

Nastja Mulej o preprostem in učinkovitem razmišljanju

Parlament je najlepši primer neučinkovitih sestankov



Če imamo dober avto, še ne pomeni, da smo dober voznik. In tako kot je vsak voznik prepričan, da ga na cesti ni večjega junaka od njega, tudi verjamemo, da znamo misliti. "Napaka!" pravi Nastja Mulej, edina licencirana trenerka razmišljanja po metodi dr. Edwarda de Bona pri nas. Razmišljanje je večšina, ki se je moramo naučiti. In če mislite, da so naši možgani opremljeni za izzive tretjega tisočletja, si oglejte kakšno parlamentarno sejo. Ali pa pozorno spremljajte učinke sestankov v službi, kjer po navadi vedno isti ljudje govorijo iste stvari in nadaljujejo z delom na isti način. Kako naj se torej domislamo sprememb?

► Lahko razmišljamo o več stvareh hkrati?

"Deset tisoč misli gre na dan skozi našo glavo. Želje, strahovi, informacije, upanje, ideje ... vse naenkrat. Ta kaos se z razvojem tehnologije še pogloblja. Že doma lahko vidimo, da smo bolj učinkoviti, če najprej skuhamo kosilo, potem počistimo kopalnico, posesamo spalnico in tako naprej. Če bomo delali vse naenkrat, se nam

sotni bolj fizično kot z mislimi. Tako ne morejo osredotočeno razmišljati."

► Svojega mentorja dr. Edwarda de Bona opisujete kot toplega, prijaznega in vedno točnega človeka. Je točnost pomembna?

"Seveda. Raje sestankujmo oziroma razmišljajmo kratek čas, ampak takrat bodimo osredotočeni na tisto, kar delamo."

► Kaj je še značilno za slabe



koviti, če najprej skuhamo kosilo, potem počistimo kopalnico, posesamo spalnico in tako naprej. Če bomo delali vse naenkrat, se nam bo kosilo prismojilo."

► **Skrivnost je torej v tem, da temeljito razmisliš o eni sami stvari?**

"Dejstvo je, da ne porabiš veliko več časa, če si temeljit. Ljudje se namreč bojijo, da bodo porabili preveč časa, če se bodo na primer na začetku sestanka nekaj minut pogovarjali o tem, kaj je sploh cilj sestanka. Potem pa vsak razmišlja v svojo smer. Prav tako si ne vzamejo časa, da bi si delili vse informacije, ki jih imajo. Samoumevno se jim zdi, da vsi vedo, kar vedo oni. Mudi se jim, v možganih vlada kaos, čudežno pa vedno najdejo čas za prepire, dokazovanja, prepričevanja in popravljanje napak. Neverjetno! Redko kdo pa o stvari temeljito razmisli že na začetku."

► **Omenili ste sestanke. Ti so pogosto lep primer neučinkovitosti in izgube časa. Kako bi opisali tipičen neproduktiven sestanek?**

"Že na začetku izgubimo najmanj petnajst minut, ker ljudje kapljajo in nikakor ne moremo začeti točno. Nekateri so potem tako blazno pomembni, da ves čas skačejo ven in noter, ker morajo komu še kaj povedati ali se javiti po telefonu. Se pravi, da so pri-

roma razmišljajmo kratek čas, ampak takrat bodimo osredotočeni na tisto, kar delamo."

► **Kaj je še značilno za slabe sestanke?**

"Prisotni ne vedo natanko, zakaj so se sploh zbrali, ali pa si temo sestanka vsak razlaga po svoje. Pogosto so v slabih medsebojnih odnosih in malce prestrašeni, kar pomeni, da bodo v obrambnem položaju. Iskali bodo zaveznike in se branili pred napadi. Ves čas bodo napeti. Razmišljali bodo, kako bi dokazali svoj prav. Tako se večino sestanka ukvarjajo z medsebojnimi odnosi, namesto da bi se ukvarjali s temo, zaradi katere so se zbrali."

► **Po navadi govorijo vedno eni in isti ...**

"Eni s svojimi retoričnimi sposobnostmi drugim jemljejo čas in pozornost. Spet drugi pa sedijo in si mislijo svoje. Tako se rado zgodi, da sestanek ne prinese rezultata, naloge pa se razdelijo med tiste, ki so odsotni. In potem se čudimo, da čez teden dni ni nič narejenega. Jaz pa se čudim, da sploh še naredimo, kar naredimo, saj vse deluje izključno po inerciji."

► **In na koncu se vse skupaj rado zavleče ...**

"Sestanek traja in traja, dokler ni že toliko ura, da moramo na kosilo ali pa domov."



Nastja Mulej je magistra komunikologije, univerzitetna diplomirana ekonomistka in univerzitetna diplomirana sociologinja. Radovednost in želja po učenju sta jo pripeljali do ekskluzivne licence za treniranje tehnik bolj učinkovitega, konstruktivnega razmišljanja (šest klobukov), bolj ustvarjalnega razmišljanja (lateralno razmišljanje) in neposrednega poučevanja razmišljanja šolskih otrok (CoRT - Cognitive Research Trust) po dr. **Edwardu de Bonu**. Tehnike razmišljanja uči na delavnicah, ki jih organizira za podjetja in posameznike, po potrebi pa tudi moderira sestanke za svoje naročnike.

► **Kako z metodo šestih klobukov razmišljanja povečate učinkovitost sestankov?**

“Pri klobukih veljajo zelo preprosta pravila: skliči sestanek z jasnimi cilji in povabi ljudi, ki ti pri tem lahko pomagajo. Na začetku natančno določi, o čem se bomo pogovarjali. Poskrbi, da bodo fokus sestanka razumeli vsi enako. Zadnjič smo na nekem sestanku razpravljali o vzdušju v podjetju, pa smo ugotovili, da si je pod besedo vzdušje vsak pred-

do kdaj. Zopet je bolje, če naloge delegiramo, ampak si jih ljudje sami izberejo. Tako bodo raje sodelovali in sklepe uresničili tudi v praksi.”

► **Vas podjetja pogosto najamejo, za vodenje sestankov?**

“Po navadi sodelujem z dobrimi podjetji, ki se trudijo biti še boljše. Saj veste: ali se vsak dan trudiš biti boljši, ali pa si vedno slabši. Stalno se moraš izobraževati. Zunanji moderator lahko zelo pomaga, ker so zaposleni do njega bolj spoštlj-

“Naše razmišljanje je primitivno”

V novem tisočletju bomo morali zamenjati zastareli program v možganih in resnično začeti misliti. Zdaj razmišljamo o tem, kar je, namesto da bi razmišljali o tem, kaj bi lahko bilo. Večina organizacij še vedno deluje tako, da vzdržuje staro stanje in rešuje probleme, ki se pri tem pojavljajo. Z analizo, sodbami in argumenti ne moremo napredovati. Skratka, naše razmišljanje je primitivno, je prepričan dr. Edward de Bono, ki ga imajo mnogi za vodilno svetovno avtoriteto na področju kreativnega razmišljanja.

stavljal kaj svojega: odnose med zaposlenimi, odnose s strankami, razmere za delo itd. Če tega ne bi preverili, bi vsak razmišljal v svojo smer.”

► **Kaj je poleg cilja še pomembno?**

“Red. Struktura. Ljudje se bodo lažje osredotočili, če bodo vedeli, koliko časa bo sestanek trajal. Mi pa pogosto ne znamo ločiti med delom in zabavo. Če pol ure pijemo kavo, nam bo na koncu zmanjkalo časa. Pri postavljanju časovnega okvira potrebuješ nekaj izkušenj, ampak raje napovej, da bo sestanek trajal dlje časa in potem prej končaj kot obratno.”

ivi. Tudi kakšen skeptik sčasoma začne uživati, ker vidi, da je upoštevan. Preprosto, sestanek potrebuje vodjo in strukturo. In že eno srečanje je dovolj, da ljudje vidijo, da se da tudi drugače. Orodje šestih klobukov je tako preprosto, da me v enem podjetju redko potrebujejo večkrat. To sicer ni najbolje za moj posel, je pa zato zadovoljstvo toliko večje.” (smeh)

► **Koliko pa se skrajša čas sestanka, če je ta dobro voden?**

“Za približno polovico. De Bono navaja primere velikih podjetij, ki so srečanja, na katerih so določila strategijo za naslednjih nekaj let,



presežeš. Vedno obstaja rešitev, samo razmisliti moramo o njej."

▶ Je za razmišljanje potrebna kondicija?

"Ljudi razmišljanje noro utruja! (smeh) Če se preveč zaženejo, hitro obupajo. Zato je dobro, da si omejimo čas in postavimo normo. Recimo, danes bom dvajset minut razmišljal o svojih prednostih. Ne več in ne manj."

"Po navadi sodelujem z dobrimi podjetji, ki se trudijo biti še boljša. Saj veste: ali se vsak dan trudiš biti boljši, ali pa si vedno slabši."

▶ Kako razmišljate vi?

"Osredotočeno. Zadnjič sem vso pot od Maribora do Ljubljane razmišljala, kaj vse bi lahko organizirala za svoj rojstni dan. Nato sem izbrala eno idejo in naslednjič od Ljubljane do Novega mesta razmišljala samo o tem, kje in kako bi to izvedla. Nisem razmišljala o slabostih in strahovih, le o datumih, lokaciji ..."

▶ Si ideje tudi zapišete?

"V tem primeru si jih nisem, ker sem razmišljala v avtu. Sicer pa je veliko lažje, če si misli in ideje sproti zapisujemo. Enako velja za sestanke. Sicer pa je včasih dovolj, da človeka v pogovoru le malce usmeriš. Nekomu, ki ves čas kritizira, rečeš, dajva raje pogledati prednosti. Tistega, ki trdi, da je vse nemogoče, spodbudiš, da se spomni, kako bi določeno slabost

lahko presegel. Človeku pomagaš, da analizo, kritiko in argumente, do katerih imamo vsi tako spoštovanje, preseže tako, da razmišlja tudi o koristih, rešitvah, drugih možnostih in o drugem človeku."

▶ Ali ljudje hitro spremenimo način razmišljanja? Vidite rezultate svojega dela?

"Po nekaj letih da. Ko sem začela, so mi očitali, da govorim o

tem, kar se dogaja nekje drugje. Zdaj pa že lahko navedem nekaj primerov, ko so ljudje s pomočjo metode šestih klobukov popolnoma spremenili svojo poklicno pot. Nekateri so zelo hitro diplomirali, ker jim je končno uspelo sistematizirati svoje misli."

▶ Kaj pa doma?

"Naučiš se upoštevati drugega

in ne venomer vsiljevati svoja stališča. Zagotovo to pomaga v partnerskem odnosu. Otroka pa sta še majhna in hitro prevzameta stvari iz okolja. Zagotovo pa ne živita v svetu, kjer se neprestano jamra, ampak v svetu, kjer skupaj iščemo rešitve. Ko smo se nekoč zaklenili v stranišče, sem otroka vprašala: 'Zakaj je to dobro?' In onadva sta takoj začela z igro: 'Če bi ostali tu, bi imeli vedno kje lulat. Vedno bi imeli vodo.' Hčerka je takoj dodala: 'Vedno bi imela ogledalo.' To je De Bonova metoda."

▶ Kako se bo otrokoma to obrestovalo v šoli?

"Verjetno ne najboljše. Svoje glavost velja za negativno lastnost. Ampak Vlado Kreslin je nekoč dejal, da moraš otrokom samo pomagati, da mislijo s svojo glavo in da mislijo na drugega. To takoj podpišem. Sem pristaš reda, ampak nikoli ne bom rekla, da mora nekaj tako biti, ker sem jaz tako rekla. V okviru reda naj vsak, če se

le da, upošteva sebe. Človeka ni dobro povoziti, ker tako pač mora biti in je vedno tako bilo."

▶ V Sloveniji trenutno teče razprava o krčenju razbohotene državne uprave. Lahko poveste primer, kako so po De Bonovi

"Svoji znanki, ki se želi 'izumiti na novo' sem dala nalogo, naj v enem tednu napiše sto svojih prednosti. Po navadi razmišljamo zgolj o svojih slabostih, zato se moramo pošteno namučiti, da najdemo sto svojih prednosti."

metodi organizirali državno upravo v Singapurju?

"Z orodjem 'simplicity'. To metodo si po šestih klobukih in lateralnem razmišljanju želim prenesti tudi k nam. V šali pravim, da jim je v Singapurju to uspelo, ker imajo tam diktaturo. Mi pa imamo demokracijo, kjer zavezanost k učinkovitosti ni nujno prvo geslo." (smeh)

▶ Kako bi poenostavili državni aparat?

"Ljudje smo nagnjeni k temu, da že obstoječim pravilom dodajamo nova. Aneks na aneks. V naši družini smo prvič prošnjo za vrtec oddali na dveh listih formularja, letos smo jih morali izpolniti že enajst. Če nadaljujemo rutinsko, le še povečujemo kompleksnost. Moramo se ustaviti in pogledati, kako bi lahko zadevo rešili na drugačen, bolj enostaven

način. Da bi bile stvari bolj preproste, je treba spremeniti smer in začeti delati drugače."

▶ Je težko spremeniti velike sisteme?

"Pri nas bodo koraki v smer poenostavljanja verjetno zelo

majhni. Zato je vsak človek, ki razmišlja in dela drugače, pomemben kamenček v mozaiku sprememb."

▶ Kako bi iz vašega zornega kota opisali razpravo v parlamentu?

"Parlament je najlepši primer neučinkovitih sestankov. Vsak dokazuje svoj prav. Tako čudovito si argumentirajo, tudi do treh zjutraj, če je treba, ampak nič se ne premakne. Kar dokazuje, da argumenti niso dovolj."

▶ Je čas za nov način razmišljanja?

"Smo v blatu in nenehno iščemo krivca. To nas ne bo pripeljalo nikamor. Začeti moramo sodelovati, se med seboj spoštovati in na ta način najti rešitve. Orodja razmišljanja, ki to omogočajo, imamo."

ALJA TASI