



Edward de Bono vodeći je stručnjak na području kreativnog razmišljanja. Stručna javnost ga smatra jednim od najutjecajnijih poslovnih mislilaca i vizionara u svijetu. Predavao je na mnogim uglednim sveučilištima kao što su Oxford, Cambridge, London University i Harvard. Njegovim inovativnim idejama o razmišljanju koriste se mnoge vlade, globalne organizacije i vodeće međunarodne korporacije kao što su npr. Microsoft, IBM, DuPont, Prudential, Ford, GM, Motorola, Ericsson, Citicorp, Bank of America, Siemens, Nokia, TATA, Shell i Exxon. Autor je 70 knjiga koje su prevedene na 39 jezika.

Kreativno razmišljanje

Edward de Bono

U posljednjih 38 godina napisali ste sedamdesetak knjiga u kojima se bavite razvojem razmišljanja, ponajviše "lateralnim razmišljanjem" koje opisujete kao "proces korištenja informacija kako bi se unaprijedila kreativnost i reorganiziralo razumijevanje". Što Vas je nadahnulo u radu i na koji je način Vaša znanstvena podloga utjecala na razvoj ideja i tehnika?

Edward de Bono: Smatram da je moje obrazovanje značajno utjecalo na razvoj mojih ideja koje se u velikoj mjeri zasnivaju na medicini i psihologiji. U medicini sam se susretao sa složenim sustavima žlijezda, bubrega, krvotoka, disanja, te sam onda iz tog znanja izveo načela po kojima funkcioniraju samoorganizirajući biološki sustavi. Zatim sam ta načela primijenio na neuronsku mrežu u mozgu i shvatio da mozak funkcionira na istim principima. Tako sam dobio inspiraciju da napišem moju najznačajniju knjigu *The Mechanism of Mind*.

Profesor *Murray Gell-Mann*, dobitnik Nobelove nagrade za otkriće kvarka, računalnim je stručnjacima povjerio zadatak simuliranja moje teorije te je zaključio da se funkcioniranje odvijalo točno onako kako sam i predvidio. Prvi put u ljudskoj povijesti mogli smo povezati razmišljanje i metode razmišljanja na načinom na koji mozak funkcionira. Ova je knjiga tako postala temelj za razvoj posebnih alata lateralnog razmišljanja koje se u svojoj suštini odnosi na formalnu i promišljenu kreativnost.

Da li ste u procesu razvoja svojih ideja, alata i scenarija za razmišljanje ikada mijenjali svoje prvobitne zaključke?

EB: Ne, nisam. Proces razvoja svojih ideja usporedio bih s ulaskom pojedinca u novi svijet ili novu zemlju. Uđete, pogledajte oko sebe i vidite mnogo toga novoga, ali se osnovno razmišljanje ne mijenja. Ili možda s Euklidovom geometrijom koju i danas koristimo, iako je nastala prije više od 2000 godina. Temelji se ne mijenjaju.

Vaše koncepcije perceptivnog, paralelnog i lateralnog razmišljanja imaju široki raspon primjene, od ranog obrazovanja, izobrazbe mladih prijestupnika do biznisa i menadžmenta, organizacije velikih međunarodnih događaja te organiziranja u kriznim situacijama. U čemu vidite najveći izazov?

EB: Istina je da su moje koncepcije vrlo široko primijenjene. U ovom trenutku u školama pet kineskih pokrajina provodi se poseban pilot projekt. Ako voditelji budu zadovoljni rezultatima, projekt će se proširiti na cijelu Kinu, točnije, na četiri milijuna školskih ustanova. U isto vrijeme Indija me je angažirala za posebne treninge u 55.000 škola, a na nekim područjima oni su postali zakonom obvezatni. U Venezueli svako dijete uči o tim tehnikama za vrijeme obaveznog obrazovanja. Isto vrijedi za Dominikansku Republiku i mnoge druge zemlje. U smislu izazova, oni se najviše odnose na uključivanje pojedinih metoda razmišljanja u obrazovanje što predstavlja više politički nego li intelektualni izazov. No, to je zaista za mene najveći izazov jer mladi ljudi dokazano mogu imati iznimne koristi kada nauče kako razmišljati. U Velikoj Britaniji su neka istraživanja povezana s vladinim New Deal programom pokazala da stopa zaposlenosti poraste u peterostrukom iznosu kada mladi nezaposleni ljudi prođu kroz petosatnu obuku o metodama razmišljanja. Kada su mladići u *Hungerford Guidance* Centru za maloljetne delinkvente prošli tečaj o metodama razmišljanja, broj kaznenih djela je pao za 90%. Stoga tu vidim pravi izazov - u boljem korištenju i boljoj upotrebi onoga što već znamo i što se već pokazalo korisnim i funkcionalnim.

Vaše metode razmišljanja promiču promjenu ponašanja. Postoje zapanjujući dokazi o utjecaju tih metoda na upravljanje vremenom, rješavanje sukoba, konačna dostignuća i kreativnost u mnogim sredinama. Tehnike poput "Six Thinking Hats" čine se naoko jednostavnima, a ipak zahtijevaju stalnu vježbu kako bi se promicalo sustavno razmišljanje. Kako nadzirati napredak i ocjenjivati rezultate?

EB: Metodama koje spominjete koriste se tisuće škola i organizacija pa ih jednostavno nije moguće sve nadzirati. Međutim, povratne informacije dobivamo od mnogih organizacija i

formalnih istraživanja koja se provode u školama.

Jedna finska tvrtka nas je izvijestila o skraćivanju radnog vremena utrošenog na sastanke u okviru međunarodnih projekata s trideset dana na samo dva dana korištenjem *Six Thinking Hats* metode. Nakon tsunamija vlada Šri Lanke je pozvala trenere u Singapur da primjene metodu *Six Thinking Hats* jer se organizacije za pomoć nisu mogle dogovoriti među sobom oko zajedničkog pristupa. Nakon provedene obuke, plan je razvijen u samo dva dana! Nakon tog događaja ta ista vlada je donijela odluku da sve organizacije za pomoć moraju naučiti ovu metodu. Formalno istraživanje provedeno u školama Velike Britanije koje je provela organizacija *Atkey* je pokazalo da uvođenje posebnog predmeta u kojem se učenike podučava metodama razmišljanja povećava uspjeh u svim ostalim predmetima u rasponu od 30 do 100%.

Iako ste za svoj rad primili pohvale mnogih uglednika iz cijelog svijeta, u Velikoj Britaniji su Vas često kritizirali. Zašto je tako i radi li se možda o kulturološkim razlikama?

EB: Moram reći da za to postoje samo dvije riječi: ljubomora i glupost. Nažalost, glupost je ona koja prevladava. Neki ljudi jednostavno ne razumiju moj rad. Nikada nisu pročitali moje knjige i nikada nisu pohađali neki od mojih seminara. U isto vrijeme vrhunski matematičari, fizičari, dobitnici Nobelovih nagrada, ne samo da prihvaćaju moj rad, nego ga i vole.

Ono što je svima potrebno je otvorenost, tj. otvoreno stajalište. Trener australskog kriket tima, *John Buchanan*, pozvao me je jednom prilikom da održim seminar o lateralnom razmišljanju njegovim igračima i menadžmentu. Od tada pa do danas stalno pobjeđuju. Ne mislim da su tako moćni postali samo zbog seminara. No, njihov stav kako bi "nešto možda mogli naučiti" sigurno je značajno pomogao. Ista se stvar dogodila kroz suradnju s australskim nogometašima. Prošle sam godine zamoljen od strane *West Coast Eaglesa* da im održim trening, nakon kojeg su osvojili prvenstvo po prvi

puta u mnogo, mnogo godina. Tu se opet radi o stavu da "treba slušati", da bi "se moglo nešto i naučiti", da bi "se moglo nešto novo istražiti" - i to držim iznimno značajnim.

Metodu "blaćenja" vidim kao nesposobnost konstruktivnog kritiziranja. Iako radim u cijelom svijetu, u Japanu, Koreji, Indiji, Južnoj Americi, Sjevernoj Americi i Kanadi, nigdje nisam naišao na otpor kao u Velikoj Britaniji. Od europskih država Španjolska je s najvećim entuzijazmom prihvatila moj rad – što se odrazilo na zemlje Južne Amerike u kojima se govori španjolski jezik. Od ostalih europskih zemalja značajan interes su pokazale Italija i Rusija.

Pitali ste me o mogućim problemima koji proizlaze iz različitosti u jeziku, kulturi itd. Realnost je potpuno drugačija od onoga što možda mislite. Uzmite na primjer **Lateralno razmišljanje** ili **Six Thinking Hats** metodu koje se naveliko koriste u Kini i Japanu te u mnogim drugim zemljama gdje je zapadnjački način razmišljanja neprihvatljiv. Drugim riječima, te su metode prihvaćenije od drugih baš u tim zemljama jer je u njihovoj kulturi prepiranje neprihvatljivo - neslaganje i agresivno napadanje drugih ljudi koji razmišljaju na drugačiji način za njih je iznimno nekulturno i bezobrazno. Sve to govori da kulturološki utjecaj na naše programe nije tako značajan kao kod drugih metoda. Naime, moja prva knjiga, *The Use of Lateral Thinking*, u Japanu se prodala u više primjeraka negoli *Love Story* u SAD-u.

Neprijateljski pristup raspravi ili pregovaranju, ideju da se usredotočite jedino zato da bi suprotnu stranu uvjerali da je u krivu, smatram glupom. Dozvolite mi da vam opišem jedan zanimljiv primjer. Jedan moj kolega je u SAD-u koristio metodu *Six Thinking Hats* u radu s porotnicima na sudovima. Korištenjem te metode, veoma brzo su dolazili do jednoglasne odluke. Suci u Michiganu i Wisconsinu su bili toliko impresionirani te su iskoristili svoje pravo da preporuča porotnicima da nauče razmišljati prema metodi *Six Thinking Hats*.

Da li je Vaše programe jednostavnije primijeniti unutar sustava koji podržavaju timski rad ili unutar tradicionalnih hijerarhijski organiziranih sustava? U kojoj mjeri razlike u jeziku, kulturi, obrazovanju ili vrijednostima u multikulturalnom okruženju otežavaju njihovo uvođenje?

EB: Hijerarhijski sustavi mogu biti vrlo učinkoviti kada u njima naiđete na šefa punog entuzijazma. Takav smo slučaj imali u slučaju kompanije *Prudential* u SAD-u. Lider kompanije je iznimno cijenio moj rad te ga je želio uvesti u organizaciju koju je vodio. U suprotnom, ako lider organizacije ne drži mnogo do metode tada je teško bilo što učiniti u hijerarhijskoj kulturi. U teoriji, kultura timskog rada bi trebala olakšati rad, ali ako u primjeni programa nema ozbiljnosti tada će i uspjeh sigurno izostati. Grupa se ponekad može samo zabavljati s idejama, bez istinskog vjerovanja da bi se stvari mogle drugačije i bolje napraviti. Stoga bih rekao, na temelju vlastitog iskustva, da će program biti moćniji ako ga se uvede u hijerarhijski sustav s osobom na vrhu koja prepoznaje njegove vrijednosti.

Izazovi globalizacije i rastuća konkurencija dodatno naglašavaju potrebu za kreativnim radom. Da li su pojava novih komunikacijskih tehnologija, novih komunikacijskih medija i stalno promjenljiva radna praksa doveli do promjena u načinu oblikovanja Vaših treninga i metoda?

EB: Nismo mijenjali treninge jer držimo da su učinkoviti i osobni. Međutim, smatram da ste postavili veoma zanimljivo pitanje. Uvođenje računala u škole, iako je na mnogo načina izuzetno pozitivno, dovelo je do nastanka posebnih problema kod mladih ljudi koji više ne moraju razmišljati jer im računala omogućavaju da potraže ispravne odgovore. Takva je situacija vrlo opasna.

Vaša sljedeća knjiga, *How to Have Creative Ideas*, donosi nam 62 vježbe za razvoj uma, lateralnog razmišljanja i poticanje kreativnosti. Često

nailazimo na pretpostavku da je kreativnost urođena sposobnost. Do koje se mjere ona može naučiti i razviti, te jesu li možda igre i vježbe koje ste pripremili namijenjeni posebnoj vrsti ljudi?

EB: Želio bih naglasiti jednu vrlo važnu činjenicu, a to je da jezici - posebice engleski jezik, iako mislim da i većina drugih jezika - ne razlikuju **umjetničku kreativnost od kreativnosti ideja**. Moramo vrlo jasno razlikovati ove dvije različite vrste. Moj je rad usmjeren na kreativnost ideja. Iako se mnogi ljudi iz svijeta glazbe koriste mojim radom - ljudi poput *Petera Gabriela, Pet Shop Boysa, Eurythmicsa* - ja ne govorim o njihovoj umjetničkoj kreativnosti. Govorim o kreativnosti ideja i odgovor na vaše pitanje glasi: kreativnost se može naučiti jer je to vještina kao i svaka druga. Kreativnost je i navika. Neki ljudi će biti bolji od drugih, kao što je to slučaj u tenisu ili golfu... svi ga mogu naučiti igrati, ali neki su ljudi uvijek bolji od drugih. Dakle ponavljam, kreativnost ideja se **može** naučiti - ona ne predstavlja prirođeni, tajanstveni talent.

Neki će ljudi pokazati prirođenu sklonost za kreativno razmišljanje. Sve je u motivaciji. Tu se pojavljuje razlika između uživanja u mogućnostima i pronalazjenja sreće samo u sigurnim situacijama. Naše metode i poruke nekim ljudima stvaraju neugodu. Kreativne osobe su drugačije, one vole istraživati mogućnosti što može stvoriti istinski emotivno iskustvo.

U skladu s mnogim izazovima u današnjem svijetu, gdje bi prema Vašem mišljenju upotreba lateralnog razmišljanja dovela do najboljih rezultata?

EB: Vaše je pitanje vrlo značajno. Postoje barem četiri matematička razloga zašto su svijetu potrebne nove ideje. Pa ipak, predstavnička tijela poput UN-a nisu ih u stanju stvoriti jer se nalaze u kontradiktornoj poziciji: moraju biti

predstavnici trenutačnog promišljanja, a nove ideje očito ne predstavljaju trenutačno promišljanje. Sve nam to govori da u svijetu danas postoji veliki manjak mjesta na kojima se nove ideje mogu plasirati. Kako bih pomogao u rješavanju tog problema, nedavno sam pokrenuo organizaciju *World Council for New Thinking*. Vijeće sačinjavaju šestero dobitnika Nobelove nagrade kojima će se uskoro pridružiti rektori sveučilišta i njihovi zamjenici, urednici značajnih časopisa, vodeći poduzetnici i izvršni direktori najvećih korporacija. Naša je ideja stvoriti mjesto za predstavljanje novih ideja svijetu.

U našem radu neće biti dnevnog reda. Želimo stvoriti učinkovitu Internet platformu koja omogućuje vizualizaciju novih ideja. Ta platforma funkcionira na dvije razine:

1. *Vijeće*,
2. *League of New Thinkers* koja je otvorena svima koji žele predstaviti svoje ideje. Ako su one dovoljno dobre, pozvat ćemo ih u Vijeće.

S vremena na vrijeme možda ćemo stvoriti radnu skupinu s posebnim zadatkom koja će tražiti nove ideje vezane za važna pitanja kao što je to npr. zapošljavanje ili sukob Izraela i Palestine... Na primjer, pretpostavimo da su u izraelsko - palestinskom slučaju stanovnici obje zemlje mogli glasovati na izborima pojedine zemlje. Tada Izraelci sigurno ne bi izabrali Hamas - kao što Palestinci sigurno ne bi izabrali Sharona... na obje strane bili bi izabrani konstruktivni ljudi koji bi pronašli način kako zajednički živjeti i raditi.



© Emerald Group Publishing Limited 2005. For Croatia © Novem d.o.o.

This translated article is published by arrangement with Emerald Group Publishing Limited, UK

Prijevod: Cleo-jezici i informatika, Zagreb
Uredio: Marko Lučić

