



KREATIVNOST V KOMUNALI? ZAKAJ PA NE - TUDI V JAVNIH SLUŽBAH LAHKO RAZMIŠLJAMO IZVEN OKVIRJEV

De Bonove provokacije kot orodje
za iskanje nepričakovanih, a učinkovitih
rešitev

Mag. NASTJA MULEJ

Mag. Nastja Mulej, univ. dipl. ekon., univ. dipl. soc.,
de Bono Master trenerka, ustanoviteljica akademije UMNA

POVZETEK

Komunalna podjetja delujejo v regulativno omejenem okolju, kjer pogosto ni prostora za neobičajne ideje. V prispevku predstavljamo metodo lateralnega razmišljanja po Edwardu de Bonu kot orodje, s katerim lahko tudi pravniki in ekonomisti v komunalnih službah ustvarjajo nove, učinkovite in uporabne rešitve. Ključno orodje v tem procesu je provokacija – zavestno nelogična trditev, ki služi kot sprožilec novega razmišljanja. S konkretnimi primeri (metode nezaslišano, pobeg, obrat, pobožne želje in pretiravanje) pokažemo, kako lahko tudi absurdne zamisli vodijo do praktičnih inovacij. Poudarek je na tem, da kreativnost ni nasprotje pravnemu redu, temveč dopolnilo, ki v strogi strukturi odpira prostor za napredek.

Ključne besede: de Bono, inovacije, javne službe, komunalna podjetja, kreativno razmišljanje, provokacija.

V ekonomskih in pravnih službah komunalnih sistemov ni prostora za »norosti«. Vsaka sprememba mora biti obrazložena, zakonsko skladna, finančno upravičena in še bolje – preizkušena v praksi. A prav to je past! V tako varovanem okolju ni prostora za prebojne ideje, ki bi zahtevale razmišljanje onkraj ustaljenih tirnic.

1. UVOD: PRAVILA IGRE, KI NE DOPUŠČAJO PREOBRATA

Komunalna podjetja delujejo v strogo reguliranem okolju. Okvirji, ki jih postavljajo zakonodaja, občinski odloki, računovodska pravila in pričakovanja uporabnikov, pogosto narekujejo način razmišljanja, odločanja in delovanja. V ekonomskih in pravnih službah komunalnih sistemov ni prostora za »norosti«. Vsaka sprememba mora biti obrazložena, zakonsko skladna, finančno upravičena in še bolje – preizkušena v praksi.

A prav to je past! V tako varovanem okolju ni prostora za prebojne ideje, ki bi zahtevale razmišljanje onkraj ustaljenih tirnic. Z drugimi besedami: brez zavestnega odstopa od ustaljenega razmišljanja, rutine, ne moremo ustvariti nič zares novega.

In tukaj nastopi dr. Edward de Bono – oče **lateralnega razmišljanja**.

2. O DE BONU IN LATERALNEM RAZMIŠLJANJU

Dr. Edward de Bono (1933–2021) je bil malteški zdravnik, psiholog, avtor mnogih metod razmišljanja, predstavljenih v več kot 60 knjigah, svetovalec številnim vladam in korporacijam – ter vizionarski mislec, ki je ustvaril pojem lateralno razmišljanje (lateral thinking).

Čeprav je svetovno najbolj znan po vsestranski metodi za učinkovito timsko delo, fokusirane sestanke in strukturirane pogovore: *Šest klobukov razmišljanja*, pa je njegov pojem, ki ga je skoval: lateralno razmišljanje že od leta 1972 tudi v angleškem slovarju knjižnega jezika. Če morda bolje poznate izraz: out of the box – gre za isto zadevo: namerno nenavadno razmišljanje.

Njegovo glavno sporočilo je bilo: če želimo priti do zares novih idej, ne zadostuje, da bolje razmišljamo znotraj obstoječih vzorcev – temveč se moramo namerno premakniti izven, onstran njih.

Lateralno razmišljanje je zato sistematično razvijanje novega vzorca razmišljanja s pomočjo različnih kreativnih tehnik: od provokacije, premikanja, obrata, pobega do uporabe naključne besede, izpodbijanja, združevanja ...

De Bono je poudarjal, da nove ideje niso rezultat naključnih prebliskov, temveč jih je mogoče načrtno trenirati, kot vsako drugo veščino. Njegova orodja uporabljajo podjetja, kot so IBM, Siemens, Nestlé, pa tudi šole, vlade in javne institucije – in vse bolj tudi v sektorjih, kjer kreativnost ni samoumevna, kot so pravo, zdravstvo in komunalne storitve.

Če želimo priti do zares novih idej, ne zadostuje, da bolje razmišljamo znotraj obstoječih vzorcev – temveč se moramo namerno premakniti izven, onstran njih.

De Bono je poudarjal, da nove ideje niso rezultat naključnih prebliskov, temveč jih je mogoče načrtno trenirati, kot vsako drugo veščino.

3. PROVOKACIJA KOT MOTOR DOMIŠLJENE UPORABNOSTI

De Bono je poudaril, da »logično razmišljanje sledi poti, ki jo omogočajo že obstoječi vzorci razmišljanja«, zato nas lahko logično, linearno, ustaljeno razmišljanje pripelje samo tja, kamor smo že kdaj prej prišli.

Če želimo nekaj resnično novega, moramo ustvariti **namerno nelogično, lateralno, provokativno, zavestno absurdno izhodišče**, ki ima en sam cilj: *da pelje naše misli namenoma izven predhodno uhojenih poti oziroma ustaljenih vzorcev.*

Takšno izhodišče imenuje **provokacija** in jo označuje z besedico **PO** – provokativna operacija.

Primer:

- **PO – smetarska vozila so nočni klubi;**
- **PO – račun za vodo vsebuje QR-kodo do osebne motivacijske videočestitke;**
- **PO – vsi, ki ne ločujejo odpadkov, dobijo še več posod za odpadke.**

Absurdno? Smešno. Nelogično? Da.

Neuporabno? Ravno nasprotno!

De Bonov postopek je **dvostopenjski**:

- I. Najprej **sprožimo provokacijo**. Pri tem si lahko si pomagamo z različnimi orodji:
 - a) **Nezaslišano** – nalašč rečemo nekaj popolnoma nesmiselnega.
 - b) **Pobeg** (escape) – razveljavimo ali opustimo, kar se nam zdi samoumevno.
 - c) **Obrat** (reversal) – obrnemo običajno smer dejanja.
 - d) **Pobožne želje** (wishful thinking) – ustvarimo sanjsko željo (»Ali ne bi bilo čudovito, če bi ...«).
 - e) **Pretiravanje** (exaggeration) – predlagamo nekaj v merilu, ki je izrazito izven običajnega.

Seveda pa te neverjetne ideje, provokacije, ne uporabimo zaradi nje same, ampak kot odskočno desko, da pridobimo nove ideje.

- II: Nato se s postopkom **premikanja** prestavimo v izvedljivo, praktično – a novo – idejo. Tudi pri tem si lahko pomagamo z orodji:
 - a) **Korak za korakom**: Vizualizirajmo si, kaj bi se postopno zgodilo, če bi PO uveljavili v praksi. Premaknemo se naprej do novih idej.
 - b) **Izvlecite koncept**: Iz PO izvlecimo koncept. Premaknemo se naprej do novih idej.
 - c) **Pozitivni vidiki**: Naštejmo vse prednosti PO. Premaknemo se naprej do novih idej.

3.1 Primer uporabe metode provokacije z orodjem nezaslišano: »PO – smetarska vozila so nočni klubi«.

Premik: korak za korakom razmislimo: Nočni klub je prostor, kjer se ljudje srečujejo, zabavajo, kjer jih k temu vabijo svetlobni in zvočni učinki.

Nova ideja: Kaj če bi vozila, ki ponoči praznijo zabojnike, hkrati projicirala svetlobne ali ozaveščevalne signale na pročelja blokov (kot »svetlobni grafiti«)? Tako bi ponoči, ko je mir, mimoidoče nagovarjala k razmisleku o smeteh, tišini, odgovornosti. Nočni čas praznjenja bi torej lahko uporabili tudi kot priložnost za *tiho vizualno ozaveščanje* ali estetski nagovor skupnosti.

ALI

Nova ideja: Kaj če bi vozila, ki praznijo zabojnike zjutraj, hkrati vrtela glasbo narave, ki se prebuja, in jutranjega petja ptičkov? Tako bi zjutraj meščani slišali pomirjajoče zvoke, namesto brnenja motorjev.

Znan je dunajski primer nezaslišane provokacije: **PO – kaj pa, če bi otroci sooblikovali javne storitve?**, ki je bil izpeljan s projektom **Werkstadt Junges Wien**. Na Dunaju so organizirali več kot 1.300 delavnic, v katerih je sodelovalo 22.581 otrok in mladostnikov (starosti 4–19 let). V okviru teh delavnic so otroci opredelili **193 konkretnih ukrepov**, ki so bili vključeni v uradni *Children and Youth Strategy*, sprejeti junija 2020.

Ključna ideja: mestna politika je postavila mlade kot **aktivne soustvarjalce** svojih javnih storitev in prostora. Ta participativen in metodološki pristop – vprašati mlade, kakšne spremembe si želijo, in jih aktivno vključiti v oblikovanje ukrepov – odraža danes še vedno provokativen (de Bonovski) način razmišljanja: prelomi obstoječe vzorce, omogoči svež zornik in vodi do konkretnih prijemov, kot je participativni proračun za mlade.

3.2 Primer uporabe metode – **POBEG**

Pri *pobegu* razveljavimo ali opustimo, kar se nam zdi samoumevno.

Samoumevno: *račun za komunalne storitve je dokument, ki ga dobimo enkrat na mesec, in obsega številke, ki predstavijo našo porabo.*

Provokacija: **»PO – račun za vodo ni več račun«.**

Premik: Kaj bi bilo, če račun sploh ne bi vseboval števil, ampak le povratno informacijo o naši porabi v primerjavi z drugimi sosedi?

Nova ideja: vpeljava vizualnih »vrednostnih razredov«, kot so zelena/rumena/rdeča cona porabe z osebno noto, npr.: »Porabili ste 11 % manj, kot je povprečje pri drugih sosedih.

Hvala vam!«

Slovenski primer v tej smeri: Nekatera slovenska komunalna podjetja že pošiljajo grafične prikaze porabe glede na zgodovino, a tukaj gre za konceptualni preobrat: da račun ni informacija o znesku, ampak o odgovornosti – kar odpira popolnoma novo uporabniško izkušnjo.

3.3 Primer uporabe metode – **OBRAT**

Pri *obratu* vzamemo običajno logiko in jo obrnemo na glavo.

Samoumevno: *starejši sodelavci učijo mlajše.*

Provokacija: »**PO – mlajši učijo starejše**«.

Premik: Mladi v podjetju lahko vodijo »obratne mentorske programe« – starejšim prenašajo digitalne veščine, razumevanje družbenih omrežij, sodobne komunikacijske trende.

Slovenski primer: V marsikaterem podjetju so mlajši sodelavci že sodelovali pri prenovi spletnega komuniciranja in UX uporabniške podpore – prav z idejo, da oni bolje razumejo digitalna pričakovanja današnjih uporabnikov.

3.4 Primer uporabe metode – **POBOŽNA ŽELJA**

Metoda *pobožna želja* izhaja iz stavka »Ali ne bi bilo lepo, če ...«

Provokacija: **PO – vsi zaposleni bi imeli vsak dan na voljo eno uro za razmišljanje.**

Premik: Kaj bi se zgodilo, če bi bila ena ura delovnega časa namenjena izključno premišljevanju o izboljšavah?

Nova ideja: Uvedba »tihe ure« v tedenskem urniku – namenjene individualnemu premisleku ali pisanju predlogov za izboljšanje. Ta ura ni pogojena z rezultati, ampak je namenjena spodbujanju refleksije in predlogov brez pritiska. Tako bi bili zaposleni aktivno vključeni v izboljšave, imeli bi večjo avtonomijo, kar bi zagotovo dolgoročno sprožilo spremembo kulture organizacije.

Ena najbolj znanih de Bonovih provokacij, do katere so prišli s *pobožno željo* in ki je bila uporabljena v (vsaj) v 16 ameriških državah, je: *Ali ne bi bilo čudovito, če ... bi tovarna stala na mestu svojih izpustov v reko?*

Kajti do takrat so mnoge tovarne vzele svežo vodo iz reke in jo uporabljeno spet speljale nazaj v reko, nižje po toku, tako da je onesnažena odtekla naprej. Ta pobožna želja je bila

uresničena skoraj dobesedno, brez premikanja. In ko je gledana nazaj, je popolnoma logična. Hkrati pa z logiko ne bi prišli do nje!

3.5 Primer uporabe metode – PRETIRAVANJE

Z metodo *pretiravanje* povečamo neko značilnost do skrajnosti, da bi sprožila novo razmišljanje.

Provokacija: **PO – vsak uporabnik prejme 100 obvestil dnevno o komunalnih storitvah**

Premik: Seveda je to pretirano in moteče. Ampak – kaj če bi uporabniki sami izbirali, o čem želijo biti obveščeni in kako pogosto?

Nova ideja: Uporabniško nastavljen sistem obveščanja o komunalnih storitvah (SMS, aplikacija, e-pošta), kjer lahko uporabnik izbere: »Želim vedeti, kdaj je odvoz papirja«, »Obvestite me o motnjah v oskrbi z vodo«, »Enkrat mesečno mi pošljite povzetek porabe«. Iz tega pretiravanja smo prišli do rešitve, ki izboljša uporabniško izkušnjo in zmanjša število reklamacij.

Kreativnost ni nasprotje pravnega reda in ekonomske racionalnosti – je dopolnilo, ki išče nove poti znotraj omejitev. De Bonove provokacije, z orodji, kot so pobeg, obrat in premikanje, nas učijo, da se domislice ne zgodijo po naključju, temveč jih lahko načrtno sprožamo – tudi v komunalni.

3.6 Uporaba provokacije na sistemski ravni: Kaj če ...?

Še nekaj (potencialnih) provokacij za komunalni sektor, iz katerih bi se dalo razviti realne projekte:

I. PO – vsak zaposleni si enkrat letno sam izbere svojo funkcijo v podjetju

Preizkus transparentnosti delovnih procesov, notranje motivacije in razumevanja kompetenc znotraj organizacije.

II. PO – vsi podatki o delovanju komunalnega podjetja so javno dostopni v realnem času

Povečana odgovornost, hkrati možnost za večjo vključenost občanov pri odločitvah (npr. kdaj prazniti zabojnike).

III. PO – smeti ne pobiramo več – vsi jih morajo pripeljati sami

Morda neizvedljivo, a ideja vodi k premisleku o spodbujanju osebne odgovornosti (npr. s popusti pri lastni oddaji, t. i. zero waste točke).

4. ZAKLJUČEK: KREATIVNOST JE KOLEKTIVNA, TUDI V SVETU, KI MU VLADAJO PREDPISI

Kreativnost ni nasprotje pravnega reda in ekonomske racionalnosti – je dopolnilo, ki išče *nove poti znotraj omejitev*. De Bonove provokacije, z orodji, kot so *pobeg, obrat* in *premi-kanje*, nas učijo, da se domislice ne zgodijo po naključju, temveč jih lahko **načrtno sprožamo** – tudi v komunalni.

In ker **komunala smo ljudje za ljudi**, si morda lahko dovolimo misel:

PO – komunalne rešitve bodo v prihodnje soustvarjali uporabniki, ne le pravniki in ekonomisti.

In kdo ve – morda bo prav iz takšne provokacije nastal naslednji uspešen model javne službe!

LITERATURA IN VIRI

1. Edward de Bono, 1970. Lateralno razmišljanje, korak za korakom. 2006/2021, UMNA, Ljubljana.
2. Edward de Bono, 1993. Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas. HarperCollins.
3. Spletna stran de Bono, 2025. Dostopno na: <https://www.debono.com/teaching-creative-thinking-2> [31. 7. 2025].
4. Spletna stran Eurocities, 2025. Dostopno na: <https://eurocities.eu/latest/vienna-a-city-for-children-by-children/> [31. 7. 2025].