

SREČA

ANDREJA KOŠIR, foto: OSEBNI ARHIV NASTJE MULEJ



SPREMENITE svoje življenje

Mag. komunikologije, dipl. ekon., dipl. soc. Nastja Mulej, vodja oddelka za nove ideje pri agenciji New Moment, na svojih delavnicah lateralnega razmišljanja s pomočjo de Bono-vih tehnik spreminja ustaljene načine razmišljanja. Je hitra, ustvarjalna, inovativna in ima neverjeten občutek za čas. Njene delavnice pa vam lahko spremenijo življenje!

Kaj je inovativnost? Se je lahko naučimo? De Bono pravi, da je vsak lahko kreativen, kaj pa inovativen?

Inovativnost je ustvarjalnost, poročena s podjetnostjo. Vsak je lahko ustvarjalen, ne tako, da čaka, da se mu porodi ena ideja, ampak tako, da jih ustvari neskončno. Zaveštno. S pomočjo ene od de Bonovih tehnik. Lahko tudi drugače, če mu le uspeva. Pomembno je samo, da vemo, da je število idej, rešitev, alternativ neomejeno, in se ne zadovoljimo takoj, ko se nam posveti prva. Ampak se jih trudimo najti čim več. Tudi fotograf se ne zadovolji s prvo fotografijo, ki jo posname. Pač pa jih posname sto, da iz njih najde tri najbolj primerne. Zamislite si, da bi najprej z razmišljanjem prišli do sto idej, potem pa izmed njih izbrali tri. Rezultati bi bili verjetno precej drugačni in ne bi bilo potem treba popravljati. Najlepše pri de Bonovih metodah pa je, da za to niti ne potrebujete toliko časa, torej začetna investicija ne bi bila tako velika, da je ne bi zmogli.

Kaj pa boste s to idejo naredili ... to je pa vprašanje vaše podjetnosti. In odziva močnih uporabnikov.

De Bona poznamo tudi po konceptu lateralnega razmišljanja, ki obravnava kreativnost kot obnašanje informacij v samoorganiziranem informacijskem sistemu, kot so živčne mreže v možganih. Vi ste edini licencirani za poučevanje tako metode šestih klobukov razmišljanja kot lateralnega razmišljanja. Kakšna je razlika med začetki vašega dela, poučevanja oziroma delavnicami in danes?

Na delavnicah lateralnega razmišljanja se učimo tehnik generiranja alternativ, spodbijanja obstoječega, provokacij, veliko časa pa posvetimo tudi razmišljanju o tem, kaj je fokus našega razmišljanja. Kajti, kakor si bomo postavili fokusni stavek – vprašanje, v listo smer bodo šli naši odgovori. In v vsaki dani situaciji si lahko postavimo več različnih tipov vprašanj. In torej imamo več različnih odgovorov. Katero vprašanje je pravilno? Ga ni. Šele ko imamo odgovor, lahko to vemo. Moramo pa poskušati.

Razlika od začetkov je seveda v moji večji samozavesti, kajti zdaj lahko govorim o dejanskih rezultatih. Navajena sem na najrazličnejše oblike odzivanja ljudi in me verjetno nič več ne more vreči s tira. Tukaj kilometrina pomaga in ne škodi, to je rutina, a ne rutinstvo, kot ločuje moj oče. Kot pravi de Bono: rutina je koristna, ker nam olajša življenje, da se nam ni treba vsako jutro učiti, kako se zaveže čevlje, skuha kava in pride v službo. So pa trenut-

ki, ko moramo znati stopiti stran od glavne ceste, takrat pa uporabimo tehnike lateralnega razmišljanja. Lateralno pravzaprav pomeni od strani. Je izraz, ki ga je 'izumil' de Bono leta 1972, ko je napisal istoimensko knjigo. Danes je to popolnoma vsakdanji pojem. Ne pa tudi resnični način obnašanja, če smem pripomniti. V slovenščino so ga prevedli s pojmom 'domiselno' razmišljanje.

Kateri klobuk je vam najbližje in katerega najteže uporabljajo v okoljih, kjer ste poučevali? Sami večkrat pravite, da ljudje metodo sprva sprejmejo kot otročarjijo, a kmalu ugotovijo, da so njeni učinki neverjetni.

Najteže sem iz njihove samozavestnosti in defenzivnega tradicionalnega razmišljanja premaknila učitelje. Skupine vzgojiteljic iz vrtcev ne, ljudi iz podjetij tudi manj. Pri podjetjih je tako, da na začetku izobraževanja ne veš, ali si njihova kazen ali nagrada, zaradi nesrečnega imena Šest klobukov pa še mislijo, da gre za kak ameriški agresivni prodajni nateg. A se mi zdi, da jih precej hitro pridobim na svojo stran. Saj so večinoma nezadovoljni s stanjem, kako pri njih v službi potekajo zadeve, kako se vlečejo sestanki, kako se ne upošteva njihovega menja in idej, kako se jim vsiljuje, kaj in kako morajo delati. Ko se na začetku spoznavamo in opisujemo način razmišljanja v njihovih timih in podjetjih, velikokrat navedejo dva: rdečega in črnega. Hočejo povedati, da je v službi vse slabo in da so nesrečni. Po tem, ko dobijo občutek za tehniko, ki je preprosta kot zaveštno dihanje, praktična in takoj konstruktivna, pa se običajno navdušijo in si želijo to prenesti v podjetje, da bi prišlo do neke spremembe na bolje.

Ljudje, ki hodijo na moje individualne delavnice, so drugačni. To so ljudje, ki sami plačajo in porabijo vso soboto, da se naučijo nečesa novega. Torej so zelo motivirani in običajno disciplinirani ljudje. Ti spremembo takoj uvedejo – a običajno samo pri sebi. Težko pa sami vplivajo na svoje delovno okolje.

Kateri klobuk ljudje najteže uporabljamo – je to rdeči in zakaj?

Odvisto od okolij. Rdeč, kjer izraziš svoja čustva in občutja, poslušaj svoje slutnje in intuicijo, slediš svojemu 'filingu' za selekcijo idej, je težek, ker v poslovnem okolju nismo navajeni izražati svojih čustev in ker jim niti ne zaupamo več. Mislimo, da moramo svoje čustveno stanje racionalizirati, opravičevati, obrazložiti. A dejstvo je, da to, kar čutimo, in to, kako smo razpolo-

ženi, najbolj vpliva na naše razmišljanje in posledično rezultate. Skratka, neracionalno se je omejevati na racionalnost.

Težek je tudi rumen klobuk – kjer iščemo prednosti in koristi. Kot potomci tradicionalnega razmišljanja in kot nasledniki živali smo se naučili odlično razmišljati s črnim klobukom, kjer iščemo slabosti, tveganja, nevarnosti, težko pa nam je razmišljati, zakaj je neka stvar dobra. Oboje skupaj je izjemno močno orodje ocenjevanja, ekonomistom znano tudi kot SWOT analiza, dobro pa je, da vsako stvar najprej pretehtamo, zakaj je dobra, šele potem, zakaj je slaba. Če to naredimo v skupini, se bomo izognili konfliktom in egotripom, odločitev pa bo pogosto postala samoumevna.

Težko je tudi uporabljati zelen klobuk – vedno. Predstavlja se, da bi si po zaključkih kolegija vzeli deset minut za preprosto vprašanje: Ali lahko tudi drugače? Ali obstaja še kak drug način? Težko je, ker ljudje sploh nismo navajeni tako razmišljati. Rešitve jemljemo iz vedno istega baze na starih idej in kopij in to šele po tem, ko se pojavijo problemi. Kreativno razmišljati kar tako pa sploh ni navada. Prav tako ne razmišljati po tem, ko že imamo prvo rešitev ali idejo.

Bel klobuk in črn klobuk – ta dva sta ljudem običajno preprosta, znana. Pri prvem navajamo informacije, dejstva, pri drugem pa razloge, zakaj neka stvar ni dobra in ne bo delovala. To znamo ob treh ponoči.

Moder je zanimiv, pa ga še nisem omenila – to je pa ta, ki nadzoruje potek našega razmišljanja. Vsak sestanek, vsako seanso razmišljanja začnemo in končamo z modrim. Na začetku povemo, kaj je fokus našega razmišljanja, koliko časa si bomo vzeli za razmišljanje in katero tehniko bomo uporabljali. Na koncu modri klobuk prisi za povzetke, zaključke in nadaljnje korake. Vmes pa samo nadzoruje, da spoštujemo vsa pravila. Moder klobuk nosi moderator. Seveda nam gre na začetku težko od rok, saj moramo nadzorovati svoje misli ter razmišljati o tehniki. Ko pa tehniko obvladamo – tako je preprosta, da ni razloga, da je kmalu ne bi –, pa nam je moder klobuk dobrodošel okvir, ki nas usmerja.

Seveda pa se lahko metoda uporablja v vseh okoljih, predpogoj ni izobrazba ljudi ...

De Bono pravi, da imajo on ali njegovi trenerji izkušnje s štirikletniki, otroki z Downovim sindromom in ljudmi tradicionalnih družb, recimo na Papui Novi Gvineji, hkrati pa z akademiki in nobelovci. Predpogoj ni niti izobrazba niti inteligenca.

Razmišljanje je namreč spretnost, ki se jo vsi lahko naučimo. Za nas je tako zelo samoumevno kot dihanje, da se niti ne zavedamo, da lahko izboljšamo. A tako kot lahko dihanje izboljšamo, kadar to potrebujemo (maratonci, med porodom, za sprostitve ...), tako lahko tudi razmišljanje. Inteligenca in izobrazba sta kot motor pri avtomobilih. Kako pa bomo avto uporabljali, je odvisno od voznika, misleca (seveda s čustvi vred) v našem primeru.

Ali kdaj klobuke uporabljate tudi sami?

O seveda, vedno. Ko sem došla in došla, mi je prišlo zelo prav, da sem si uredila misli in potem v redkih trenutkih miru oddelala obljubljeni. In v dvoje ... Ko sva bila na tem, ali bi se selila v Dubaj, kupila stanovanje, dala otroka v mednarodni vrtec ... nama je prišlo prav. Pri večjih, težavnejših odločitvah, sploh kadar človek ta-

se na primer službeni sestanki prelevi-
jo v nestrukturirano obmetavanje z argu-
menti ...

Ker smo ljudje leni po naravi (tudi živali ležijo na soncu in jemljejo iz sklode, če imajo to možnost) in si discipline samo želimo, a jo je težko vzdrževati, dokler ne postane naša navada. Spremembe navad so izjemno težke. De Bono je čudovito discipliniran človek, hkrati pa tudi zelo igriv. Igra se pri zajtrku, ko pripravlja neverjetne kombinacije hrane, igra se pri oblačenju, ko si zavezuje smešne kravate, igra se z darili, ki jih kupuje v trgovinah z igračami, ko pa je ura devet, zapre vrata, pije zeleni čaj in piše. Dve knjigi na leto? 70 do zdaj. Pri skoraj 77 letih! In vedno točen na minuto oziroma dve minuti prej.

Drug razlog je, da šest klobukov zahteva timsko delo. Ljudje smo pa timski ljudje pogosto samo po besedah, v skupini pa hi-

nja. A verno, da so Kubanci bolj ustvarjalni od Američanov in Srbi bolj od Avstrijcev – kjer je življenje težje, je pač treba bolj razmišljati o preživetju. Samoumevnost in udobje sta v resnici dolgoročno škodljiva in šele zdaj se bo pokazalo, kaj vse se skriva v nas.

Vaše nalezljivo navdušenje nad urjenjem razmišljanja ni ugasnilo niti med nosečnostjo. Dva otroka vas verjetno tudi skozi spremljanje njune ustvarjalnosti veliko naučita. Kako je videti ta interakcija?

Haha, vsak je v trebuhu preposlušal vsaj 10 delavnic in 5 predavanj. Ni ravno Mozart, škodilo pa verjetno tudi ni. Zdaj, ko postajata racionalna, se trudim, da nikoli ne dajem enostranskih sodb ("To je slabo, to ne smeš!"), da jima predstavim možnosti za izbor odločitev ("Boš zdaj ali čez 5 minut? Boš tako ali tako?"), da jima pu-

Ali moramo otroke učiti kreativnosti ali moramo samo najti motivacijo, da so kreativni?

De Bono v resnici najbolj poudarja pozornost. V šolah v 40 državah na svetu je predmet 'razmišljanje' poseben šolski predmet CoRT (Cognitive research trust), ki je izpeljava iz DATT (Direct Attention Thinking Tools). Osnova vsega pa je še vedno motivacija. Otroke moramo znati motivirati, da bodo osredotočeni, da bodo znali usmerjati svojo ustvarjalnost in da bodo znali razmišljati paralelno, ne begajoče in zmedeno, kot večina nas.

koj reče JA ali NE, potem pa to argumentira in argumentira drugemu, je zelo koristno. Preseka se to nepotrebno postavljanje z besednimi mišicami.

Pomagajo pa mi tudi samo posamezni nasveti: Vedno obstaja več rešitev, ni samo ena (= moja) edina pravilna. Poglej na stvari iz različnih zornih kotov: naberi informacije (bel klobuk), poišči prednosti (rumen klobuk), preglej slabosti (črn klobuk), kako bi lahko izboljšala slabosti z novimi idejami (zelen klobuk), kako bi iz množice idej izbrala najbolj potencialno, najbolj primerno, najbolj drzno (rdeč klobuk). Ne zaidi s fokusa. Ne prekorači časa.

Šest klobukov razmišljanja izjemno pripomore k ustvarjalnosti, ker možgane spodbudi k drugačnemu načinu razmišljanja od tega, ki smo ga vajeni. Lahko pojasnite na primeru?

Primeri imajo vsi skupen imenovalec: namesto odvetniškega ali politikantskega dokazovanja, da ima nekdo bolj ali celo edini prav, dosežemo spoznanja, da ima vsak prav, a samo delno, dokler ostaja samo pri svojem edinem vidiku. Ustvarjanje ni bitka za enostransko oblast, ampak za pot v primerni celovitosti spoznanja in dejanja, resnici, kot bi dejal moj oče.

Kreativnost zahteva disciplino, tudi šest klobukov razmišljanja jo. Zakaj vedno znova zapademo v kaos in dovolimo, da

tro pridejo na plan posamezniki, ki bi skupino radi vodili v svojo lastno korist, ne v korist projekta.

Kolikšno je torej zavedanje naše družbe, da smo pravi kapital ljudje, naše znanje, kompetence, kreativnost ...?

Veliko, veliko premalo. Moj oče bi vam znal dati tudi konkretne številke raziskav, jaz pa vem iz pogovorov z ljudmi na delavnicah, konferencah in v šolah, da je spoštovanja posameznika in izkoristka njegovih možganov in sposobnosti v običajni službi veliko premalo. Še vedno živimo v družbi, kjer ljudje sedijo v 'varni' službi in varčujejo moči za popoldansko podjetnost. Ker se jih na delovnem mestu ne izkoristi dovolj, ne fizično, pač pa v smislu izkoristka njihovih možganov, porabijo lastno kreativnost za svoje hobije. Škoda. Potem pa mislijo, da imajo premajhne plače. Nekako še ni prišla do zavesti povezava – kakor bomo delali in mislili, toliko bomo zaslužili in toliko bomo plačani.

Je zavedanje kaj večje sedaj, ko smo v dolgem obdobju ohlajene gospodarske rasti?

Jaz imam večje povpraševanje kot včasih. A to je lahko tudi posledica večje prepoznanosti tehnike, njenih učinkov in nje-nega avtorja, daljše kilometrine, de Bono-vega odmevnega obiska v Ljubljani in mor-da lanskoletne zaprte pipe za izobraževa-

stim učiti se iz lastnih posledic (vroče = peče, ostro = boli) in da se pred njima ne prepiram, niti ne argumentiram z možem, pač pa poslušam, zbiram dejstva, vprašam, zakaj je dobro in zakaj je slabo ter kako čuti. Če bosta naju videla komunicirati in se ne prepirati, naju bosta verjetno posnemala.

Edward de Bono je med zadnjim obiskom v Ljubljani udeležencem delavnice dal kot eno kost za glodanje, kaj bi koristnega prineslo, če bi imeli ljudje levo nogo krajšo od desne. Kateri primeri z delavnic pa so vam najbolj ostali v spominu?

Najbolj sem ponosna na svojo svakinjo, ki je bila pri meni na poskusnih delavnicah in pravi, da ji je Šest klobukov spremenilo življenje. Prej je bila čisto neorganizirana in je razmišljala čisto kaotično, potem pa je končno diplomirala in naredila vse potrebno za nepremičninsko licenco. Lansko poletje sva ponovili Laterarno razmišljanje in s pomočjo tehnike spodbujanja obstoječega je danes nominirana za najpodjetniško idejo časnika Finance. Spodbujali sva vse, kar je značilno za nepremičninski posel, in tako je prišla na idejo, da je posrednik med ljudmi, ki imajo prazna stanovanja, a se nočejo zapletati s študenti, in študenti, ki bi želeli poceni urejeno sobo. V stanovanju uredi tipске sobe, jih opremi z vsem nujnim in od njih

zahteva fikсни znesek. Lastnik nima s študenti nič, samo vsak mesec boljše stanje na računu. Njihovo obnašanje pa nadzoruje sosed, ki imajo njeno vizitko, če bi bil v stanovanju nemir. Ter študentje sami z javljanjem svojega statusa na Facebooku. Zadeva raste, saj so vsi zainteresirani. Ona pa živi od posredovalnine, četudi ni fizično nenaporno.

Na delavnicah se mimogrede odprejo spremembe: Galeristka je ugotovila, da ni nobenega razloga, da ima ob ponedeljkih zaprto. Vodja marketinga je ugotovil, da njegova tipična pisarna sploh ne ustreza njegovemu načinu delovanja. Družba prijatelje zdaj vsakič izbere domiselno darilo za rojstni dan eni izmed njih. Direktor si je postavil pečeno uro, da ve, koliko časa naj traja sestanek.

Naslednji teden pa se vracam v podjetje, kjer sem že delala in kjer je eden od sodelavcev, po besedah kadrovnika, lani sprožil pravo revolucijo.

Zdi se, da ste ves čas stoodstotno v pogonu, fokusirani tisti hip zgolj na stvari, ki jih počnete. Kako torej spraviti miselnih vihar, ki se nam najpogosteje poraja v glavi, v urejen tok misli?

Fokus. Delaj samo tisto, kar delaš, eno stvar na enkrat. Večopravilnost sodobne družbe v resnici ni dvignila storilnosti. Ko delam, res delam. Ko imam čas za razmišljanje, razmišljam. In potem imam domišljeno, ko je čas za implementacijo. Seveda pa mi vse zgoraj navedeno ozadje pri tem pomaga bolj kot nekemu, ki se še ni srečal s temi stvari. A če ima motivacijo in disciplino, mu bo uspelo.

Poleg tega sem zelo hitra in imam zelo dober občutek za čas. Mož bo seveda rekel, da na račun natančnosti, jaz pa mu bom odgovorila, da je učinkovitost pomembnejša od popolnosti. Microsoft tudi še ni dal popolnega računalniškega programa na trg. In večinoma sem do minute točna glede prognoze, koliko časa potrebujem za katero zadevo, tako da se lahko držim načrtov. Pa ne obljubljam, česar ne morem izvesti. Znam se odrekat in mirno preživim brez nekaj ur spanja ali kakšne oblike kratkočasje, če je delo nujnejše.

Koliko časa bi lahko zdržali brez računalnika?

Brez računalnika še rojevala nisem, tako da verjetno ni en dan ne. Eva je potrebovala 16 ur, da je prišla na dan, in seveda sem si misli in bolečine od krčev odvrčala z njegovo pomočjo. Pri Timonu pa smo 8 ur čakali, da smo sprožili porod, in brez računalnika na porodni mizi verjetno ne bi

imela tako urejenih fotografij in prezentacij iz tistega obdobja. Moj prvi mejl po porodu je bil – naročniku. Moj prvi klic po drugem porodu je bil – naročniku. Računalnik sem imela v porodnišnici in tudi na pediatrski. Kjer sva pristala s Timonom pri njegovih osmih dnevih.

Računalnik potrebujem vsak večer tudi zato, ker pišem dnevnik svojih otrok. Od dneva, ko so se rodili, imamo za vsak dan zapisano, kaj smo delali in v čem je bil ta dan nekaj posebnega. Nov gib, nova beseda, novo spoznanje, dobro ali slabo, njuno ali najino. To je danes čudovito brati. Kajti otroci ti nekako tako zapolnijo življenje, da si komaj zapomniš vse, kar je bilo pred tednom dni. Ko pa preberemo, si lahko priključimo trenutek nazaj. Drugače bi pozabili.

Pa brez svoje družine? Danes ste, kot pravite, po treh letih čez noč prvič sami?

Ja, trudim se, da bi bili resnično čim več skupaj. Malce tudi iz pragmatičnega razloga: če zdaj ne bomo naredili prevelikih napak, jih pozneje ne bo treba popravljati. Upam. Mladiki pač potrebujejo starše. V treh letih sem res preživela samo dve noči (današnja in pred dvema letoma), da nismo spali skupaj (če odštejem porodnišnico in bolnišnico zaradi Timona).

Tudi delam trenutno samo štiri ure na dan (in štiri na noč). Od enajstih do treh. Dopoldne sem s Timonom (19 mesecev), ob treh grem po Evo (3 leta), s katero si običajno vzameva še kakšno uro, dve za naju, preden prideva domov. Zelo veliko se "cartamo", "lupčamo", hožamo, si govorimo, da se imamo radi najbolj na vsem svetu in da sva najbolj srečna, ker ju imava. Seveda veliko vzamejo, a tudi veliko dajo.

A ločujem čustveno navezanost od funkcionalne. Držim se pravila: kar otrok zmore, mora. In vsem poljubom navkljub je treba pospravljati za seboj. In ko bo čas, bodo odleteli od doma na svoje, po svoje. Verjamem, da je edina naloga matere naučiti otroka samostojnosti in odgovornosti. Ne pretiravam s skrbnostjo, prej obratno. Še ena dobra stran sekundarne družine pa je, da nama je omogočila povečati stik s primarno in razširjeno družino, kar je tudi lepo.

