in torej bil nujno enostranski. Zato od sogovornikov, običajno sodelavcev v timu, dobi kritiko povedanega. Seveda je kritika podana v najboljši veri, a mislec jo običajno vzame precej osebno, kot napad nase. Zato se trudi z argumenti braniti svojo trditev. In potem mu sogovorniki oziroma sodelavci s protiargumenti dokazujejo, kje se je zmotil. In potem se zgodi tisto, kar je podobno vlečenju vrvi: vsak vleče na svojo stran, pri tem porabi veliko energije, vsi skupaj pa se nikamor ne premaknejo. V najboljše primeru ena stran zmaga, srečen pa ni nihče.

Ne zavedajo se, da ne obstaja ena sama resnica, ampak da vsak zadeve zaznava iz svojega zornega kota. In ne zavedajo se moči skupnega razmišljanja in delovanja. Če bi pol manj časa porabili za razmišljanje v stilu: »Zakaj se je to zgodilo? Kdo je kriv? Kdo je to naredil? Kaj za vraga si pa takrat razmišljal?« – kar je napadalno razmišljanje za nazaj, in ta čas porabili za razmišljanje: »Kaj lahko naredimo? Dajmo se spomniti nekaj možnih rešitev? A ima kdo kak predlog?« – kar je načrtovanje za naprej, bi namesto blata, v katerega se zdaj že nekaj let pogrezamo vsi prebivalci te države, imeli pred seboj načrte za prihodnost.

Paralelno razmišljanje pomeni, da vsi sodelujoči misleci svoje misli predstavlajo vzporedno, eden poleg drugega. Ko si delimo informacije, si vsi delimo samo informacije – ne mešamo tega s čustvi in kritiko, kot se rado zgodi. In ne delimo si stališč o dejstvih, ampak samo gola dejstva – to tudi radi mešamo. Ko generiramo ideje, samo naštevamo in nabiramo ideje – jih ne ocenjujemo sproti, ampak si raje postavimo količinsko ali časovno normo (vsaj 100 raznih idej v naslednjih 30 minutah). In ko ocenjujemo predloge, jih ocenjujemo samo z vidika njihovih prednosti, koristi, priložnosti, šele po tem, ko smo to naredili, jih ocenjujemo samo z vidika njihovih slabosti, ovir, tveganj. Ko smo enkrat našteli vse minuse, ki jih vidimo, vsi sodelujoči skupaj iščemo še rešitve na te minuse (in ne krivce ali izgovore). Ko delimo čustva, jih iskreno predstavimo, a ne manipuliramo z njimi. Vse to je seveda veliko lažje narediti, če imamo moderatorja, nekoga, ki skrbi za postopek timskega razmišljanja, da nam sestanek ne pobegne iz rok – da ni brez znanega cilja in dnevnega reda, da ne govorijo samo eni in isti, da se ne skregamo (in tudi tišina je preprič), da ostanemo osredotočeni na temo, da ni predolg in da ni brez rezultatov ... Zgoraj so naštete skrivnosti uspeha tehnike Šest klobukov razmišljanja.

## OD ZMEDENEGA K JASNEMU RAZMIŠLJANJU

Kako se sploh naučiti razmišljati? Z majhnimi koraki, z abecedo razmišljanja. To delamo z vsaj 9-letnimi otroki v šolah (koristna pa so tudi za njihove učitelje in vse odrasle): učimo jih, da svoje misli usmerjajo kar se da jasno in posledično temeljito. Zato so koristna orodja CoRT-a 1, ki vam jih bom v kratkem predstavila. Vsako od njih je poimenovano s tremi črkami, ki predstavljajo kratico, in vsako od njih si otroci hitro zapomnijo in posvojijo.

Predstavljajte si, da bi pred vsakim načrtovanjem, oblikovanjem, izboljševanjem, ocenjevanjem, odločanjem ... vedeli, zakaj to sploh delamo: kaj je namen našega razmišljanja, kaj so naši cilji, kaj želimo doseči. Z orodjem NCD (Nameni, Cilji, Dosežki) se naučimo, da si zastavimo cilj, ki mu potem sledimo.

Seveda je koristno pridobiti vse možne informacije, torej upoštevati vse dejavnike (UVD) in poznati stališča drugih ljudi (SDL). UVD (Upoštevaj Vse Dejavnike) zato, ker ljudje pri svojem razmišljanju radi nekaj spregledamo ali izpustimo, SDL (Stališča Drugih Ljudi) pa zato, ker moramo upoštevati tudi stališča, poglede, zaznave, mnenja ostalih, ki so vpletjeni v situacijo, o kateri razmišljamo.

Pri naštevanju in iskanju ciljev, dejavnikov in stališč si na paralelni način pomagamo tudi z ostalimi mislec v skupini, saj se zavedamo, da vsak izmed nas vidi samo svoj del in mislec zraven o zadevi razmišlja popolnoma drugače. In to je pravzaprav čudovito: »Hvala, da si mi predstavil nekaj, na kar nisem niti pomislil. Hvala, ker razmišljaš drugače kot jaz.« Tako z usmerjanjem pozornosti na samo eno orodje naenkrat dobimo bolj celovit pogled na zadevo o kateri razmišljamo, seveda pa je potem izmed vsega potrebno izbrati prioritete: kaj je najbolj pomembno, kaj moramo najprej narediti. To naredimo z orodjem PPP (Prve Pomembne Prioritete).

Koristno je, da se naučimo naštevati alternative: kakšni so običajni pristopi in katerih novih pristopov se še lahko spomnimo. V šoli so nas navadili, da obstaja samo en pravilen odgovor (ja, ker nam v šoli podajajo znanje, informacije, o katerih smo se kot družba nekoč dogovorili, da veljajo: abeceda, poštovanka, geografski pojmi, merske enote ...), in potem mislimo, da to velja tudi za ideje. Tako se zadovoljimo s prvo idejo, ki nam pade na pamet, ne da bi se zavedali, da je možno pravzaprav ogromno pristopov in različic. Zato je koristno naštevanje alternativ – AMI (Alternative, Možnosti, Izbire).

Ko imamo enkrat na pladnju veliko možnosti, predlogov in zamisli (in veliko več jih bo, če bomo pri razmišljanju upoštevali tudi druge, ne samo svoje možgane), potem bo čas, da ocenimo in prevrednotimo najbolj verjetne alternative: katere alternative nas privedejo do posledic, ki jih želimo? Takrat nam pomaga osredotočenje z orodjem P&N (Posledice in Nadaljevanja), s katerim razmislimo o takojšnjih posledicah, a tudi o kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih. Sicer se v življenju namreč vse preveč radi odločamo že kar, če so nam všeč takojšnje posledice. Mislimo, da razmišljamo, a v resnici se samo odločamo po prvem stališču, ki se nam je izoblikovalo.

Za ocenjevanje ideje pa je koristno tudi orodje PNZ (Pozitivno, Negativno, Zanimivo), s katerim vnaprej razmišljamo, katere alternative imajo najbolj privlačne koristi in najmanj težavna tveganja. Šele ko zadevo poznamo z vseh plati, dobre, slabe in tudi fantazijsko interesantne, lahko pošteno rečemo, da smo o njej tudi dejansko razmislili, se vam ne zdi? Orodje PNZ je uporabno že pri 4-letnikih. Kar poskusite!

## OD VERTIKALNEGA DO LATERALNEGA RAZMIŠLJANJA

Kot smo že omenili, je v šolah poudarek na informacijah, kjer je možen samo en odgovor. Gre za način razmišljanja, kjer moram imeti prav, in to na vsakem koraku. Kjer se premikamo po jasno začrtani smeri proti rešitvi problema. Kjer negativne poglede uporabimo, da blokiramo izbrano pot. Kjer se osredotočimo samo na tisto, kar se nam zdi bistveno. Kjer sledimo najbolj verjetni poti. Kjer gre za končni postopek in odgovor obstaja. Če se še spomnите kaj srednješolske matematike, vam bo opisano precej znano. A če pogledate v življenju okoli sebe, vam to ne pride kaj prida prav, kajne?

V življenju je bolj koristno, da poiščemo čim več možnosti, in da včasih gremo korak nazaj, da se potem premaknemo dva koraka naprej in tako ne rabimo imeti prav na vsakem koraku. Naključja se dogajajo in so del postopka. Več možnosti do uspeha imamo, če razmišljamo po manj verjetni poti in bolj provokativno. Obe obliki razmišljanja potrebujemo. Prvo, vertikalno, je selektivno razmišljanje, odlično za razvijanje idej in pristopov, ki povečuje učinkovitost lateralnega razmišljanja, saj dobro izkoristi generirane ideje. Drugo, lateralno razmišljanje, je generativno, odlično za nabiranje idej in povečuje učinkovitost vertikalnega razmišljanja, saj mu nudi več izbire.

Orodij lateralnega razmišljanja na tem mestu ne bom podrobnejše predstavljalna. Dovolj je, da vam povem, da vsaki provokativni trditvi ne sledi

ocenjevanje in zavračanje, ampak raje premikanje naprej: do česa novega nas lahko takšna provokacija privede ...

V življenju potrebujemo tako vertikalno kot lateralno razmišljanje, a če je razmišljanje veščina (kot smo rekli na začetku), je škoda, da so nas učili samo prvega, vertikalnega, logičnega, pozabili pa na kreativnega, lateralnega. To je enako, kot če bi pri tenisu vadili samo forhand, backhanda pa ne. Za dobro igro potrebuješ obe vrsti udarca. In za dobro razmišljanje v življenju je včasih potrebno pogledati tudi izven rutinske ceste, stopiti na stran, znane informacije uporabiti na izzivalen način, da bi povzročili spremembo vzorca. Kajti le tako ustvarimo nekaj, česar še ni bilo – kar je najbolj preprosta definicija kreativnosti.

## **OD KRITIČNEGA H KREATIVNEMU RAZMIŠLJANJU**

Ljudje, šolniki pa še posebej, radi poudarjajo, da moramo ljudi učiti kritičnega načina razmišljanja. Seveda je kritično razmišljanje bolj koristno od nekritičnega načina, če si to predstavljamо kot prostodušno sprejemanje vsega, kar nam servirajo. A samo kritično razmišljanje ni dovolj. Preveč radi si ga ljudje predstavljajo kot nasprotovanje, negativizem, prevračanje odgovornosti in iskanje krivca. To pa zato, ker so nas pozabili učiti SAMO-kritično razmišljati. Nič ni narobe, če razmišljamo v slogu: tako kot sem domislil, naredil, je odlično, NI pa dovolj. Vedno je lahko še boljše. Prav-zaprav: vedno je lahko drugače in *morda* tudi boljše. Dajmo zato najprej razmišljati kreativno in se domisliti množice drugačnih načinov. To nas lahko potegne ven iz tako zelo nevarne samozadostnosti in samovšečnosti.

## **OD NEGATIVNEGA K POZITIVNEMU RAZMIŠLJANJU**

Namerno kreativno in konstruktivno razmišljanje je tudi edini način, kako lahko pomagamo ljudem, ki mislijo, da svojemu timu koristijo s tem, da nenehno opozarjajo samo na slabosti, napake, strahove ... Zahvalimo se jim za vsa njihova kritična opažanja in jih prosimo, da se poskušamo skupaj domisliti čim več načinov, kako bi lahko navedene potencialne težave presegli in rešili. Najprej jim ne bo šlo, morda se bodo počutili celo napadane ali ogrožene, a s potrežljivo in dosledno pomočjo ter vodenjem lahko vsakega kritičnega misleca preobrnemo v konstruktivnega (kadar je to potrebno).

## OD KOMPLEKSNEGA DO NEKOMPPLICIRANEGA RAZMIŠLJANJA

In še ena bolezen razmišljanja ljudi okoli nas obstaja in to je ljubezen do komplikiranega razmišljanja in/ali strah pred enostavnim. Življenje okoli nas vsako leto postaja vse bolj kompleksno: aneks na aneks, navodilo na navodilo ... A redko znamo in si upamo pogledati, ali bi se lahko celotnega postopka lotili tudi na kak drug, enostavnejši način, namesto uveljavljenega, ki je vmes postal pošteno kompleksen. A morda včerajšnji način jutri ne bo več koristen, zakaj ne bi poskusili kako drugače? Ali pa poskusimo kaj odstraniti ali združiti, restrukturirati ali zadovoljiti koncept na drugačen način. Lahko začnemo od začetka ali zadevo razparceliramo, lahko postopke delegiramo ali vsaj poslušamo izvajalce ... Vse, kar moramo imeti v glavi je, da lahko prav vsako zadevo vedno naredimo tudi kako drugače. Če si to le želimo!

Ljubljana, 18. 9. 2013