

zaposlitve & kariera Dnevnik

pogovor dr. Edward de Bono legenda kreativnega razmišljanja

Kreativno razmišljanje je zanemarjeno

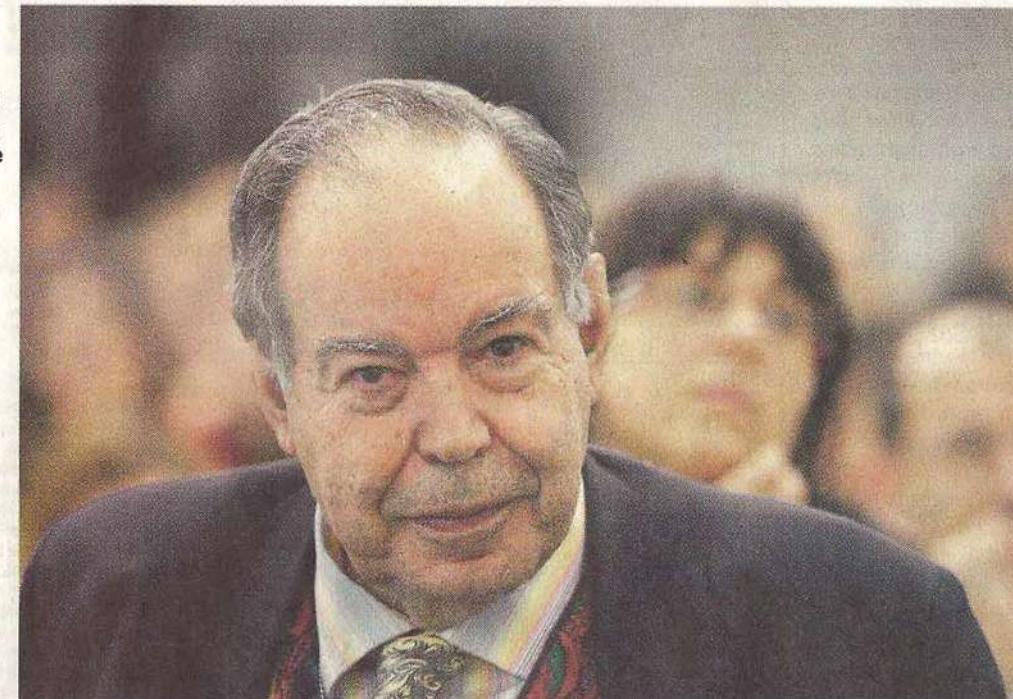
Jana Petkovšek Štakul

Ljubljana – Dr. Edward de Bono, pionir kreativnega razmišljanja, je z metodo šestih klobukov vnesel v človeško razmišljanje eno najpomembnejših sprememb v zadnjih dva tisoč letih. Zadnjih trideset let svoje delo posveča predvsem ozaveščanju dejstva, da je razmišljanje osnovni človeški vir in da s to svojo najbolj pomembno veščino nikoli ne smemo biti zadovoljni, pač pa je treba naše razmišljanje nenehno uriti.

»Pravzaprav so edini, ki so zadovoljni s svojo sposobnostjo razmišljanja, slabi misleci, ki misijo, da je namen razmišljanja potrditi njihov prav,« pravi de Bono, ki nenehno spodbuja k nerutinskemu, zavestno ustvarjalnemu, lateralnemu in učinkovitemu razmišljanju. V šolah, kjer so med šolske predmete uvedli tudi razmišljanje, so uspeh pri vseh predmetih izboljšali za od 30 do 100 odstotkov. Zaposljivost pri brezposelnih, ki so jih urili v razmišljanju, se je dvignila za 500 odstotkov.

Njegov urnik je skrbno načrtovan. Vsak dan vstaja ob šestih. Na nedavni obisk v Slovenijo, kjer je nekaj dni najprej preživel v Mariboru, je prišel iz Avstralije. »Neko leto sem računal, koliko milij sem tisto leto prepotoval, in sem ugotovil, da bi bil lahko desetkrat okoli sveta.«

Dr. Edward de Bono: Lateralno razmišljanje je razmišljanje stran od ustaljenih poti, in je veščina, ki se jo da uporabljati kot matematiko – ko se je enkrat naučiš, se usedeš in dobih nove ideje o kateri koli zadevi v 20 minutah.



mišljanje je torej veščina, ki uporablja potencial naše inteligence. Manj inteligentni ljudje lahko bolje razmišljajo, medtem ko mnogi inteligentni ljudje ne znajo razmišljati. Potencialno se inteligentni ljudje lahko razvijejo v odlične mislece, ni pa inteligencija sama po sebi dovolj. Tudi neposredne pozave med inteligentnostjo in krea-

Med predavanji, delavnicami in knjigami

Do danes je napisal 82 knjig, 83. je od poletja pri založniku, prevedene pa so v več kot 40 jezikov. Edward de Bono je predaval v 60 državah sveta, v Sloveniji na Ideas Campusu, januarja letos na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, na Jesenskem srečanju Združenja Manager 1. oktobra ter dan pozneje v Tehnološkem parku Ljubljana. Njegove metode so obvezni del

• • • • • • • • • • • • • • • • • •
Ljudje ne razumejo, da je treba nove ideje obravnavati enako pomembno kot na primer politične, pravne zadeve.
• • • • • • • • • • • • • • • • •

razmišljanju v šolah. Gre za program CoRT. Kaj vsebuje?

V bistvu je poudarek na percepciji. Če je tvoja percepcija neprimerena, nezadostna ali napačna, ne glede na to, kako logično razmišlaš, boš vedno dobil napačen odgovor. Tradicija našega razmišljanja nam pokaže, zakaj je tako. Naše razmišljanje je v srednjem veku usmerjala Cerkev, za Cerkev z dogmo je logika dovolj. Saj se razmišljanje začne z določenimi točkami. V dejanskem življenu pa je percepcija tista, s katero se vse začne. Torej naša tradicija razmišljanja ni dajala dovolj pozornosti percepciji oziroma je sploh ni upoštevala. Program CoRT je za mlade zelo preprost in jim daje nekaj temeljnih usmeritev.

Napisali ste 82 knjig, pri založniku je od poletja vaša 83. knjiga.

O, moj bog, prav imate. Res jih je toliko in zadnja je tuk pred izidom. Gre za prvi novi slovar v zadnjih tri tisoč letih. Vse-

Edini, ki so zadovoljni s svojo sposobnostjo razmišljanja, so slabi misleci, ki mislijo, da je namen razmišljanja potrditi njihov prav.

buje prvo drugačno slovenco (= grammar), pet novih ločil, razmišljanje o vrednotah (vrednostih, koristih = value), ima pa tudi poglavje na temo Women as Object.

Za način razmišljanja, ki ga imamo Europejci, je kriva tako imenovana grška tolpa treh: Sokrat, Platon in Aristotel. Zakaj?

Tako je. Sokrata so zanimala samo vprašanja in argumenti, Platon je iskal resnico. Dejansko sploh ni verjel v demokracijo, v raznolikost. Aristotel pa je ves čas izključeval in izključeval. In ta temeljna znanja so se prenesla v Evropo, kot dogmo pa jih je uporabila Cerkev, da je dokazovala, da heretiki nimajo prav. Razvili smo razmišljanje, da bi našli resnico, ne pa kreativnega razmišljanja, ki vodi do pravih vredno(s)t(i).

Kakovost življenja je torej odvisna od kakovosti našega razmišljanja. Kako sta, če sploh sta, povezani inteligencija in kreativnost?

Inteligentni ljudje se pogosto ujamejo v past svoje inteligentnosti. Svojo intelligentnost uporabljajo, da zagovarjajo svoje stališče, namesto da bi razvijali nove ideje. Naj pojasnim razliko – intelligentnost so konjske moči pri avtomobilu, razmišljanje pa kot naša spretnost za vožnjo avtomobila. Raz-

tivnostjo ni. Lahko si zelo inteligenten, če si kreativen. Ni pa nujno, da boš kreativen, če si inteligenten. Einstein, na primer, je bil bolj kot v pomen znanja prepričan v pomembnost domišljije.

Trdite, da je svetovni problem neustrezen razmišljanje.

Dejansko potrebujemo več kreativnega razmišljanja. Primerov uspeha ob že omenjenih uspehih v šolah in pri brezposelnih je še veliko več. V Novi Zelandiji so učitelji, ki so poučevali mlade prestopnike, dosegli, da se je število prestopnikov povratnikov znižalo na četrino.

Razvoj informacijske tehnologije je prispeval k temu, da smo vse več za računalniki, z mobiteli v rokah – informacije nas bombardirajo z vseh koncev. Ali ta razvoj pomeni tudi neke vrste grožnjo kreativnemu razmišljanju?

To je nesporno nevarno. Ker dobivamo toliko informacij od vseposod, si verjetno mnogi mislijo, da jim ni treba razmišljati, saj bodo vse potrebne informacije same priše do njih. Torej to je nevarnost, ne le, da manj razmišljamo, pač pa seveda brez ustreznegra razmišljanja ne vemo, kako te informacije uporabiti na najbolj primeren način.

Ali menite, da je kreativno razmišljanje povezano tudi z osebno odgovornostjo?

Eden zelo preprostih problemov je, da v večini jezikov ljudje, ko jim omenijo kreativno razmišljanje, pomisijo na umetnost. Mislijo torej, da gre za učenje petja, plesa in podobnega. Seveda ni tako in zato je področje kreativnega razmišljanja ves čas zanemarjeno. Dejstvo je, da je na primer lateralno razmišljanje, stran od ustaljenih poti, večina, ki se jo da uporabljal kot matematiko – ko se je enkrat naučiš, se usedeš in dobiš nove ideje o kateri koli zadevi v 20 minutah.

Je morebiti potem res, da si pri iskanju rešitev zastavljamo vprašanje, kako, ne pa zakaj – ki pomeni prelaganje odgovornosti na druge, kako pa pomeni ozioroma zahteva posameznikovo proaktivnost?

Pomembno je predvsem to, da ne dajemo sodb, pač pa iščemo rešitve, ki

šolskih kurikulumov v številnih državah sveta in se uporabljajo na primer v Avstraliji, Novi Zelandiji, Kanadi, Argentini, Veliki Britaniji, Italiji, Združenih arabskih emiratih, v Španiji in na Portugalskem, v baltskih državah, Maleziji, Singapurju, v Indiji, na Kitajskem, v Braziliji... Svetuje podjetjem, kot so Exxon, IMB, Prudential, Procter & Gamble, Shell, BP, Ford, Du Pont, General Foods

menedžerjev. Imate občutek, da so zaradi krize zelo zaskrbljeni?

Ne, dobil sem občutek, da so optimistični in prepričani, da je razmere mogoče rešiti, predvsem imajo veliko volje in prepričanosti, da bodo našli poti iz te krize.

Je pa udejanjanje idej od naroda do naroda različno, saj smo si med seboj drugačni.

To je res. Naj navedem skrajna primera: Italijo in Japonsko. Italijani imajo problem s kreativnostjo. Zelo so družabni in svoje ideje med kosišom ali večerjo najprej premeljejo s prijatelji, in če njim niso všeč, jih opustijo. Tudi Marconi (Guglielmo, italijanski inženir, dobitnik Nobelove nagrade za fiziko, op. p.) ne bi razvil svojih idej, če ne bi odšel v Anglijo. Po drugi strani pa so na Japonskem inovativnost vpeli v dnevno življenje.

Z mag. Nastjo Mulej ste oblikovali skupino ljudi, ki bo poučevala učitelje o



fotografija Jana Pejkoviček Štakelj

Nedavno sem gledala film Karate Kid, kjer je učitelj svojemu učencu, ki ni bil zadovoljen s svojim znanjem karateja, dejal, da ni slabega učenca, slab je lahko le učitelj, če učenca ne uspe pravilno usmerjati ozioroma učiti na njemu primeren način. Kaj menite o tem?

Učenci so polni potencialov. Ali jim te potenciale uspe razviti ali pa sploh ne, je dejansko odvisno od njihovih učiteljev, staršev, okolja, v tem se strinjam. Pa vendar vse odgovornosti ne moremo naložiti samo učiteljem. Naj vam povem še primer iz britanskega šolskega sistema. Učenci veliko časa porabijo za učenje zgodovine, za zgodbe iz preteklosti, vse pre malo pa se ukvarjajo z zgodbami tega trenutka, s sedanostjo torej! V kakšni kondiciji je domače gospodarstvo, kako si zagojoviti visoko kakovost življenja – vse vedo za nazaj, ne vedo pa, kako živeti sedaj za prihodnost. To se mi zdi res nenevadno.

Vse pogosteje omenjate pomen oblikovanja palače razmišljanja. S to idejo na primer v Združenih narodih niste prodri.

Gre za novejošo idejo. Ko sem oblikoval skupine kreativnih ljudi predlagal v Združenih narodih, je bilo to nemogoče doseči. Rekli so mi, da niso tu

zato, da razmišljajo, pač pa da predstavljajo države.

Zakaj je kritično maso za njeno oblikovanje težko doseči oziroma ni zanimanja za to?

Palača razmišljanja je lahko kjer koli v svetu – v Ljubljani bi lahko bila na ljubljanskem gradu, na primer. Bila bi svetovna platforma, nekakšna javna diskusija za ideje. Vanjo bi prihajali misleci, in ne predstavniki, na kreativne sestanke. Vendar pa tega ljudje še ne razumejo. Matematiki da, večina družboslovcev, filozofov, politikov pa ne. Ljudje ne razumejo, da je treba nove ideje obravnavati enako pomembno kot na primer politične, pravne zadeve.

Zakaj je nujno, da bi kultura ustvarjalnega razmišljanja postala neke vrste družbeni virus?

Zato, ker informacija in ocenjevanje, presojanje niso dovolj, potrebujemo

ustvarjanje novega. Težko je, ker zahaja napor, a edino tako lahko ustvarimo novo vrednost, korist, dobrobit.

Trajnostni razvoj je zelo pomemben, na kar nas ves čas opozarjajo okoljske in podnebne spremembe. Katere, menite, je treba »izzvatki?«

Pravje, da razmišljamo o spremembah na vseh področjih ves čas, ne glede na to, ali so spremembe nujne in razmere že kritične.

Naši možgani so narejeni tako, da informacije oblikujejo v vzorce, kar je dobro za vsakdanje življenje. Ni pa dobro za iskanje novih rešitev. Kot orodje za to ste razvili metodo šestih klobukov in lateralno razmišljanje. Kako bi odgovorili na argumente, da je za tak način ustvarjanja idej in iskanja rešitev potrebnega preveč časa?

Obratno! Ravno obratno je. Za to, da najdemo pravo rešitev, je dejansko potrebna desetina sicerjnjega časa, kar pomeni, da ne vzame več časa, pač pa

bistveno manj časa. Z uporabo tehnike šestih klobukov ste na sestankih zelo hitri in hitro prihajate do idej. Zato vam ostane več časa za udejanjanje teh idej. Pomembno pa je tudi, da so stvari poenostavljene. Je pa pomembno, da za ustreerne izberemo tiste rešitve, ki imajo pravo vrednost, da torej vemo, kaj je koristno za podjetje, za organizacije, ne pa da podpremo tiste ideje, ki zahtevajo ogromne vložke.

Kaj bi torej dejali menedžerjem, ki si v času krize sploh ne vzamejo časa za pogovor s sodelavci in za poglobljen razmislek?

Nekateri si verjetno res ne vzamejo časa za pogovor s sodelavci, a še enkrat poudarjam, metoda šestih klobukov vzame bistveno manj časa. Metoda paralelnega razmišljanja je treba predstaviti ekipi in vodja naj se pogovarja ter s sodelavci najde rešitve prav s pomočjo te metode, ker je hitra in učinkovita.

Podjetjem in ustanovam, ki vas prosijo za svetovanje oziroma predavanja, nenehno zastavljate nove izzive. Kdaj, kje dobivate ideje zanje?

Ideje dobivam povsod, tudi ko sedim na letalu ali ko se pogovarjam z dolgočasnimi ljudmi. (smeh)

Zelo nezaupljivi ste do politikov. Zakaj?

Politiki sami niso ničesar ustvarili. Če pogledam vodji koalicije v Veliki Britaniji – to sta človeka, ki sta v politiki že vse življenje od študentskih let. Odlična sta pri igranjtu te igrice. Nikoli pa nista ničesar ustvarila, vodila ljudi, delovala na trgu, nista naredila nič konstruktivnega, znata samo zmagati na volitvah. Med politike gredo ljudje iz govorečih poklicev, to so pravniki, učitelji, sindikalisti, ne pa iz konstruktivnih poklicev, kot na primer inženirji, arhitekti, podjetniki... ker se slednji veliko težje vrnejo v svojo stroko, če niso spet izvoljeni. In govoreči ljudje znajo samo govoriti, ne pa tudi ustvariti kaj novega.

novinarstvu. Menite, da tudi novinarstvo potrebuje inovativnost, nove izzive?

Da, jih potrebuje. Mislim, da jih, saj so mediji, če na primer izpostavim britanske, preveč negativistični. Strinjam se, da ni lahko biti pozitivističen, a vseeno bi rad videl časopis, ki bi imel vsaj eno stran s pozitivnimi vsebinami. Podobno sem predlagal v Hollywoodu na srečanju z direktorji in filmskimi igralci. Predlagal sem, da bi snemali veselne filme. »Pa res ne moremo delati tovrstnih filmov,« so mi zatrjevali vsi po vrsti. Na neki način se mi je to zdelo razumljivo. Saj le nekoga ustrelis, naj bo nekaj dramatičnega ali vznemirljiva nesreča, ljudi to zanima. V novinarstvu je podobno, saj naj bi prav kriminalne zgodbe ljudi bolj zanimale. In zaradi vsega tega dobi človek občutek, da je življenje nekaj strašnega. In izziv? Mislim, da še vedno ne znamo najti poti, kako izvedeti, kaj ljudje dejansko razmišljajo, kaj jih v življenju res pesti. Raziskave, s katerimi operirajo mediji, po mojem mnenju niso pravi odgovor. Izziv je torej govoriti z ljudmi odkrito o tem, kaj jih najbolj skrbi.

Kaj bi se po vašem mnenju zgodilo, če bi mobilni telefoni izginili iz naših življenj?

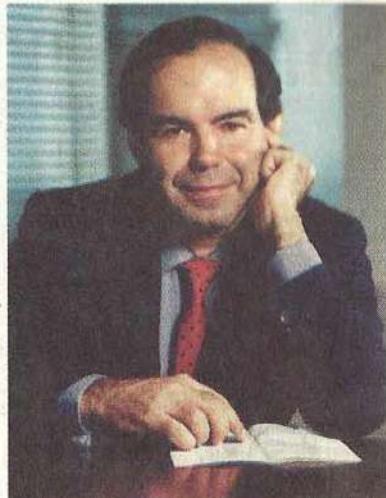
Ljudje bi si začeli pisati ljubezenska pisma, to je veliko bolj zabavno. Ljudje zdaj vsak dan porabijo toliko časa za pogovore na mobilnih in za preglebo elektronske pošte, da za druge stvari sploh nimajo več časa.

Kaj pa če bi izginile barve?

Vse bi bilo črno-belo, kot na primer črno-bela fotografija.

Kako bi potem podajali metodo paralelnega razmišljanja, metodo šestih klobukov?

Bi si pač izmisnil drugačno metodo. (smeh)



Edward de Bono se je rodil leta 1933 na Malti. Pri 15 letih je študiral medicino, ima častno diplomo kot Rhodesov študent iz psihologije in fiziologije. Je avtor metode paralelnega razmišljanja po metodi šestih klobukov in lateralnega razmišljanja, kjer gre za razmišljanje stran od ustaljenih poti. Ekipa njegovih sodelavcev v Sloveniji bo kmalu začenjala v izobraževalnih ustanovah uvajati tudi metodo CoRT, učenje razmišljanja v šolah. Njegovo delo je tako preprosto, da ga razumejo in po njem delujejo štiriletniki, tudi bolniki z Downovim sindromom, po drugi strani pa uporabljajo svetovni voditelji in Nobelovi nagrajenci. Po svetu trenutno deluje 600 licenciranih trenerjev za paralelno razmišljanje po metodi šestih klobukov in za lateralno razmišljanje. V Melbournu je leta 1996 ustanovil de Bonov inštitut, ki je svetovni center novega razmišljanja.

Lani je bil v evropskem letu kreativnosti in inovativnosti med 27 najbolj vplivnimi ljudmi, leta 2005 je bil nominiran za Nobelovo nagrado za ekonomijo.

new moment
EDWARD DE BONO: ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA

svojo funkcijo, še podrobnejše. Začnimo z modrim klobukom (modra barva je hladna, je barva neba), ki se ukvarja z nadzrom, organizacijo procesa misljenja in uporabo ostalih klobukov. Zato najpogosteje sestanke in usmerjeno razmišljanje začnemo prav z modrim klobukom. Beli klobuk (bela barva je neutralna in objektivna) se ukvarja z dejanskimi podatki in številkami. Rdeči klobuk (rdeča je sino-

»Metoda šestih klobukov je preprosta, čvrsta in učinkovita metoda, ki nam omogoča, da vodimo svoje razmišljanje, kot dirigent vodi svoj orkester. Zahtevamo tisto, kar potrebujemo,« poudarja de Bono. Z uporabo šestih klobukov – modrega, belega, rdečega, črnega, rumenega in zelenega – dosegamo, da se med razmišljanjem usmerimo vsi na samo eno stvar paenkrat.

Tako se naučimo ločevati čustva od logike, kreativnost od informacij... Ko si nadenemo enega od klobukov, razmišljamo samo na en, določen način. Z metodo šestih klobukov v celoti uporabimo inteligenco, izkušnje in znanje vseh članov skupine. Klobuke lahko uporabljamo sistematično posamezno, na sestankih ali v pogovorih, omogočajo pa nam, da dobimo čim širši spekter mnenj o eni temi ali izzivu.

Poglejmo klobuke, od katerih ima vsak

nim za čustva) podaja samo čustveni vidik in neracionalne vidike razmišljanja. Ob tem ne pozabimo, da ko mislec uporablja rdeči klobuk, ne sme nikoli poskusiti upravičevati svojih občutkov ali zagotavljati logično osnovo za njih. Črni klobuk (črna je resna in mračna) je pozoren in previden, z njim iščemo slabosti v idejah. Rumeni klobuk (rumena je barva sonca in pozitivnosti) je optimističen, spodbuja pozitivno razmišljanje. Zadnji pa je zeleni klobuk (zeleno je rastlinje...), ki označuje nove ideje in spodbuja kreativnost.

Katera svetovno znana osebnost je na vas kot mojstra razmišljanja in ustvarjanja novih rešitev naredila največji vtis?

Večinoma delam z več ljudmi v podjetjih, a kot posameznik me je med drugimi prevzel Richard Branson. Njega navajam le kot primer, ne pa kot človeka, ki bi bil najbolj kreativen pri razmišljanju.

Vibacom, na primer, si z gibanjem InCo prizadeva k inovativnemu preboju družbe, z InJo tudi za inovativnost v

spoznanja, da je um samoregulativen proces. Da deluje rutinsko. Tako si vsak dan lahko umijemo zobe, se oblečemo, si zavežemo čevlje, vozimo avtomobil, ne da bi se morali tega vedno znova naučiti na novo. Na temelju teh doganj je napisal knjigo Mechanism of Mind. Zato se vsak dan tudi oblečemo podobno – če bi se kreativno (in pri tem ne bi upoštevali modnih zapovedi), bi se z 11 kosi oblačil lahko oblekli na 13.916.900 načinov in se oblačili 76 let, če bi se oblačili samo eno minuto.

