

RUTINSKI MOŽGANI ZA NERUTINSKO ŽIVLJENJE

KREATIVNO IN LATERALNO RAZMIŠLJANJE

Razmišljanje in oblikovanje odločitev sta osnovni človekovi dejavnosti. Veliki antični misleci Sokrat, Platon in Aristotel so začetniki argumentativnega/prepiriljivega načina razmišljanja, ko sogovorniki skušajo dokazati svoj prav (argument pomeni v angleškem jeziku dokaz in prepir). V tisočletni zahodnjaški tradiciji smo mišljenje, odločanje in komuniciranje ponotranjili. S tem ni nič narobe, le da ni dovolj. Že Platon je opazil, da v štirih petinah dvoštevcev, ki se jih je udeleževal, ni konstruktivnega konca. Če k temu dodamo še običajne prepire, razvlečene sestanke, občutke dezorientacije, ker želimo narediti vse naenkrat, v nas pa se gnetejo čustva, informacije, logika, upanje in kreativnost, je to dobro znamenje, da moramo premisliti o novem konceptu razmišljanja. Zahodnjaško razmišljanje je obremenjeno s tem, »kaj je«, kar določajo analize, ocenjevanja in argumenti. Toda obstaja še drug pogled na razmišljanje, ki ga zanima, »kaj bi lahko bilo«, in vključuje konstruktivno razmišljanje, kreativno razmišljanje, »oblikovanje poti naprej«. Tako razmišljanje gre lažje »od rok« pripadnikom generacije Y in X, bolj navajenih na spremembe, prilagodljivih, učinkovitih, inovativnih in tolerantnih (čeprav brez delovnih navad, nestrpnih in nespoštljivih), teže pa generaciji, ki bo v klasičnem podjetju še vedno po hierarhiji nad njimi in se bo morda hotela tako tudi obnašati. Če želimo izrabiti potencial možganov v organizaciji, je pametno, da poskusimo metode paralelnega in lateralnega razmišljanja, kot ju je razvil dr. Edward de Bono.



»NAŠE RAZMIŠLJANJE SE NI SPREMEMILO VSAJ 2000 LET.«
EDWARD DE BONO

Tradicionalno razmišljanje: kritično, argumentirano, kategorizirano

Osnovna ideja zahodnjaškega načina razmišljanja je nastala pred približno 2300 leti in temelji na argumentih. Sokrat je poudarjal dialoge in argumente. V štirih petinah dialogov, ki se jih je udeleževal (kot jih je zapisal

Platon), ni konstruktivnega konca. Sokrat je videl svojo vlogo v tem, da pokaže, kaj je »narobe«. Želel je pojasniti pravilno uporabo konceptov, kot sta pravičnost in ljubezen, tako da je poudarjal nepravilno uporabo.

Platon je bil prepričan, da se »končna« resnica skriva pod videzom. Zanima je njegova analogija človeka, videnjenega v jami tako, da vidi le črno steno jame. Pri vstopu v jamo gori ogenj. Ko človek vstopi vanjo, ogenj njegovo senco projicira na črno steno jame. To je vse,

kar videnjeni vidi. S tem je hotel povedati, da v življenju vidimo le »sence« resnice.

Aristotel je sistemiziral logiko vključevanja/izključevanja. Na podlagi izkušenj bi združili »predale«, definicije, kategorije ali principe. Ko mi nekaj nečimto, ocenimo, v kateri predal spada. Nekaj je lahko v predalu ali zunaj njega. Ne more pa biti na pol noter in na pol zunaj – ni kjerkoli drugje.

Rezultat tega je, da je zahodnjaško razmišljanje še vedno obremenjeno s tem, »kar je«, kar

KO SAMI, V DVOJE ALI V GRUPI RAZMIŠLJAMO O PROBLEMU, KO ŽELIMO KERJAZ IZBOLJŠATI, KO IŠČEHO REŠITEV, JE BOLJE, DA RAZMIŠLJAVAJE LOČNO, USHERIMO IN ŠELE NA KONCU SPET SE STAVIMO. DR BI SI LAŽE ZAPOMRILI KONCEPT, JE DE BONO SMERNI RAZMIŠLJANJA SIMBOLČHO IMENOVAL «KLOBUKI» – KOT NOKAJ, KAR SI NADENENO NA GLAVO, V KATERI POTERKA RAZMIŠLJANJE, IN NATO SPET SVAHENO. KLOBUKI JE IMENOVAL PO BARVAH, KI NAS SPONRILJO NA SMER RAZMIŠLJANJA. RAZMIŠLJAMO: O DEJSTVIH IN POSATRIH POPOLNOMA NEVTRALNO (BELI KLOBUK); O ČUSTVIH IN INTUICIJI (IZRAZITO SUBJEKTIVNO) (RDEČI KLOBUK); O PREDNOSTIH IN KORISTIH, KI JIH LAHKO IZVLEČEMO IZ ZADEVE (RUMENI KLOBUK); O TVEGANJU IN OROŽNIJAH, KAR JE ŽAL NAJPODOOSTEJŠI NAČIN PRI RAZMIŠLJANJU O NOVOSTIH (ČRNI KLOBUK); O NOVIH IDEJAH, KONCEPTIH IN ALTERNATIVAH, KI JIH LAHKO ZAVESTHO SPROŽIMO Z METODAMI LATERALNEGA RAZMIŠLJANJA (ZELENI KLOBUK). TER RAZMIŠLJAVAJE NAČRTUJEMO, DA NAD ZRANO IN NA KONCU POVZAHENO V SKLEP (MODRI KLOBUK). TAKO VSARO ZADEVO NATANČHO OSVE TLIMO, IZ DEBATE ODSTRANIMO EOO TRIFE IN BAHANJE POSAMEZNIKOV, IZ LJUDI IZVLEČEMO NAJBOLJŠE IN JIH NE KATEGORIZIRAMO. PRI RAZMIŠLJANJU PA PRIHRANIMO ČAS IN S TER TUDI DENAR.

oločajo analize, ocenjevanja in argumenti. Po zatoni stare Grčije in kasneje rimskega imperija je Evropa padla v srednji vek. Tako črn, da je bil Karel Veliki, ki je združil Evropo, nepismen. Vsa pismenost se je obdržala za cerkvenimi židovi, ki so kritičnost, argumentiranje, eno samo resnico in kategoriziranje uporabili kot način, da heretikom dokažejo, da nimajo prav. Ko prižgete televizor in si ogledate prenos iz parlamenta, vidite, da razmišljanje o prihodnosti države temelji na argumentih, ki jih uveljavlja nekdo, ki vidi le svojo resnico, in jo predaja le tistim, ki mislijo enako kot on. Seveda projekt – vodenje države – ni uspešen. On pa je, kajti politiki živijo od nečnosti. A to je zdaj druga zgodba.

Rutinski možgani za nerutinsko življenje

Naša zgodba je povezana s trgom. Tam, kjer je plačilo odvisno od uspešnosti in učinkovitosti, skušajo na vse načine izboljšati sposobnosti posameznikov, zbranih v time, in izboljšati njihovo kreativnost. In tu naletimo na še eno presenetljivo de Bonovo trditve: »Naši možgani so bili narejeni za rutino.« Njegove razi-

šave možganov (zbrane v knjigi *The Mechanism of Mind*, 1969) so ga navedle k temu, da so naši možgani narejeni tako, da so ne-kreativni in delujejo v skladu z vzorci, izkušnjami, rutino.

Zamislite si, da se morate zjutraj oblačiti. Na voljo imate 11 kosov oblačil. Kako se lahko oblečete? 11 možnosti za prvo oblečilo, 10 za drugo, 9 za tretje ... Na voljo imate 39.916.800 načinov, kako se lahko oblečete, če izbirate med 11 kosi. Če bi se vse svoje budno življenje oblečili v vsako od različnih minut, bi potrebovali 76 let življenja. Če bi možgani delovali tako, bi bili neuporabni, vendar so narejeni tako, da so ne-kreativni. Razum vsako vhodno informacijo organizira v rutinski vzorec. Zato se zjutraj oblečemo in pomislimo: »Tako se navadno oblačim.« Oblečete se in odličite v službo. Pri razmišljanju ste bili spretni in hitri.

Razmišljanje je spretnost, ki jo lahko razvijemo. V nasprotju z običajnim prepričanjem sploh ni povezano z inteligenco.

Razmerje med inteligenco in razmišljanjem je podobno razmerju med avtomobilom in voznikom. Konjska moč vozila je njegov potencial, kot je inteligenca potencial človeškega uma. Kako se bo obneslo med vožnjo, ni odvisno le od vozila, ampak predvsem od voznika. Razmišljanje je večina, ki izrablja potencial inteligence.

Večino časa se niti ne zavedamo, da potrebujemo nove ideje, čeprav smo hvaležni, ko se pojavijo. Ne generiramo novih, ker sklepamo, da se ne morejo pojaviti, če se trudimo. Čeprav so nove ideje vedno koristne, so trenutki, ko se posebej zavedamo potrebe po njih. Obstajajo tudi službe, ki zahtevajo nenehno prihajajo novih idej (raziskovanje, oblikovanje, arhitektura, inženiring, oglaševanje itd.). To je pravzaprav vse, kar steje.

Lateralno razmišljanje oziroma metoda »šest klobukov«

V najboljšem primeru je tradicionalno razmišljanje videti tako, da na osnovi preteklosti ustvarimo standardne okoliščine. Ocenjujemo, v kateri »predal standardne situacije« spada nova situacija.

Razmišljanje je spretnost, ki jo lahko razvijemo. V nasprotju z običajnim prepričanjem sploh ni povezano z inteligenco.

Ko to ocenimo, je naše ravnanje jasno. Tako razmišljanje je dobrodošlo v stabilnem svetu, ko standardne situacije iz preteklosti še vedno delujejo. V spremenljivi svetu, kot je današnji, pa ne več. Namesto ocenjevanja

naše poti naprej moramo svojo pot v prihodnost oblikovati sami. Razmišljati moramo, »kaj bi lahko bilo«. To vključuje konstruktivno in kreativno razmišljanje, »oblikovanje poti naprej«, ne samo, »kaj je«. Vendarle osnovna tradicija zabodnjanskega razmišljanja (ali kateregakoli drugega) ni zagotovila preprostejšega modela konstruktivnega mišljenja.

V najboljšem primeru je tradicionalno razmišljanje videti tako, da na osnovi preteklosti ustvarimo standardne okoliščine. Ocenjujemo, v kateri »predal standardne situacije« spada nova situacija.

Zato je slovit psiholog in zdravnik dr. Edward de Bono, ki se najraje predstavi kot mislec, razvil metodo »paralelnega razmišljanja«: misleci svoje misli in poglede predstavijo hkrati z mislimi drugih v skupini in jih ne napadajo. Metoda razmišljanja »šest klobukov« je praktičen primer izvajanja metode paralelnega razmišljanja.

Z njo smo dobili konstruktivno alternativo prepričanju, dokazovanjem lastnega prava in razfočenim sestankom.

Lateralno razmišljanje je razmišljanje od strani, torej zunaj ustaljene poti.

Pri običajnem razmišljanju se trudimo vse narediti naenkrat. V nas je prava zmeda; saj

OBSTAJAJO TRI VRSTE PROBLEMŌV:

1. PRVA VRSTA PROBLEMŌV ZA SVOLJO REŠITEV ZAHTEVA VEČ INFORMACIJ ALI BOLJŠE METODE ZA UPRAVLJANJE INFORMACIJ.
2. DRUGA VRSTA PROBLEMŌV NE ZAHTEVA NOBENIH NOVIH INFORMACIJ, TEM VEČ SPREMEMBO ŽE RAZPOLOŽLJVIH INFORMACIJ: NOTRANJA PRERAZPORDITEV VZORCEV V MOŽGNIH.
3. TRETJA VRSTA PROBLEMŌV JE PROBLEM, KO NI PROBLEMA: SKLADNOST TREHUTNE UREDITVE NAS BLOKIRA, DA SE NE MOREMO PREMAKNTI K BOLJŠI UREDITVI: NI TOČKE, NA KATERO BI SE LAHKO OSREDOTOČILI, DA BI DOSEGLI BOLJŠO RAZPOREDITEV, KER SE SPLOH NE ZAVEDAMO, DA BOLJŠA UREDITEV OBSTAJA. PROBLEM JE SPOZNATI, DA IMAMO PROBLEM – SPOZNATI, DA LAHKO STVARI IZBOLJŠAMO: TO UODVITEV LAHKO IMENLJEMO PROBLEM.

se gnetejo informacije, ustvarjajo ideje, ocenjujejo mnenja drugih, izražajo čustva ... Metoda »šest klobukov« omogoča, da ta kaos presežemo in razvozlamo. Namesto da se trudimo narediti vse naenkrat, ločimo posamezne vidike razmišljanja. Tako se lahko posvetimo vsakemu vidiku. Kot pri barvnem tiskanju, ko tiskamo vsako barvo posebej in na koncu dobimo celotno sliko, ločimo vidike razmišljanja o zadevi, da na koncu dobimo celovit vidik.

Lateralno razmišljanje

Nekateri uživajo v argumentiranju, ker lahko pokažejo, kako pametni so. Zmagajo v besedičenju in uničijo nasprotnika. To gotovo ni najbolj ustvarjalno. Hkrati pa trdijo, da ustvarjalnost raje prepuščajo drugim.

Namerno generiranje novih idej je vedno težko. »Vertikalno razmišljanje«, ki koristi pri reševanju krizank in delu po predpisih, nam ne pomaga preveč, drugače bi do novih idej lažje prišli, še več, potrebovali bi le program, da jih umešamo. V resnici pa običajno le čakamo na naključje, navdih ali molimo za kreativni dar. Lateralno razmišljanje je bolj namerna oblika, da pridemo do njih.

Čeprav nimamo namena generirati novih idej, so problemi povsod. Nimamo druge izbire, kot da se potrudimo in jih rešimo. Problem morda ni predstavljen formalno, morda ne potrebuje papirja in svričnika, da se reši, je preprosto razlika med tistim, kar imamo, in tistim, kar želimo, a štejemo za pomembno in ne poznamo rešitve. Morda gre za izogibanje nečemu, pridobivanje ali odstranjevanje nečesa, spoznavanje, kaj je tisto, kar želimo.

Metoda razmišljanja »šest klobukov« je praktičen primer izvajanja metode paralelnega razmišljanja.

Prvo vrsto problemov lahko rešimo z vertikalnim razmišljanjem. Druga in tretja za svojo rešitev zahtevata lateralno razmišljanje. To je razmišljanje od strani, torej zunaj ustaljene poti.

Avtor pojma (in metod) lateralno razmišljanje je Edward de Bono. Metoda je stara kakšnih 35 let in kaže, da nekdanji niso čutili veliko po-

SELE GENERACIJA Y JE POPOLNOMA OSVOBOJENA DRUŽBENIH SPON, »BULŠITAH«, ČE GOVORIMO PO NJIHOVEM, IN SLEDI LE SVOJENI INTERESU. NJIHOV PROBLEM NI TOUKO V KREATIVNIH POTENCIALIH, TEGA INAJO VEČ KOT VSE PREJANJE, KOT V ZHOŽNOSTI PRESEDAKJA RAZLIK MED DRUGIMI GENERACIJAMI.



trebe po njej, a so jo toplo sprejeli, ko se je pojavila. Ustrezala je novim izzivom – generacijam, ki razmišljajo samostojno.

Generacije, ki razmišljajo

Sociologi in antropologi so generacije, ki se srečujejo na delovnem mestu, razdelili na štiri kategorije (letnice pomenijo datum rojstva):

1. 1900–1945 – veterani,
2. 1946–1964 – generacija *baby boom* – otroci blaginje (solidarnost, trdo delo),
3. 1965–1978 – generacija X (individualisti),
4. 1979–2000 – generacija Y (takojšni učenci).

Generacijo Y sestavljajo tisti, ki se jih na delovnih mestih skoraj bojiijo, saj veliko zahtevajo, vendar s primernim pristopom tudi največ dajo. Od rojstva poslušajo, da so nekaj izjemnega. V družini so se vedno vrtili okoli njih in se jim prilagajali. Tudi šola se jim je prilagajala. In sedaj to pričakujejo tudi na delovnem mestu. Zrasli so ob računalniških igrinah, resničnostni televiziji in spletu. Tako tudi razmišljajo: skoraj ne razumejo povezave med varokom in posledico, kajli njihovo razmišljanje je digitalno, kot pri gledanju filma na DVD-ju (ne na videokaseti). So pa ravno zaradi elektronske tehnologije navajeni nenehno sodelovati in komunicirati. Računalniške igrice so jih naučile, da imas več življenj, zato znaga tisti, ki največ tvega in je najhitrejši. Resničnostni šovi so jih naučili, da si moraš le upati izpostaviti se, če-

prav nimas posebnega talenta. Popularne zvezde so jih naučile, da lahko vsakdo vedno resetira svoje življenje (kot Britney Spears). Nimajo delovne etike (kot jo razumejo veterani in *baby-boomers*), ker niso nikoli sedeli pri eni stvari dlje časa, željno varčevali ali čakali. Svet okoli njih je drvel in oni z njim. Navajeni so hlaščic, minimalnih vložkov za maksimalni uspeh. Ne želijo odrasti. Premalo stvari v življenju so naredili sami, da bi znali biti odrasli v pomenu besede, kot jo razumejo tradicionalisti. Poleg tega so videli pridne starše, ki so končali šolanje, našli službo in se poročili, zdaj pa so nesrečni v polkicu in ločeni.

Pripadniki generacije Y so nestrpni (navajeni so vse dobiti zdaj in takoj), prilagodljivi (ker so zanje spremembe edina stalnica), inovativni (imajo ideje in obkledajo tehnologijo, da ustvarjajo koristne novosti), učinkoviti (več opravil naenkrat opravljajo od mladih nog, ko so morali hoditi k tenisu, flauti in anglesčini poleg sole, a se tudi družili), neobčutljivi (ne stres in kritiko ali motivacijske govore), skeptični (ker povsod vidijo laži, so željni zaupanja), odporni (zato se ne bojijo tveganja), nesposljlivi (ne podrejšajo se avtoriteti avtomatično, poleg tega najprej zahtevajo spoštovanje zase), ekspresivni (navajeni so govoriti o sebi, zato so tudi nediskretni) in tolerantni (živeli so v mednarodnem, odprtem svetu).

Zanje je služba mesto za ustvarjanje, ne za por. Zato želijo okoli sebe zabavno delovno okolje, ki jim ponuja priložnosti za razvoj in učenje. Če zato ni treba sedeti v pisarni, toli-

ko boljše. Obvladajo tehnologijo in ne vidijo razloga za a priori fizično navzočnost. Zahtevajo sprotno pohvalo za skoraj vsako dejanje in sprejmejo vzajemno mentorstvo. Učijo starejšega o tehnologiji, on pa njih o poslih. In bočejo imeti vodjo. Resničnega vodjo, takega z integriteto. Želijo strukturo. A navidezni se bodo upeli ali odsli.

Te lastnosti vas verjetno navajajo na misel, da sta ravno kreativnost in učinkovitost generacije Y lastnosti, ki ju ločijo od prejšnjih generacij.

Generacija veteranov se je rodila v času, ko so svetu vladale trdne hierarhične strukture: država, cerkev, vojska. Z začetki industrializacije in tekočega traku je prišlo šolanje, namenjeno temu, da so razumeli navodila in znali ponavljati enake gibe. Kreativnost ni bila ne zaželena ne pogosta.

Z generacijo, ki je gradila svet po 2. svetovni vojni, Američani ji ljubkovalno rečejo *baby-boom*, so prišle do izraza vrednosti skupnosti, sočutja, solidarnosti, sodelovanja. Čeprav je Slovenija živeča v drugačni družbenopolitični ureditvi, bi mnenje, da je v slogi moč, veljalo tudi zanje. Sledila je generacija individualistov, ki že vidijo le sebe, a še v okviru družbenih norm.

SKLEPNE MISLI

V PODOJETJIH – KOT JE PISAL ŽE FLORIDA 2003 V KNJIGI *The Rise of the Creative Class* – USTVARITE NAJPREJ TOLERANTNO OKOLJE. TEMU BODO SLEDILI ČLOVEŠKI TALENTI IN NATO TEHNOLOGIJA. FORMULA ZA KREATIVNOST JE PREPROSTA. IMEJTE MALO VOOLJE, A PRAVIHO – Z ZNAČAJEM IN INTEGRITETO, BI ZNAJO KOMUNICIRATI IN SE ISKRENO ZANIMAJO ZA ZAPOSLENE, HKRATI PA SO POZORNI NA LASTNA DEJANJA, DA SO ZA ZOLEJ. IMEJTE MALO PRAVIL, A TA NAJ BODO PRAVIČNA, RELEVANTRA, KONSISTENTNA IN NAJ SE DOSLEDNO IZVAJAJO – KOT PRI VZGOJI OTROK. OMOGOČITE JIH, DA POTERAJO SESTANKI PO METODI ŠEST KLOBUKOV, IN POZORNOST PREUSMERI S POSAMEZNIKOV NA PROJEKT, Z ARGUMENTOV (PREPIRANJA) NA SPOZNAVANJE VSEH VIDIKOV, S KRITIČNOSTI, KI SE STOPNjuje DO KRITICERSTVA, NA DRUPNO RAZISKOVANJE, VKLJUČITE TUDI ČUSTVA IN KREATIVNOST. KREATIVNE SESTANKE Z METODAMI LATERALNEGA RAZMIŠLJANJA KI GENERIRAJO RAZLIČNE IDEJE, NE PA ČAKATI IN NATO VBIJEVATI ERE KOT NAJBOLJŠE. RAZMIŠLJANJE JE OSNOVNI ČLOVESKI VIR, ZLASTI KO JE USTVARJALNO IN VODI K CILJovitosti SPOZNAVANJA, ODOLOČITVE IN DEJANJA. NIKOLI NE MOREMO BITI ZADOVOLJNI S SVOJO NAJPOKREBNEJŠO VEŠČINO. NE GLEDE NA TO, KAKO DOBRI SMO, BI ŽELELI BITI ŠE BOLJŠI. PRAVZAPRAV SO EDINI, KI SO ZADOVOLJNI S SVOJO SPOSOBNOSTJO RAZMIŠLJANJA, SLABI MISLECI, KI MISLIJO, DA JE NAMEN RAZMIŠLJANJA POTRDITI NJIHOV PRAY – NA LE NJIHOVO LASTNO ZADOVOLJSTVO. OD TAKIH NI DOVOLJI KORISTI. ZARADI NJIH TUJI PARLAMENT, KI SMO GA NAVEDLI PREJ, IN PODOBRE ORGANIZACIJE NISO UČINKOVITI. TOREJ TO LE NI POMOŽEK DRUGA ZGOĐBA. MORDA BO ODHIERARCIJA Y UVEDLA NOVO PRAKSO. METODE SE.