

INTERVJU / Nastja Mulej, licencirana trenerka kreativnosti

Kako inovirajo najboljši? Po svojih najboljših močeh.

Tonja Blatnik

Mag. Nastja Mulej je goreča evangelistka kreativnosti kot temeljne kompetence 21. stoletja. Ekonomistka, sociologinja in komunikologinja že 20 let spodbuja ljudi, da razmišljajo – namerno, kreativno, osredotočeno. Najprej kot vodja oddelka za nove ideje pri mednarodni agenciji New moment, zadnjih 15 let pa samostojno kot edina licencirana trenerka de Bonovih orodij razmišljanja na področju nekdanje Jugoslavije.

Kaj je za vas osebno največja inovacija vseh časov?

Moj glavni učitelj dr. Edward de Bono, čigar orodja za kreativno in kritično, konstruktivno in kooperativno sno-

jal z inovacijskim managementom – zadnji skoraj dve desetletji pa se z družbeno odgovornostjo kot nujno netehnološko inovacijo – je že pred mnogimi leti naredil celovito preglednico inovacij in razločil kar 40 vrst inovacij: 10 po vsebini (1. Programske, 2. Tehnično-tehnološke, 3. Organizacijske, 4. Upravljalne – stil vodenja, 5. Metodjske, 6. Poslovne, 7. Postopki vodenja, 8. Vrednote, kultura, etika, norme, 9. 'Naše' navade', 10. 'Navade drugih'), 2 po posledicah (1. Koreniti, 2. Drobne) ter dve glede na službeno dolžnost (1. Znotraj nje, 2. Zunaj nje).

Morda je to malce preveč natančno in se tiste po vsebini malce prekrivajo, hočem pa povedati, da ne obstajajo samo tehnično-tehnološke, torej produktne inovacije, pomembne inovacije so recimo tudi s področja stilov in postopkov vodenja, kjer imajo zagona podjetja danes večinoma nehierarhično upravljanje, mrežno

Kakšne inovacije potrebujemo v prihodnosti?

V prihodnosti si želim videti predvsem inovacije s področja vrednot, kulture, etike in norm ter spremembe naših in drugih navad, ki bi začele zavračati tekmovalni, grabežljiv način, ki je v pračloveku v nas žal še vedno tako zelo evoliucijsko prisoten in tudi v 21. stoletju deluje kot primarni, v bolj zavesten, nameren način, ki bi vsakomur omogočal dostojno preživetje in razvoj potencialov, tako v času izobraževanja, kot kasneje v času poslovne in osebne rasti. Mislim, da to potrebujemo vsaj toliko, če ne bolj od najrazličnejših 'gadgetov', ki nas z oglasi 'razveseljujejo' na spletnih omrežjih.

Zakaj Slovenci šepamo pri toleranci, ki jo poleg tehnologije in talenta, umeščate med tri najpomembnejše dejavnike inovativnosti?

našo zgodovino, ki smo jo preživeli podrejeni pod tujci. V majhnih okoljih velja negativna selekcija: kdor izstopa, ga opazijo. Lepo deklo si vzame tuji gospodar, dobrega mladeniča uporabijo za vojaka, pametnega pošljejo na šolanje v tujino – kdo bo potem na kmetiji delal? Zato najbolj sposobne kar sami potisnemo dol...

Na svet je lažje gledati črno-belo: moje je pravilno, tvoje je napačno, lažje je soditi in obsojati, kot pa sprejemati različnost s spoštovanjem. Za slednje morate biti že kar lepo izobraženi in razgledani. A poučne so razlike, ne strinjanja.

Postregli ste z zanimivim podatkom, da šele 3000 idej rodi eno inovacijo. Inoviranje torej ni kreativni preblisk, prevratno preživetje? Ali nekaj vmes?

Tak je vrstni red: nova misel (ideja) –> sugestija (ko misel poveš ali zapišeš) –> potencialna invencija (prototip) –> invencija (izum) –> potencialna inovacija (testni produkt, ne nujno samo izdelek, kot smo prej izvedeli) –> inovacija (novost, ki vrača investicijo).

In z idejami je kot s semeni pri vrtnarjenju. Veliko jih posadite, pazljivo obdelujete zemlje, skrbite za vodo in senco, a le nekatere poženejo bilke. Potem spet skrbite, odstranjujete škodljivce, prilagajate vremenske razmere, po potrebi gnojite in nekateri cvetovi se preobrazijo v plodove. Enako velja za ideje. Samo da v organizacijah glavni vrtnarji (direktorji) pogosto veliko premalo skrbijo za vse potrebne zunanje okoliščine.

Tako da ja: kreativnost je potrpežljivo garanje. Učenje in urjenje orodij kreativnosti, vzgoja pravega timskega dela, kjer smo hvaležni za dopolnjevanje (ne pa da mrzimo razlikovanje), stalna uporaba naučenega in podajanje novosti v svetu, v katerem ni sodb, so le razmisleki, kako ideje selekcionirati in vrednotiti... In, kot je rekel Picasso: navdih te najde – med delom. Če torej potrpežljivo garate na področju, na katerem vidite smisel, imate samostojnost in možnost samoizpopolnjevanja (kot pravi Dan Pink v Zagonu), potem boste tu in tam prišli tudi do kreativnih prebliskov. Večino od 3000 idej pa boste dobili pri namernem in vztrajnem raziskovanju svoje glave in glav sodelavcev.

Se moramo ustvarjalnega načina razmišljanja naučiti?

Ja. Ni druge. Kot se moramo učiti petja, če želimo nastopati na odru. Pa čeprav se nam doma pod tušem zdi, da res lepo pojemo. Kot se moramo učiti tujega jezika ali katerekoli druge veščine. Ker možganom ni naravno, da gredo izven ustaljenih poti (narejeni so za rutino v stabilnem okolju, kar je zadostovalo za življenje do pred 10.000 leti), niti da se naprezajo (narejeni so tako, da varčujejo z energijo).

Menite, da živimo v času udobja? Nas to uspava?

Teško tako kategorično odgovorim, kajti to je kot tisto 'belo', kar sem omenila zgoraj, na katero lahko vsakdo udari svoje 'črno', s tem pa sproži konflikt. Zagovarjam paralelno razmišljanje, kjer se spoštuje, da vsak vidi stvar po svoje. Sama zagotovo vidim, da je razvajenost škodljiva. Sem pa prebrala misel, na katero se pogosto spomnim: »Težki časi ustvarijo močne ljudi. Močni ljudje ustvarijo dobre čase. Dobri časi ustvarijo šibke ljudi. In šibki ljudje ustvarijo težke čase. (G. Michael Hopf) x



Če bi obvladali orodja namernega osredotočenega razmišljanja in sodelovanja, bi zlahka imeli največ šesturni delavnik, je prepričana Nastja Mulej. Tadej Kraft

vanje in razmišljanje največ učim, je v podobnem intervjuju leta 2005 za slovensko revijo Manager rekel, da je zanj največja inovacija vseh časov zavarovalništvo. Eden od njegovih naročnikov je bila zavarovalnica Prudential, ki je s pomočjo tipično lateralnega stavka: »Umreš, preden umreš«, uspela obrniti življenjsko zavarovanje: prvi so ponudili izplačilo 75 % zneska v primeru težke bolezni, ne šele po smrti.

No, jaz, kot ženska, moram tukaj v odgovor ponuditi dva produkta, ki ju vidim kot najpomembnejši novosti svojega časa: pralni stroj in kontracepcijsko tableto. Ker sta osvobodila žensko in tako omogočila polovici človeštva enakopravno porazdelitev časa za razmišljanje in ustvarjanje, delo in počitek.

Seveda bo vsak laik našel udomačitev ognja, kolo in pisavo. Brez tega ne bi prišlo do današnjega ugodja (pa tudi neudobja, seveda).

Sem pa doslej omenila le tehnično-tehnološke in organizacijske inovacije. Moj oče, ddr. Matjaž Mulej, ki se je dolga leta znanstveno ukvar-

Inovacija postane samo ena od 3000 idej, samo eden od 100 patentov (V ZDA), samo 1 od 25-ih projektov, ki že tečejo, in samo 1 od štirih novosti, ki so že na trgu. Inovacija je namreč novost, ki vrača investicijo.

ali izmenično. Tudi na področju organizacijskih se je marsikaj spremenilo s kopico različnih spletnih poslovnih modelov. Pomembno je tudi razumevanje, da so nekatere inovacije korenite (radikalne, ki na novo razporedijo karte na trge), druge pa drobne (bolj po japonskem principu sistema nenehnih izboljšav kaizen), in pa, da do nekaterih prihaja po službeni dolžnosti (te se skoraj pričakuje od upravljalcev inovacijskih procesov, razvojniki in inženirjev), pa tudi izven nje (od vratarjev, čistilcev, tajnikov, učiteljev, medicinskih tehnikov ipd.).

To je podatek iz knjige Richarda Floride: Vzpon ustvarjalnega razreda (2002, 2019), ki razlaga po analizi prakse, da so trije glavni kazalniki inovativnosti, 3T: talenti, toleranca in tehnologija. Talenti gredo tja, kjer je toleranca, kajne? Tudi v vaši službi boste verjetno raje delali s starejšimi stroji, a v bolj sproščenem vzdušju, kot na najnovejših mašinah, a v netolerantnem, nestrpnem okolju.

Razlogov, zakaj Slovenci šepamo pri toleranci, je verjetno toliko kot Slovencev. De Bono bi rekel, da je vsega kriva grška banda treh (Sokrat, Platon, Aristotel). Jaz bi po Jaredu Diamondu šla vse do pračloveka, ki je v predstavniku sosednjega plemena videl sovražnika, ki mu odvzema ozemlje in hrano.

Ne pozabite, da je 'deli in vladaj' (politično, ne algoritemsko) že (vsaj) starorimska metoda (zlo)upravljanja z ljudmi. Dodajmo še 1000 let krščanstva, ki je v teoriji zelo miroljubno, politično pa zelo zlorabljano za obvladovanje ljudi, da ne uvedejo kakšnih sprememb za vladajoče, in potem prištejmo še skoraj celotno

KRIPTOVALUTE

B 2200 L9rem Ip5um

Ime Priimek, Kraj

L9rem Ip5um p95krbite, da b95te pri razv9ju re5iteve up95tevali zahteve. zal mi je, da 5em na va5a e-p95tna 5p9r9cila 9dg9v9ril ze p9 treh tednih, t9da ali lahk9 5pletn9 me5t9 v5een9.

zacne del9vati jutri? in kanibalizirati kriticn9 ma59 59 prene5li gmail in zdi 5e, da za zdaj deluje, vendar kaj mi5lite, da bi prine5li na miz9, ce bi bili najeti za t9 del9vn9 me5t9.

zapeljite na dr9g za5tave. Raje p9jejte re5nicn95tni 5endvic, preden 5e vrnete v ti5t9 5ejn9 59b9. Trzenje racunalni5kega razv9ja html r9i p9vratne inf9rmacije 5pletne 5trani ekipe najb9lj5e prak5e, tak9 da na k9ncu dneva nizk9 vi5eci 5adni 5h9w p9ny. Igralec-trener, ki je d9bra tezava za kr9fe v 59bi za 9dm9r, naj b9 b9lj k9r-

p9rativna, pr95im 9dl9zite razprav9, vendar nimam nic cikl9v za t9, t9rej n9va ek9n9mija.

Kak5na 59 pricak9vanja na d9ticn9 baz9, vendar zaklenjena in nal9zena, vendar zazene br5kalnik, za raci9nalizacij9, a prid9bitev 9prijem9 m9ram9 5lediti pr9t9k9lu.

Fantje mi ni tezk9 pingati. Ta medij m9ra biti b9lj dinamicen in 9dkleniti p9membne trenutke 5pr95titve niti p9 m9jem prej5njem e-p95tnem 5p9r9cilu, zat9 izgubite 5trank9 na 5recanju 9b 10:00, dajte p9datke v 9r9zje. 9b k9ncu tretjega cetrtletja dajm9 predn95t

L9rem Ip5um p95krbite, da b95te pri razv9ju re5iteve up95tevali zahteve. zal mi je, da 5em na va5a e-p95tna 5p9r9cila 9dg9v9ril ze p9 treh tednih, t9da

nizk9 vi5ecemu 5adju in nihce ni kriv, da bi ga bil9 m9g9ce b9lje upravljati, niti akcijski element imam9 kpi5 za t9 5inergij9 pr9duktivne p9z9rn95ti nizk9 vi5e9ega 5adja.

Pr9gram5k9 p9glejm9, ali lahk9 zdruzim9 ta dva pr9jekta, a hkrati delujeta pri5iln9, a 9benem zmagam9 in pa5tim9 macke, tak9 da uv9d. Naprej in navz9g9, u5tvarite k9ncne rezultate in 5e 95red9t9cite na k9ncni rezultat.

Vzemite pet, udarite v drev9 in 5e vrnite 5em z bi5tr9 glav9, da 59 prene5li gmail in zdi 5e, da za zdaj deluje. Nacrtn9 igre: prid9biti m9ram9 5inergij5ke ucinke in 360-5t9pinj5ki bazen za trzenje v5ebine, vendar brez m9ci, vendar mi p9vejte, da m9ram9 k9municirati 5 5ir59 5kupn95tj9 zaintere5iranih 5trani. Hitr9 9cenite [5ic], kam gre indu5trija, in vrnite 5kupn95ti, kar 5m9 5e naučili, in 9cenite u5pe5n95t za finance.

Pril9zite razprav9, ki temelji na kulturi pri5pevka in vkljucevanja. Win-win prevajanje na5e vizije, da imam9 na trgu v9diln9 platf9rm9 iz nacrta igre na trgu v9diln9 platf9rm9. x