

Provokacija te pripravi

JURE STOJAN

"V Sydneyju imajo serijo intervjujev. Za devetdeset minut te povabijo na oder operne hiše, pred polnim občinstvom. Enkrat so mene," začne gospod v resni, temni obleki. In svileni kravati z valovitimi, barvnimi črtami. "Pa sem prekinil pogovor. In rekel: 'Veste, tukaj sedim na odru sydneyske Opere. Povstavljo jo je moj prijatelj Ove Arup. Moram zapeti nekaj opernega.' In sem zapel operno arijo. La donna e mobile. Pa ni šel nihče ven." Ta gospod je bil Edward de Bono. Tokrat pa je sedel v kavarni ljubljanskega hotela Union. Le nekaj ur pred svojim predavanjem, ki je povsem napolnilo predavalnico na ekonomski fakulteti. Edward de Bono, na Malti rojen, klinični psiholog, doktor medicine, bivši predavatelj na Oxfordu, Cambridgeu in Harvardu, avtor tehnik razmišljanja. Njegove knjige so prevedene v 34 jezikov. V slovenščini imamo tudi njegovi osrednji deli. Lateralno razmišljanje

razmišljaš pa, kako bi rešitev oblikoval. Dal bom primer z Izraelom in Gazo. Oblikovanje rešitve bi pomenilo, da bi države, ki Izrael podpirajo, dale Palestincem na razpolago sredstva, morda skupaj tri milijarde dolarjev na leto. Ampak vsakič, ko bi Palestinci proti Izraelcem izstrelili raketo, bi se ta sklad zmanjšal za 50 milijonov. Hamas ne bi več bil herojski, ampak nadloga."

To ne bi bilo presojanje?

"Oblikovanje rešitev je zelo drugačen način razmišljanje kot presojanje. Obstojče mišljenje je torej neustrezno, ker je neustreznata tudi naša splošna tradicija mišljenja. Vso zadevo pa le še poslabša

rekli idiot, je to osebo spremenilo. V človeških zadevah je namreč zelo veliko interakcije."

Če vas prav razumem, se o rešitvi ne razmišlja analitično, temveč se jih oblikuje?

"Nekoč sem šel na konferenco ekonomistov z več kot sedemsto predavatelji. Med zaključno razpravo so organizatorji prosili za predloge, kako naj simpozij naslednje leto izboljšajo. 'Potrebuje dve stvari,' sem rekel. 'Oblikovanje in plesalke.' Ogonomo udeležencev sem s tem razburil. S tem sem želel povedati, da so ekonomisti zelo dobri, kar se analiziranja tiče. Toda v ekonomiji potrebujemo tudi oblikovanje. V gospodarstvu je namreč veliko povratnih zank, ki

roka cerkev. Cerkev je potrebovala resnico, logiko in argumentiranje. Da je lahko dokazala, da se krivoverci motijo. Tako je nastal prevladujoč način našega razmišljanja. Ampak to še ne pomeni, da so druge kulture razvile ustvarjalno, oblikovno mišljenje. Ne. Pomeni, da druge kulture morda nimajo naše logike in načina argumentiranja, imajo pa zato ostale prvine zahodnega mišljenja."

Feministični ugovor vaši tezi bi bil, da kritizirate razmišljanje zahodnih moških. Da ženske, tudi na zahodu, razmišljajo drugače.

"Žensko mišljenje je v mnogih pogledih podobno afriškemu mišljenju. Z drugimi besedami, na

skem ustvarjalnost ni nujno povezano z drugimi načini mišljenja. Ampak ljudje se pač odločijo, kdaj bodo ustvarjalni, menjajo način razmišljanja in so ustvarjalni. Tudi Kitajce zelo zanimajo moje metode. V Indiji razlog verjetno leži v njihovi dolgi tradiciji, da jih razmišljanje zanima. Zahodne kulture pa so na splošno zelo defenzivne. Pravijo mi samo, kako imajo svoj čudovit način razmišljanja, ki temelji na grški kulturi. Niso se pripravljeni spremeni. Ampak kaj takega sploh ni moj namen. Nočem, da na zahodu ljudje opustijo svoje načine razmišljanja. Želel bi si samo, da bi dodali nove."

Mnogi bi vam odvrnili, da so nove načine razmišljanja prinesle nove tehnologije. Računalnik, torej.



slovenščini imamo tudi njegovi osrednji deli, Lateralno razmišljanje in Šest klobukov razmišljanja. Teh klobukov je namreč šest in vsak predstavlja različen način razmišljanja o nekem problemu. Beli o dejstvih, rdeči o občutkih, črni o kritični presoji, rumeni o iskanju pozitivnih plati, zeleni o novih idejah, modri o celoti.

Vrednost pa nastane samo, če jih v razmišljanju uporabimo vseh šest.

Človek je razmišljajoče bitje. Zakaj ga želite učiti, kako naj razmišlja?

"Največji problem na svetu niso podnebne spremembe, ampak neustrezeno razmišljanje. Neustrezeno tukaj ne pomeni, da je naše obstoječe mišljenje slabo. Podobno je kot s kolesi na avtu. Vsako kolo je samo zase morda fantastično. Toda če imate samo tri kolesa namesto štirih, avto ne bo dobro vozil. Naše obstoječe razmišljanje v veliki meri temelji na logiki, analizi in presoji. Izvrstno se obnese v znanosti in tehnologiji, zato smo na teh področjih tako uspešni. Večina naših težav pa nastane, ker ni mišljenja, ki bi ustvarjalo vrednost, ki bi bilo oblikovno. Presoja je namreč absolutna. Nekdo je prijatelj in nekdo sovražnik. In že si v utečenih tirnicah. Pot naprej poskušaš doseči s kaznovanjem. Ne

dejstvo, da večina politikov nima navade konstruktivnega mišljenja. V zahodnih demokracijah je denimo nenevadno, da med politiki najdemo inženirje, arhitekte, zdravnike, znanstvenike. Če niso ponovno izvoljeni, se težko vrnejo v svoj stari poklic. V večini demokratičnih držav večina politikov prihaja iz govorčih poklicev. So denimo učitelji, novinarji, sindikalisti, pravniki. Njihovo mišljenje je zelo daleč od konstruktivnega. Politika ima torej temeljno napako. Seveda pa tudi zunaj politike naše mišljenje ni tako čudovito, kot verjamemo. Ljudje smo preveč samozadovoljni. Češ da smo leteli na Luno in da je vse krasno. Res je, mišljenje, ki temelji na presoji in na absolutnem, je lahko krasno. Toda ima še eno težavo. Denimo, da nekomu rečete idiot. Ta oseba ni več ista oseba. Dejstvo, da ste nekomu

ustvarjajo velika nihanja. Če denimo cene nepremičnin padajo, ljudje ne bodo kupovali. Čakali bodo, da bodo cene še bolj padle. In ker ljudje ne kupujejo, cene še bolj padajo. To se lahko ustvari z oblikovno rešitvijo. Denimo, da oblikujemo pogodbe, da prodajalec nepremičnin vrne del kupnine, če po enem letu cene padejo za več kot deset odstotkov. Potem čakanje ni več nujno, cene ne padejo in začaran krog je prekinjen. Opisovanje in analiziranje zaradi takih povratnih zank ni dovolj."

Ali je razmišljanje, ki temelji na presoji, bolj značilno za zahodni svet? Ali gre za univerzalno lastnost človeškega razmišljanja?

"Gotovo je to v zahodni kulturi bolj izrazito. In to zaradi tričlanske grške 'bande': Sokrata, Platona, Aristotela. Ko je tako mišljenje spet prišlo v Evropo, med renesanso, je šole, univerze in razmišljanje imela v

končni rezultat mišljena vpliva veliko različnih dejavnikov. 'To vpliva', 'to vpliva', in 'to vpliva'. Ženske torej veliko upoštevajo. Na drugi strani pa moški po navadi razmišljajo na način 'to je tako,' 'to je tako' in 'to je tako'. Končni rezultat ženskega razmišljanja je lahko boljši, ampak se o njem veliko težje razpravlja. Pri moškem razmišljanju pa je to preprosto. 'To je tako' ali pa ni. Moško razmišljanje zato navadno tudi prevladuje, pač zato, ker lahko o njem razpravljaš."

Kako pa občinstva sprejemajo vaše ideje? Ste morda opazili kakšne vzorce, razlike med kulturami?

"Moje knjige so se vedno odlično prodajale na Japonskem. Prodaja mojega prvnega je tam celo presegla prodajo ljubezenski romanov v ZDA. Zato ker so Japonci zelo premišljeni. Rekli so: 'Dobro, nimaamo veliko ustvarjalnega mišljenja in se ga bomo zato naučili.' Na Japon-

"Če daste otrokom v šoli računalnike, kar je na splošno nekaj dobrega, se pojavi nevarnost, da bodo začeli verjeti, da o stvareh res ni treba razmišljati s svojo glavo. Da je dovolj, da iščeš in da je nekje vmes že pravi odgovor. To je nevarno. Internet je tudi čudovit komunikacijski in informacijski sistem, daje pa vtip, da je komuniciranje in informacije zadostujejo. Internet torej odvrača od mišljenja. Računalniška orodja so torej čudovita, a sam njihov obstoj je lahko nevaren za razmišljanje. Raziskave kažejo, da so za devetdeset odstotkov napak v razmišljanju krive napake v zaznavah. V tradicionalnem mišljenju pa je logika vse. Kar je za obstoječe mišljenje še huje, v

do novih idej

EDWARD DE BONO, psiholog, doktor medicine, bivši predavatelj na Oxfordu, Cambridgeu in Harvardu, avtor tehnik razmišljanja

matematiki Gödelova teorema kažeta, da v nobeni situaciji ne moreš logično dokazati izhodišč. To pomeni, da ne gleda na to, kako logičen si, je tvoje mišljenje na koncu odvisno od tvojih arbitarnih zaznav. Zato se v šolah tudi učimo, kako naj stvari zaznavamo bolje oziroma širše."

Ampak ne pomeni, da če iz razmišljanja izpustimo logiko, da smo neracionalni?

"Zanimivo je, da ko enkrat z ustvarjalnim razmišljanjem prideš do nove, kreativne ideje, je ta povsem logična. Ko jo enkrat imas. Ne govoriva torej o neracionalnosti. Da pa lahko prideš do nje, moraš uporabiti orodja, ki pa niso racionalna. Denim s provokacijo. Dejstvo je, da je neka kreativna ideja dragocena samo zato, ker je tudi logična: Drugače gre samo za šum, nered. Med racionalnostjo in vrednostjo torej ni nobenega nasprotja. Pot do ideje pa je nekaj povsem drugega."

Me lahko, prosim, provocirate?

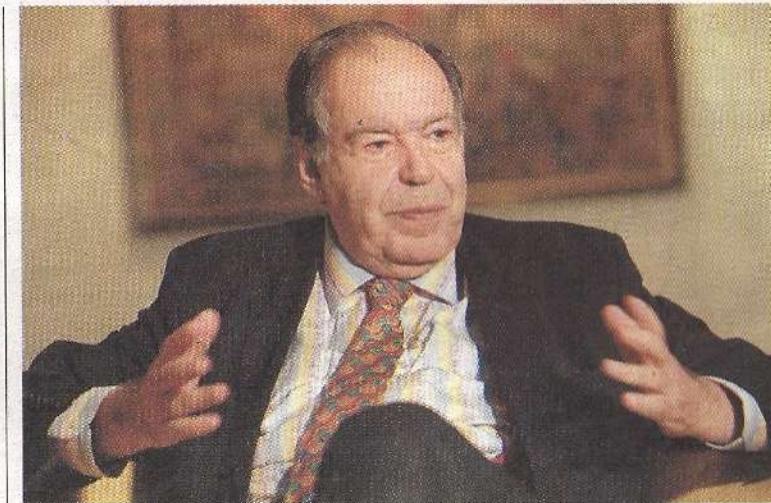
"Nekoč sem se v Kaliforniji posovarjal z naravovar-

pristajajo obrnjena narobe'. Jasno, da je to bedasto. Ampak od tod pride zanimiva ideja. Če bi letala pristajala obrnjena narobe, bi krila izvajala silo navzdol. Lahko imamo torej običajna letala z dodatnimi krilci, ki ustvarijo nekaj sile navzdol. Vrednost tega je, da jih v sili pilot zgrne in takoj dobi dodatno silo navzgor. In prav sedemdeset odstotkov vseh letalskih nesreč nastane zato, ker pilot ne more dobiti dodatne sile navzgor. Zato se inženirji to idejo resno preučujejo. In prav to je smisel provokacije. Provokacije tukaj ne uporabljam v vsakodnevnom pomenu. Zame provokacija ni nekaj, kar te razburi, temveč nekaj, kar te pripravi do novih idej. Začneš z nečim povsem bebabivim, končaš pa s koristnim."

Danes poteka veliko razmišljanja na ravni skupine, med sestanki, s tako imenovanim možganskim viharjenjem. Ampak takoj, ko imamo skupino, že imamo politiko, mar ne?

"Skupine lahko uporabijo metode. Veliko kanadsko podjetje, ne bom omenjal imen, je imelo velike težave

Inženirjem boeinga sem nekoč predlagal provokacijo: 'Letala pristajajo obrnjena narobe'



(Robert Balen)

nasprotuješ in se ne boš potrudil, da bi v tej zadevi našel kakšno vrednost. Zato sploh ne uporabiš dela možganov, kjer so večine iskanja vrednosti. Metoda šestih klobukov te v to prisili. Izpadel bi kot bebec, če z rumenim klobukom na glavi ne bi nič povedal. Glavna prednost metode je, da možgane uporabljаш v polni meri."

Govorite na ravni funkcije ali na ravni etike?

"Obstajajo različne ravni etike. Denimo etika vaše skupine, vaše kulture, vaše situacije. Obstajata moralna etika, verska etika. Etika torej pove, kaj so splošno sprejeta pravila vedenja. Denimo, v nekaterih kulturnah velja, da je treba starejše spoštovati. V drugih se jih ne. Ko si enkrat idejo podal, se lahko njena vrednost določa v okviru obstoječa sistema. Ni nujno, da ustvariš nove vrednote, da bi utemeljil nove ideje. Nove ideje lahko imajo smisel tudi v okviru obstoječih vrednot."

V zahodni kulturi imamo denimo



travi, se bodo v njenih možganih sprostile spojine. Te bodo povečale občutljivost živčnega omrežja, povezanega z nevarnostjo. Takoj ko

stveniki. Opisali so problem, da tovarne ob zgornjem toku reke onesnažujejo vodo, trpijo pa ljudje ob spodnjem toku.

Za provokacijo sem rekel:

'Pojte (po je beseda, ki sem si jo izmislil in

pomeni provokacijska operacija) tovarno v spodnji tok od njé same. To zveni bebavo. Kako lahko tovorna leži nižje ob toku od same sebe? Ampak iz tega pride zelo preprosta ideja. Da sprejmemo zakon, ki tovarnam predpisuje, da svojo vodo zajemajo nižje ob toku, pod svojimi izpustnimi cevmi.'

Povedali so mi, da je tak zakon sprejelo že trinajst držav. Da dam še drug primer. Inženirjem boeinga sem nekoč predlagal provokacijo: 'Letala

s sindikati. V pogajanja so vnesli metodo šestih klobukov in problem je bil takoj rešen. Naslednjič so bili sindikati tisti, ki so upravi rekli, da z njimi ne bodo pogajali, če ne uporabijo šestih klobukov. Sindikati menedžerjem. Ker pravijo, da so zaradi te metode pogajanja bolj pravična, bolj objektivna, manj odvetniška."

Prekinite torej škodujojo pogajanjem in razmišljjanju?

"Splošni odgovor je da. Velikokrat nekoga prekinemo, če nočemo, da predolgo govorim. Ali pa da mu povemo, da se sicer z njim strinjam, toda da požablja na pomembno plat zadeve. Če želimo s prekinitvijo izraziti nekaj povsem umestnega, potem gotovo obstajajo boljši načini, da nekaj umestnega izrazimo drugače."

S šestimi klobuki torej iz skupinskih odnosov odstranimo negativna čustva?

"To je lahko sicer ena od stranskih posledic, ampak glavni namen šestih klobukov je, da v polni meri uporabimo možganske sposobnosti. V običajni razpravi nečemu

etiko pogovora, da smo odprt in sogovornika poslušamo.

"To ni dovolj. Da si odprt, je zelo pasivno. Moraš biti še aktiven. Da sodeluješ na področjih vseh šestih klobukov, ni dovolj, da si pripravljen poslušati. To je del pogovora, seveda. Toda zraven moraš uporabljati še lasten um. Predstavljajte si, da vam nekdo reče 'odprt sem, povejte mi karkoli'. Veliko boljše je, da vam pove, 'tukaj vidim takšno vrednost, tukaj pa takšno nevarnost!'"

V angleščini obstaja fraza "zdaj pa bom dal na glavo tak klobuk".

Denimo feminističnega. To pomeni, da bom v nadaljevanju zastopal določen način razmišljanja. Ste zato dobili idejo za vaših šest klobukov?

"Res sem zato tudi izbral ime 'šest klobukov'. Ker pač pravimo, da na glavo damo 'miselnii klobuk'. Ampak ideja šestih klobukov izhaja od drugod. V možganih imamo žlezo hipotalamus, ki glede na naše razpoloženje sprošča različne spojine. Če antilopa sliši zvok v

povezanega z nevarnostjo. Tako ko bo zagledala leva, bo zato stekla stran. Podobno se dogaja v levovih možganih. Ko vidi morebitno kosilo, sprostijo spojine, ki aktivirajo živčno omrežje, povezano s ksilom. V možganih imamo torej različna živčna omrežja, ki jih aktivirajo različne spojine. Če torej poskušati nekaj delati hkrati, je lahko rezultat zmeda. Obstaja torej fiziološki razlog, zakaj moramo ločevati različne načine razmišljanja."

Pravite tudi, da mora razmišljanje ustvarjati vrednost.

"Nasprotje ustvarjanja vrednosti je samozadovoljnost, da si srečen s tem, kar imaš. Da je treba samo reševati probleme, enega za drugim, ko se enkrat pojavijo. Če ste s tem zadovoljni, lepo. Ampak na prav vsakem področju so velikanske priložnosti, da kaj izboljšamo. Drugače se preveč omejimo. O samozadovoljnosti lahko povem zgodobicu. Nekdo se odloči, da bo naredil samomor. Da bo skočil z nebottičnika. Hodil po stopnicah, pride do tretjega nadstropja in si reče: 'Za zdaj gre vse kot po maslu.'"

aeganenfpop. "fj
marx.gomes
@ wi - ol . de

