

## NE ARGUMENTIRAJTE, RAZMIŠLJAJTE!

Dva tisoč petsto let smo verjeli, da je argument najboljše orodje razmišljanja. Pa ni. Navada argumentiranja je primitivna, neučinkovita in temelji na napadanju. Dr. Edward de Bono ponuja alternativo – paralelno in lateralno razmišljanje. | **Nastja Mulej**



Foto: Aleš Hostnik

*Dr. Edward de Bono: Ustvarjalnost so vedno imeli za mistično zadevo, čudežno darilo, navdih, češ, »nekateri so ustvarjalni, drugi niso«. Po mojem mnenju je to popolnoma napačno.*

V začetku leta je Slovenijo na povabilo svoje licencirane trenerke, ekskluzivne in tudi avtorice tega pogovora obiskal pionir koncepta lateralnega in paralelnega razmišljanja ter eden vodilnih strokovnjakov ustvarjalnega in sodelovalnega razmišljanja, dr. **Edward de Bono**, in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani predaval 500 poslušalcem. Poudarja, da ljudje uporabljajo argument, namesto da bi se potrudili spoznati zorni kot drugega, torej nekaj raziskati, namesto postaviti sebe nasproti drugemu.

**Že več kot 40 let učite ljudi ustvarjalnega razmišljanja. Ste avtor koncepta lateralnega razmišljanja. Kaj ta pomeni?**

Lateralno razmišljanje je kreativno razmišljanje o novih idejah. Ustvarjalnost so vedno imeli za mistično zadevo, čudežno darilo, navdih, češ, »nekateri so ustvarjalni, drugi niso«. Po mojem mnenju je to popolnoma napačno. Lateralno razmišljanje je zavestno ustvarjanje. Govorim o iskanju idej, o premiku, spremembi, ne o ustvarjanju glasbe ali slik. Če vemo, kako delujejo naši možgani, lahko ustvarimo posebno orodje za zavestno ustvarjalno razmišljanje. Lahko je zelo koristno: v enem popoldnevu so v železarni v Južni Afriki na delavnici, ki jo je vodil moj trener, ustvarili 21.000 novih idej.

**Ali se moramo naučiti orodja za zavestno ustvarjalno razmišljanje ali imajo nekateri to sposobnost že v sebi?**

Nekateri imajo večjo motivacijo, nekateri večjo sposobnost, a tistim, ki verjamejo, da se lahko naučijo formalnega, namenskega iskanja idej ter poznajo nekatere veščine, uspe. Mnogi mi pišejo, oblikovalci, producenti: »Brali smo vaše knjige in spremenile so nam življenje.«

**Katero orodje je to?**

Možgani tvorijo vzorce, ti pa so asimetrični. To pomeni, da greš od A do B in od B do C, a ne od A do C. Lateralno pomeni, da se premikaš čez vzorce, da jih presekaš s pomočjo poseb-

nega orodja, kot je provokacija, kjer rečeš nekaj, kar zveni napačno ali slabo, in to uporabiš, da iz tega dobiš novo idejo. Tako so iz provokacije, da letala pristajajo na hrbtu, razvili uporabno idejo posebnih krilc, ki letalo dvignejo, če se začne prehitro spuščati. Še eno takšno orodje je naključni izbor, kjer znanemu dodaš neznano. Tretje je izpodbijanje, kjer najprej natančno analiziraš koncept, da ga potem blokiraš in izpodbijaš, da bi razvil nove.

### Prav tako ste avtor koncepta paralelnega razmišljanja.

To je bolj znano pod imenom šest klobukov razmišljanja. Najbolje ga razumemo, če ga postavimo kot nasprotje uveljavljenemu sistemu argumentiranja. Dva tisoč petsto let smo verjeli, da je argument dober način pregledovanja zadeve. To je nesmiselno in neumno, primitivno in neučinkovito. Zakaj? Ker si omejen na napad in obrambo. Paralelno razmišljanje pomeni, da vsak na sestanku razmišlja na enega od šestih načinov. Pod belim klobukom vsi iščemo dejstva. Pod rdečim vsi izrazimo čustva. Pod črnim kritiziramo. Pod rumenim iščemo koristi in vrednosti. Pod zelenim ustvarjamo alternative, ideje in koncepte. Modri klobuk pa organizira samo seanso.

Je pogosto uporabljena metoda razmišljanja. Lani mi je Paul Krugman, Nobelov nagrajenec za ekonomijo, rekel, da so v Washingtonu na srečanju vrhunskih gospodarstvenikov uporabljali šest klobukov. Eden mojih kolegov uči te tehnike razmišljanja porote na sodiščih, da porotniki hitro sprejmejo enoglasno odločitev. Sodniki so bili tako navdušeni, da lahko vsaj v treh ameriških državah, ne vem natančno, katerih, določijo, da je treba poroto naučiti metodo. To je prva sprememba porotniškega sistema v več kot tisoč letih. Uporabljajo jo tako štiriletniki v vrtcu kot vodilni managerji.

### Renesansa je bil čas, ko se je spoštovalo lateralno razmišljanje in ustvarjalnost.

Da, delno. V renesansi je starogrško razmišljanje preplavilo Evropo. Toda šole in univerze so vodile cerkve. In šole niso potrebovale razmišljanja o spremembah in novostih, ampak resnico, logiko in argument, s katerimi so heretikom dokazale, da nimajo prav. Razvili smo

razmišljanje, s katerim iščemo resnico, kar je uporabno v naravoslovju, toda nikoli nismo razvili razmišljanja, s katerim ustvarjamo vrednost. Posamezniki že, izumitelji, inovatorji, celotna kultura pa nikoli. To je glavna pomanjkljivost našega razmišljanja.

Glavna težava, ki danes grozi človeštvu, ni vezana na globalne podnebne spremembe, ampak na šibko razmišljanje. In tega nihče ne opazi, ker so vsi tako zelo zadovoljni s seboj. Naj vam povem zgodbo o samozadovoljstvu. Človek se vrže z nebota in ko pade mimo prvega nadstropja, si reče, da je za zdaj čisto dobro. Samozadovoljstvo pomeni, da si zadovoljen s tem, kar imaš, čeprav vodi k slabim stvarim. Zelo smo zadovoljni s svojim načinom razmišljanja, ki pa sploh ni tako dobro, kot mislimo, da je. Za to obstaja veliko razlogov.

### Politični, šolski?

Želel bi več konstruktivnega razmišljanja in odvzel mnenje, da je argument najpomembnejše orodje. Ni. Navada argumentiranja je primitivna.

V političnih demokracijah predstavniki nekaterih poklicev ne gredo v politiko, denimo arhitekti, inženirji, direktorji (business executives). Zakaj? Ker se ne morejo vrniti, če niso spet izvoljeni. S politikom se ukvarjajo ljudje govorečih poklicev: učitelji, odvetniki, sindikalisti ... Odlični govorniki, a šibki pri ustvarjalnem razmišljanju. Politika sploh ne temelji na konstruktivnem, ustvarjalnem razmišljanju. Ko ti ljudje postanejo ministri in premierji, njihovo razmišljanje ni pretirano ustvarjalno.

Naše razmišljanje, ki izvira iz antične tradicije, je usmerjeno v sodbe, v ocenjevanje. Pred precej leti sem hotel v Združenih narodih sestaviti skupino, da bi razmišljali o alternativnih rešitvah. Bilo je nemogoče. Rekli so: Nismo tu, da bi razmišljali, ampak da predstavljamo svojo državo. Obstaja pa potreba po novem, ustvarjalnem, oblikovalskem razmišljanju. Kar se zadnja leta trudim ustvariti, je Palača razmišljanja. Gre za mesto – arhitekturno mora biti nekaj posebnega – temelj za ideje od vsepovsod in za nabiranje rešitev z različnih žgočih področij, nezaposlenost, prometna varnost, zdravstvo ... Obstaja potreba po tem in to rešujem. Morda se da tudi v Sloveniji. Če želi kakšna država dvigniti svoj pomen v svetu, naj podari stavbo in ustvarili bomo Palačo razmišljanja.

### Kaj menite o slovenskem načinu razmišljanja?

Posebej ga ne poznam. Povejte mi, ali imajo radi argumentiranje (po angleško razumljeno tudi kot prepiranje)?

### Ja.

Škoda. Takšno razmišljanje ni najbolj koristno. Koristno je za lasten ego, osebnost, ne pomaga pa pri preučevanju zadeve z vseh vidikov in ustvarjanju alternativ. Takšna je na primer moja metoda šestih klobukov. Ljudje uporabljajo argument, ker ne poznajo drugega, ni pa to konstruktivno. Morali bi se potruditi spoznati zorni kot drugega. Raziskati zadevo, ne pa postaviti sebe nasproti drugemu. Pri metodi šestih klobukov skupaj pogledamo, zakaj je neka stvar dobra, zakaj je slaba, in se tako pohvalimo kot dobri, vsestranski misleci.

### V Sloveniji se šolski sistem posveča pomnjenju podatkov in specializaciji. Celotne generacije so bile tako vzgojene. Ali lahko to spremenimo?

Nisem tako prepričan, da je vse, kar se naučimo, napačno. Jaz samo menim, da ni dovolj. Ja, potrebujemo informacije, toda potrebujemo razmišljanje. V Veliki Britaniji obstaja inštitut, ki raziskuje uvajanje mojega načina razmišljanja kot posebnega predmeta v šolah. Pokazalo se je, da njegovo poučevanje dvigne uspeh pri prav vseh drugih predmetih

## KDO JE EDWARD?

- Dr. Edward de Bono, rojen na Malti 19. maja 1933, je vodilna svetovna avtoriteta ustvarjalnega razmišljanja in neposrednega učenja kot spretnosti, avtor 82 knjig, prevedenih v 41 jezikov.
- Je na 32 mestu od 50 najvplivnejših poslovnih mislecev na svetu, na lestvici Top Thinkers and Writers on Management Topics Cambridge z leta 2002. Lani je bil tudi eden od 27 ambasadorjev evropskega leta ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Diplomiral je na medicinski fakulteti, nadaljeval šolanje v Oxfordu, kjer je prejel častno diplomu iz psihologije in fiziologije, pozneje še doktorat iz medicine. Ima tudi doktorat Univerze v Cambridgeu. Služboval je na univerzah v Oxfordu, Londonu, Cambridgeu in Harvardu.
- Njegove metode razmišljanja temeljijo na njegovih raziskavah možganov.
- Svetoval je številnim podjetjem, med njimi: 3M, Boeing, Bosch, Bouygues Construction, Ernst & Young, Ericsson, GM, Kraft, Mondadori, Nestle, Nokia, NTT, Rolex, Sanofi, Siemens.

za 30 do 100 odstotkov. Zdaj starši že počasi zahtevajo, da njihovega otroka v šoli učijo razmišljanja.

#### Lahko razložite, kako je videti ena takšna šolska ura?

Obstaja program CoRT, kar pomeni sklad za kognitivne raziskave. Gre za izboljševanje percepcij. Imamo različno orodje, kot sta CAF (consider all the factors – upoštevati vse dejavnike), OPV (other people's view – pogledi in stališča drugih) ... Usmerjate pozornost. Namesto da bi pozornost sledila zanimanju, jo usmerjate sem in tja.

#### Kako moderne tehnologije, kot je internet, vplivajo na naše razmišljanje? Ga spodbujajo ali odvrčajo?

Gre za zanimivo vprašanje, ker je odgovor: oboje. Ko daste računalnik mladim, začnejo misliti, da jim ni treba razmišljati, ker morajo samo iskati, da bodo našli. Mislijo, da odgovor obstaja, moraš ga le najti - kar je zelo nevarno. Po drugi stani pa nam tehnologija daje odlično priložnost za komuniciranje, le da naše razmišljanje te priložnosti še ni ujelo. Internet je potencial, ki mu še nismo dorasli. Prepričanje, da je nadomestek informacij, pa je nevarno. Ne pravim, da lahko razmišljamo brez informacij, potrebujemo jih, a pomembneje je, kaj z njimi naredimo.

#### Kako bo omenjena generacija vplivala na razvoj družbe?

Težko je reči. Veliko sem delal z izobraževalnimi ustanovami. V Venezueli je moj način razmišljanja del šolskega kurikula, na Kitajskem je zdaj projekt v petih provincah, in če bodo z rezultati zadovoljni, ga bodo spravili v 680.000 šol. Ko bodo Kitajci začeli razmišljati, bo preostali svet samo še njihova turistična destinacija, zato lahko kar pripravimo svojo narodno nošo in vadimo lokalne ples. Tudi v Kanadi, Avstraliji, Ameriki učijo moje razmišljanje v šolah. Veliko smo delali v šolstvu, od štiritletnikov do diplomantov, a moje metode so bolj pograbil v podjetjih, ker so tisti, ki so odvisni od trga, najbolj zainteresirani za razmišljanje od vseh panog. Lahko rečete, da zato, ker hočejo večji dobiček. Druge panoge bolj uporabljajo razmišljanje samo zato, da branijo svoje stališče, da dokažejo, da imajo prav in drugi narobe. Ko sem pisal svojo prvo knjigo, ni bila namenjena poslovnemu svetu, a so jo oni prvi našli.

#### Kako ste začeli pisati?

Začel sem pri 30 letih. Izhajam iz medicine in delal sem raziskave o zapletenih interaktivnih sistemih v telesu in razvil idejo o sistemih, ki se sami organizirajo. Kasneje sem to apliciral tudi na človekove možgane



Foto: Aleš Hostnik

Na predavanju je de Bono z udeleženci delil šalo: V peklu se srečata stara kolega. Prvemu sede na kolena privlačna mlada blondinka in drugi ga vpraša: Sem morda zašel; to res ne more biti pekel. Drugi mu odgovori: Kakor za koga.

in nevrone. Napisal sem knjigo o delovanju možganov The Mechanism of Mind. Prebral jo je tudi Nobelov nagrajenec za fiziko Murray Gell-Mann, ki je odkril kvarke. Knjiga ga je tako navdušila, da je z ekipo naredil raziskavo in simuliral, kar v njej piše. Ugotovil je, da so moje napovedi pravilne. O kaosu in kompleksnosti sem govoril precej prej, preden so to področje odkrili matematiki.

#### Ali ne velja prepričanje, da so politiki in drugi, ki »jim je uspelo«, tisti, ki znajo razmišljati, drugi pa ne?

Percepcije. Delal sem z otroki z darwinovim sindromom in s starostniki in prav vsi lahko izboljšajo svoje razmišljanje. Samo pet ur poučevanja mojih metod razmišljanja je brezposelnim mladim dvignilo možnost zaposlitve za 500 odstotkov. Poučevanje mojih metod nasilnim mladim, ki so na primer zabodli učitelja, je zmanjšalo njihovo stopnjo kriminalnosti za 90 odstotkov. Učinkovito je za najpreprostejše ljudi in največje profesionalce.

#### Ali vidite razlike v akademskih sistemih?

Bil sem na številnih univerzah, v mojem času Oxford, Cambridge, London, Harvard, zdaj sem profesor na treh. Mislim, da akademski sistem zelo zaostaja. Niso ugotovili, da je razmišljanje večšina, da se ga da razviti. Gre jim za analizo in argumentiranje, a to ni dovolj.

Verjamem, da moramo razmišljanje obravnavati veliko resneje, da mora biti predmet v vsaki šoli, fakulteti in poslu. V Argentini je bil lastnik tekstilne tovarne, ki ga je zanimalo moje delo. Moje metode je učil svoje zaposlene. Takrat je bil pol manjši od glavnega tekmeča, štiri leta pozneje je štirikrat večji od njega, ker so njegovi delavci znali razmišljati.

#### Dosti pišete o zahodnjaškem razmišljanju. Ali obstajajo kulturne razlike?

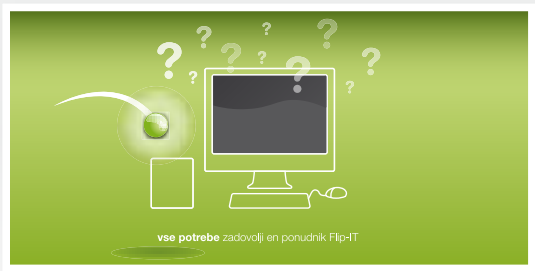
Ne bi rekel, da so nekatere kulture bolj ustvarjalne, bi pa rekel, da so tudi take, ki so manj pod vplivom argumentiranja, odvetniškega razmišljanja kot so Japonska, Daljni vzhod, Kitajska, Koreja ... Zahodnjaški tip, Evropa in Bližnji vzhod poznajo razmišljanje, ki vodijo od argumentiranja do prepira, argument. Bližnji vzhod zato, ker je bil učitelj Aleksandra Velikega, ki je osvojil ta predel sveta, Aristotel. On pa je učil kategoriziranja: to je tako, to je tako. Zanimivo je, da je imel prerok Mohamed več povedati o razmišljanju kot katerikoli drug verski voditelj. Zapisal je, da je ena ura razmišljanja vredna več kot 70 let molitve. Da je črnilo učenjaka bolj sveto kot kri mučenika. Da en učenjak bolj ponagaja hudiču kot tisoč vernikov. V Koranu je 130 verzov posvečenih razmišljanju. Močne stvari!

#### Kateri sektorji v družbi najbolj vplivajo na naše razmišljanje?

Mislim, da mediji na splošno, morda še najbolj časopisi, ki se osredotočajo na negativno. Mislijo, da je to tisto, kar ljudi zanima. Morda imajo prav, a prinašajo zelo malo optimističnega, pozitivnega, konstruktivnega.

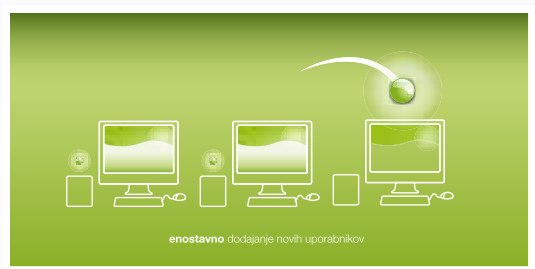
Nekoč sem bil v Hollywoodu in rekel sem, da hočem ustanoviti Happy Film Institute. Ideja se jim je zdelo grozna in je niso sprejeli zaradi navedenih razlogov. Mislijo, da je poseben dogodek, če nekoga ustreliš. Za pozitiven dogodek ne obstaja kaj podobnega. Ugotovili so, da je nemogoče delati vesele filme. ■

*Nastja Mulej je vodja oddelka za nove ideje, oddelka za Odnose z javnostmi in izvršna direktorica mednarodnega projekta Ideas Campus v oglaševalski agenciji New Moment, d.o.o. in trenerka de Bonovih delavnic.*



## Ena položnica za vse informacijske storitve

Varnost, hranjenje podatkov, podpora, vzdrževanje, internet, telefonija, IT oprema in posodabljanje? Vse to dobite v enem paketu z eno položnico in vnaprej znanem strošku.



## Enostavno dodajanje novih uporabnikov

Dodatno delovno mesto v vašem podjetju ne predstavlja velikega stroška in časa za urejanje novega IT okolja. Preko spletne strani ali pa telefonskega klica vam uredimo vse že naslednji dan.



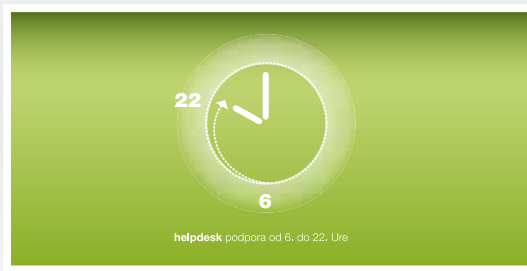
## Varno shranjeni podatki na strežniku z varnostno kopijo na drugi lokaciji

Podatki se zapisujejo neposredno na strežnik v varovani in ognjevarni sobi. Enkrat tedensko pa se prepisujejo na trak in shranjujejo v bančni sef.



## Dovršen IT sistem po zgledu velikih podjetij

Mrežni sistemi, IP telefonija, varnost in vzdrževanje ponavadi zahtevajo velike stroške. Pri nas je vse to cenovno učinkovita osnova.



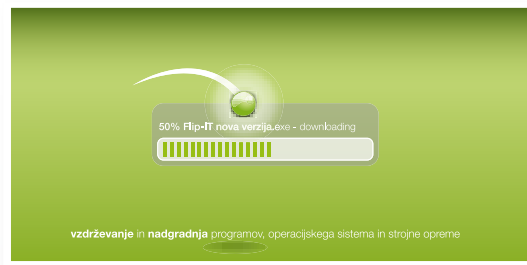
## Težave pri uporabi informacijske tehnologije?

Poznamo jih, zato smo v pripravljenosti 6 dni v tednu od 6. do 22. ure. Ravno tako pa tudi spremljamo delovanje vašega sistema preko sistema nadzorne tehnologije.



## Možen dostop do delovnega okolja od koderkoli

Ne dovolite, da vas odsotnost z delovnega mesta (dopust, potovanje ali pa preprosto prekratek delovnik) omejuje pri delu. V svoje okolje lahko dostopate kjerkoli - edini pogoje je internet.



## Vzdrževanje in nadgradnja programov, operacijskega sistema in strojne opreme

Kupovanje licenc, nadgradnje sistema, programske opreme in strojne opreme ni več vaša skrb. Vse to bo odslej za vas neopazno.

Virtu d.o.o. (Skupina NIL)  
Tivolska cesta 48, 1000 Ljubljana  
Tel.: (01) 4746 556  
info@flipit.si

**flipit**  
www.flipit.si