



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA KOHEZIJO  
IN REGIONALNI RAZVOJ**

  
**Norway**  
grants

# **Kompetence za 21. stoletje**

**Priročnik s prispevki**



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA KOHEZIJO  
IN REGIONALNI RAZVOJ**



# **Kompetence za 21. stoletje**

priročnik s prispevki

## **Kompetence za 21. stoletje: priručnik s prispevki**

**Urednici:** mag. Mojca Urankar Počkaj, mag. Jelka Miranda Razpotnik

**Slikovno gradivo:** Shutterstock (str. 12: ravnovesje/Aleksandr Simonov; str. 112: človek/ GraphicsRF.com; str. 146: slaščičarka/goodluz; str. 165: ikone/lllerlok\_xolms)

**Jezikovni pregled:** Urška Kosec s. p.

**Direktor produkcije:** Klemen Fedran

**Izdala in založila:** Založba Rokus Klett, d. o. o.

**Za založbo:** Maruša Dejak

**Oblikovanje:** Beti Jazbec

**Grafični prelom:** Boris Bačić

**Tisk:** Evrografis, d. o. o.

1. izdaja

**Naklada:** 300 kom

Ljubljana 2023



Založba Rokus Klett, d. o. o.  
Stegne 9 b  
1000 Ljubljana  
Telefon: (01) 513 46 00  
E-pošta: rokus@rokus-klett.si  
www.rokus-klett.si

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37.011.2

KOMPETENCE za 21. stoletje : priručnik s prispevki / [urednici  
Mojca Urankar Počkaj, Jelka Miranda Razpotnik ; slikovno gradivo  
Shutterstock ... et al.]. - 1. izd. - Ljubljana : Rokus Klett, 2023

ISBN 978-961-292-420-1  
COBISS.SI-ID 173309187

## Vsebina

<b>Peter Markič:</b> Delovna etika in etične kompetence .....	5
<b>Jernej Šoštarič:</b> Vodenje.....	17
<b>Tanja Možina:</b> Samostojno in samoregulativno učenje .....	31
<b>Tanja Rupnik Vec:</b> Kritično mišljenje – temeljni izziv učenja in poučevanja.....	47
<b>Nastja Mulej:</b> 4K – kreativno, kooperativno, konstruktivno in kritično razmišljanje .....	63
<b>Janja Milič Velkaverh:</b> Timsko delo – gradnja veščine sodelovanja za uspeh v šoli in karieri .....	79
<b>Martin Lisec:</b> Kakovostna komunikacija – temelj vzgojno-izobraževalnega procesa .....	93
<b>Izidor Gašperlin:</b> Upravljanje čustev v odnosu učitelja z učenci .....	105
<b>Ana Aleksandra Zupančič:</b> Spis o tem, kako ukaniti spor .....	119
<b>Martin Lisec:</b> Reševanje konfliktov .....	129
<b>Jelka Čop, Danuša Škapin:</b> Razvijamo potenciale vsakega učenca ...	143
<b>Maruša Malnarič:</b> Ugotavljanje in predstavitev kompetenc .....	155
O avtorjih .....	169

# 4K – kreativno, kooperativno, konstruktivno in kritično razmišljanje

## 1. Uvod

Kompetence so izkazan sklop znanja, veščin, sposobnosti in tudi osebnostnih lastnosti, vrednot, motivacije, samopodobe, čustev, vzorcev razmišljanja ipd. Pomenijo, da imamo znanje in razumevanje, zmožnosti in veščine za izvedbo, obenem smo motivirani, da nekaj dejansko naredimo. Kompetence se kažejo v uspešno opravljenem delu glede na postavljene zahteve oziroma celo omogočajo nadpovprečno delovanje. Opaziti jih je mogoče šele pri našem ravnanju v različnih delovnih in tudi življenjskih situacijah.

Veščine so, poleg znanja, načina izražanja, vpliva okolice in (ne)sreče ključne za uspeh v življenju. Danes namreč živimo v svetu, ki mu ameriška vojska reče VUCA (in ga s tem opisuje kot bojno polje). Ta svet je:

- volatilen (*Volatility*; pomeni nenehne možnosti hitrih in nepredvidljivih sprememb),
- negotov (*Uncertainty*),
- kompleksen (*Complexity*),
- dvoumen (*Ambiguity*).

Gre za okolje, v katerem nikoli ne veš, kaj te čaka.

Če se izrazimo simbolično: nekoč smo se učili, kako zgraditi hišo, ki bo stala stoletja dolgo, danes pa se učimo, kako na hitro postaviti šotor za čez noč. Zato so štiri ključne veščine in spretnosti za preživetje v 21. stoletju (seveda pa podkovane s strokovnim znanjem in osebnostnimi lastnosti človeka, ki je voljan in zmožen učiti se), naslednje: ključne kompetence, kreativno razmišljanje, konstruktivno in kritično razmišljanje.

Ključne kompetence	Kratek opis
<b>Kreativno razmišljanje</b>	Ne rigidno, ne rutinsko, ne avtomatizirano, ampak namerno iskanje, kako zaviti z ustaljene ceste, kako razmišljati zunaj udomačenih vzorcev, kako zavestno in namerno priti do novih zamisli.
<b>Kooperativno razmišljanje</b>	Ne tekmovalno in ne solistično, ampak kooperativno oziroma sodelovalno razmišljanje, pri čemer se zavedamo razlik v ekipi – in smo zanje hvaležni – ker vsak, ki je drugačen od mene, ima in zna nekaj, česar jaz nimam in ne znam.
<b>Konstruktivno razmišljanje</b>	Ne prepuščanje toku, ne pasivnost, ne kritiziranje, ne obtoževanje ali napadanje, ampak akcijska stran pozitivnega – ni dovolj, da se dobro (do) govorimo, moramo tudi dobro delati in narediti.
<b>Kritično razmišljanje</b>	Ne negativistično in kritizersko, ampak presojevalno razmišljanje, ki na zadevo pred sprejetjem načrta, izbire ali odločitve pogleda z vseh možnih/bistvenih zornih kotov.

V nadaljevanju bom predstavila vsakega izmed teh načinov namernega razmišljanja, pri tem pa se bom opirala na metode in orodja, ki jih je razvil dr. Edward de Bono, zdravnik in psiholog.<sup>1</sup>

V prispevku bom ves čas govorila o razmišljanju, nikoli o mišljenju. Če razumemo ta dva pojma skozi prizmo spretnosti, bomo dognali, da se *razmišljanje* ukvarja z raziskovanjem neznanega področja (projekta) in prihodnosti, *mišljenje* pa je sopomenka za prepričanje oz. stališče – torej se ukvarja z nečim, o čemer smo že prepričani in se je zgodilo v preteklosti. Običajno ljudje o svojih mišljenjih ne razmišljajo, ampak jih (srdito) zagovarjajo.

## 2. Prvi K – kreativno razmišljanje

### 1.1 Kaj

Preveč ljudi verjame, da je kreativnosti (ali ustvarjalnost) nadarjenost, s katero se nekateri rodijo, drugi pa jim lahko samo zavidajo. To je napačno prepričanje. Kreativnost je veščina, ki se je lahko naučimo, jo razvijemo in uporabljamo. Pomeni, da oživimo nekaj, kar ima vrednost, je koristno. Ne gre samo za to, da je novo ali drugačno, imeti mora tudi vrednost!

Kreativnost ni stvar talenta, navdiha ali trenutka. Ni le stvar nadarjenih ali samo

<sup>1</sup> Dr. Edward de Bono je vodilna svetovna avtoriteta na področju kreativnega razmišljanja in neposrednega poučevanja razmišljanja kot spretnosti.

---

upornikov in otrok. Je večšina, ki se je učimo in jo urimo, tako kot matematiko ali tuje jezike. Seveda obstajajo ljudje, ki so naravno malce bolj nagnjeni k razumevanju enačb ali h konverzaciji v tujem jeziku, vendar so se tudi oni morali najprej naučiti pravil, da so potem vadili.

Raziskave možganov, ki jih je opravljal dr. Edward de Bono, so vodile k odkritju, da so možgani sistem, ki se sam organizira ter rutinsko organizira vsak vložek, vsako novo informacijo v vzorec, ki že obstaja. Možgani niso narejeni tako, da bi bili ustvarjalni.

De Bono namesto o »kreativnosti« govori o *kreativnem trudu* in o *lateralnem razmišljanju*. Kreativni trud zato, ker se pri izvajanju neke veščine (tudi kreativnosti) trudimo, a nam ne uspe vedno ali takoj. Dejansko ima neko vrednost samo 3–6 odstotkov idej (svežih zamisli). Zato moramo znati generirati (tvoriti, si izmisliti) veliko idej (vsaj 100), da pridemo do tistih, ki prinašajo vrednost – glede na naše cilje in glede na naš izhodiščni položaj.

»*Lateralno razmišljanje*« (dobesedno pomeni »od strani«, torej zunaj glavne ceste, po stranski cesti) si lahko predstavljamo kot nasprotje (ali dopolnjevanje) tradicionalnega (linearnega, vertikalnega) razmišljanja. Orodja lateralnega razmišljanja, ki jih je razvil de Bono, nam pomagajo, da se prebijemo lateralno, od strani, prek uveljavljenih vzorcev, torej da odpremo nove zaznave, koncepte in ideje. Gre za način srečevanja z izzivi in reševanja problemov z uporabo posrednega in ustvarjalnega pristopa s sklepanjem, ki ni očitno na prvi pogled. Vključuje ideje, ki jih morda ni mogoče pridobiti s tradicionalno linearno logiko.

## 1.2 Kako

Seveda obstaja nešteto različnih tehnik ustvarjalnega razmišljanja, vendar nekatereih (»pojdi pod tuš, skuhaj si kavo, prespi ...«) tukaj ne štejemo. Prav tako sem zares ne sodi viharjenje možganov oz. možganska nevihta oz. brainstorming, kar je običajno samo izraz za situacijo, ko več ljudi skupaj v sobi čaka, da bi si nekdo drug nekaj izmislil (drugi pa bi potem iskali razloge, zakaj zadeva ni mogoča, kar bi zamaskirali v navidez tehtne in objektivne argumente pod plaščem »kritičnega« razmišljanja,, v resnici pa bi šlo za nasprotovanje).

Nekaj tehnik generiranja idej je predstavljenih v naslednji preglednici.

<b>Edward de Bono je razvil naslednja orodja lateralnega razmišljanja:</b>	<b>Nekateri drugi avtorji so si zamislili druge tehnike</b>	<b>Psiholog Vid Pečjak poleg nekaterih že omenjenih predstavlja še naslednje tehnike:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- redefiniranje, širjenje in ožjenje fokusa</li> <li>- konceptualni trikotnik in konceptualno pahljačo</li> <li>- izpodbijanje obstoječega</li> <li>- naključno spodbudo</li> <li>- provociranje (s tehnikami obrat, pobeg, pretiravanje, pobožna želja) in premikanje (s tehnikami korak za korakom, izvleček koncepta, pozitiven vidik)</li> <li>- provokativno amputacijo</li> <li>- oblikovanje in krepitev</li> <li>- združevanje idr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brainstorming/viharjenje možganov</li> <li>- lestvico abstraktnosti</li> <li>- SCAMPER</li> <li>- analogije in metafore</li> <li>- slikovne asociacije</li> <li>- Disneyjeva metoda</li> <li>- idealni in katastrofični scenarij</li> <li>- magična ideja</li> <li>- brainwriting/zapisovanje idej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slepo burjenje</li> <li>- nominalno skupinsko tehniko</li> <li>- ribja kost</li> <li>- prepisovanje sanj</li> <li>- sinektika</li> <li>- bionika</li> <li>- prisilne povezave, določanje besed, tehnika w</li> <li>- bisociacija</li> <li>- lotosov cvet</li> <li>- renatalizacija</li> <li>- morfološka analiza</li> <li>- Delfi idr.</li> </ul>

Težava torej ni v pomanjkanju metod, tehnik in orodij ustvarjalnega razmišljanja, temveč v pomanjkanju pozornosti o pomenu ustvarjalnega razmišljanja kot veščine!

Zavedamo se, da mnogih služb, kot jih poznamo danes, v prihodnosti ne bo več. Če bodo naši otroci, kmalu odrasli posamezniki, želeli preživeti, si bodo morali svoj vir prihodka ustvariti sami. To pa bo mogoče samo, če bodo znali razmišljati in delovati kreativno.

Za spodbujanje kreativnosti zadostuje, da se učitelji pri delu z učenci držijo naslednjih pravil:

Za začetek potrebujemo »samo« orodje (vprašanje, ki vodi naše misli), čas (tri minute) in normo (vsaj 7 različnih odgovorov). Potrebujemo še konkreten izziv in pa voljo, da poskusimo. Odlično je, če imamo okoli sebe vsaj še nekoga – ki tiste tri minute prav tako dela oz. razmišlja samostojno – in potem pogledamo odgovore in vidimo, kako zelo različno nekdo razmišlja – čeprav na isto temo in z istim orodjem. Tako se naučimo vsega, kar je treba:

- Orodje nam vodi misli (torej ne preskakujemo na vse strani);
- Tri minute nam omogočajo osredotočanje;



- Norma vsaj 7 idej zahteva od nas, da se potrudimo in damo več od standardnih odgovorov;
- Sogovorniki oz. sorazmišljevalci nam odpirajo obzorja. Njihovo idealno število je najmanj 4 in največ 6. Če so v timu manj kot 4, bo morda premalo raznoliko, več kot 6 v timu zahteva od povprečnega človeka preveč koncentracije za poslušanje.

Dovolj je že ena triminutna vaja na dan. A vsak dan. Zadostuje, da si damo svinčnik v posodico za zobne ščetke, da se spomnimo, da ta dan še nismo naredili nobene vaje in v treh minutah potem naredimo vsaj eno. Če imamo na voljo šest minut, še bolje. Pomembno je zlasti to, da delamo čisto vsak dan.

### 1.3 Kako začeti?

Začnete lahko s čisto osnovnimi vajami (ko izzivate učence ali sodelavce, istočasno razmišljajte tudi vi!), npr.

- Za katere vse namene lahko uporabljamo ... nogavičko, sponko, steklenico, vilice ...?
- Kaj je to – in pokažete neko preprosto sliko (npr. dva kroga, prvi v drugem ali kvadrat z diagonalno črto ipd.);
- Sestavi zgodbo – in daste otroku 5 samostalnikov ali 5 sličic;
- Iskanje vrednosti v nečem, česar običajno ne dojemamo kot pozitivno, npr. kaj je dobrega na tem, da ti sladoled pade na tla ali da ti je s kolesa padla veriga?
- Iskanje prednosti, slabosti in zanimivosti neke nepredstavljlive (ali domače) situacije, npr. Kaj je pozitivnega, negativnega in zanimivega na tem, da bi ljudje imeli tri roke ali pa kaj je dobrega, slabega in zanimivega na tem, da zdaj dežuje (to je orodje PNZ, ki je uporabno od četrtega leta starosti naprej);
- Iskanje (zanimivih) primerjav: knjiga je težka kot ... (zidak, ki ga mora delavec dvigniti v zadnji uri dela ipd.), jaz sem utrujen kot ... (mačka, ki je vso noč prežala na miši ipd.);
- Naštevanje zanimivih rešitev za vsakdanje (ali neizvedljive) izzive: na koliko različnih načinov bi se lahko oblekli, bi lahko brali, bi lahko prišli do šole ..., bi lahko prišli na vlak, ki se ne ustavi, bi stehali pando, bi izmerili višino najvišje hiše v mestu ...);
- Razmišljamo o združevanju dveh nepovezljivih stvari, pri čemer nas zanima, kaj bi dobili ... če bi npr. združili okno in vrečko ali pa škatlo in magnete;

- Provokativno razmišljanje: kaj bi bilo, če ... bi imeli oči na kazalcih, bi policisti nosili uniforme in klobuke različnih pisanih barv, če bi namesto nog imeli kolesa, če bi se sporazumevali s smehom;
- Raziskovanje raznolikih mogočih razlag, npr. zakaj bi nekdo gradil samo zelo grde hiše, zakaj bi nekdo kradel samo leve čevlje, zakaj ima pes na glavi pentljo;
- Iskanje, naštevanje in potem odstranjevanje napak: kaj so napake v živalskem vrtu (ali na javnem bazenu ali našem športnem igrišču ipd.) in razmislek, kako bi jih lahko odpravili (vaja postane veliko težja, če je omejitev ta, da nimamo denarja);
- Zamišljanje »narobe sveta«, kjer npr. učenci učijo učitelje, vnuki pečejo babicam, drevesa sekajo ljudi, sonce sije ponoči ipd.
- Lahko pa poskusite tudi s kakšnimi lažjimi lateralnimi ugankami (katerih namen ni ugotoviti pravega odgovora, ampak, kot pri vseh zgoraj navedenih primerih, ustvariti čim širši diapazon mogočih odgovorov).

Napačnih odgovorov ni, so pa lahko neprimerni.

Te vaje lahko delate na začetku šolske ure za ogrevanje možganov, med poukom kot miselni premor, da se bodo kasneje učenci spet lažje osredotočali, ali proti koncu šolske ure za sprostitvev.

## 2. Drugi K – kooperativno razmišljanje (ker več glav več ve)

### 2.1 Kaj

Šola in družba – obe usmerjata otroke v tekmovalne dejavnosti, misleč, da jih to motivira. Pri tem pa pozabljamo, da vsaka oblika tekme pomeni, da nekdo zmaga, vsi drugi pa so (oz. se počutijo kot) poraženci. To pa ni preveč spodbudno, kajne? In poraženci se zatem zatečejo k solističnemu vedenju, misleč, da jim bo lažje samim kot v timih, ker se jim ne bo treba prilagajati drugim.

Razlog tega je, da smo se kot družba naučili, da obstaja samo prav in narobe, samo črno ali belo, pozabljamo pa, da je večina stvari okoli nas pisana. In se gremo: »Jaz imam prav, ti pa ne, in to ti bom že dokazal!« (Kot da bi vlekli vrv na gasilski veselici: vložimo veliko energije in moči, da se potem nikamor ne premaknemo, namesto da bi se igrali »kaj bi lahko bilo« in šli ustvarjat možnosti v prihodnosti.)

---

Kooperativno (sodelovalno, ekipno, timsko) razmišljanje pomeni, da smo veseli in hvaležni, ker nekdo drug nekaj zaznava drugače kot mi, ker ima drugačne nabrane informacije, drugačne privzgojene vrednote, drugačne pretekle izkušnje in drugačno naravnost kot mi – torej nam lahko odpre obzorja povsod tam, kjer imamo »slepo pego« in ne vidimo (ne poznamo, ne zaznamo) nekih informacij, idej, prednosti, slabosti ...

Za kooperativno razmišljanje namesto nasprotovalnega vklopimo »paralelno«. To je še en izraz, ki si ga je izmislil de Bono, da bi nam ponazoril, kako razmišljati, snovati in delovati sodelovalno: zamisli postavimo drugo ob drugo, brez prekrivanja, nasprotovanj in uvodnih presoj o njihovi resničnosti/zmotnosti.

Najbolj znan način praktične izvedbe paralelnega razmišljanja, ki privede do veliko bolj učinkovitega vodenja ljudi, sestankov in projektov, do večjega števila idej in izboljšav, do natančnejšega presojanja ... je metoda *Šest klobukov razmišljanja*; uveljavljena je tudi v Sloveniji.

## 2.2 Kako

Ob pomoči metode *Šest klobukov razmišljanja* razmišljevalci svoje razmišljanje razdelijo tako, da delajo eno stvar/razmišljajo samo o eni stvari naenkrat (samo informacije ali samo čustva ali samo prednosti ali samo slabosti ali samo ideje) na strukturiran, voden način. Tako hitro oddvojimo delovanje, prispevanje, trud posameznega člana tima od njegove osebnosti. Ljudi prosimo, naj preklopijo iz enega načina razmišljanja v drugega, nakažemo, kateri postopek razmišljanja bomo uporabili v naslednjem koraku, in naše razmišljanje razširimo iz enodimenzionalnega (»Jaz imam prav. To je tako. Ti bom že dokazal.«) v večbarvno razmišljanje, ki upošteva vse bistvene vidike z zornih kotov vseh vpletenih in njihove sinergije. Zadevo, o kateri razmišljamo, tako vzporedno raziščemo, poleg tega pa si zavestno vzamemo čas za ustvarjalno razmišljanje in čustva, ki so običajno v delovnem procesu prepogosto zanemarjena.

Šest klobukov razmišljanja – kot šest smeri, kako zaporedno razmišljati o vsebini zadeve (prirejeno po delu *Šest klobukov razmišljanja* Edwarda de Bona):

Klobuk	Način/smer razmišljanja	Vprašanja, ki vodijo razmišljanje
Rdeči	<p><b>Čustva, občutja, intuicija</b></p> <p>Pravica izraziti čustva Ni se treba opravičevati Predstavlja trenutno občutje Kratko Ključno pri sprejemanju odločitve</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaj trenutno (ob)čutim?</li> <li>• Kaj mi pravi intuicija?</li> <li>• Kaj mi namiguje telo?</li> </ul>
Beli	<p><b>Informacije</b></p> <p>Informacije, ki jih imamo Informacije, ki jih potrebujemo Kako jih bomo dobili Natančnost in relevantnost Stališča drugih ljudi (SDL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaj vemo?</li> <li>• Kaj bi morali vedeti?</li> <li>• Kje lahko dobimo te informacije?</li> <li>• Koga vse zadevajo?</li> <li>• Kako ti ljudje razmišljajo?</li> </ul>
Rumeni	<p><b>Prednosti in zmožnosti</b></p> <p>Optimističen pogled Poda razloge Zahteva več truda od črnega Išče koristi in prednosti Kratko- in dolgoročno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaj so prednosti?</li> <li>• Kaj je pozitivno?</li> <li>• Katere koristi bi lahko našli?</li> </ul>
Črni	<p><b>Tveganja, ovire, težave</b></p> <p>Skeptičen pogled Poda razloge Izpostavi, zakaj ni v skladu z dejstvi, izkušnjami, pravili, strategijo, vrednotami Izpostavi potencialne probleme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kje so izzivi – obstoječi in potencialni?</li> <li>• Kje so težave?</li> <li>• Kje moramo biti posebej pazljivi?</li> <li>• Kaj so tveganja?</li> </ul>
Zeleni	<p><b>Nove ideje, možnosti</b></p> <p>Kreativno razmišljanje Išče alternative in možnosti Generira nove koncepte Odstrani napake Ni nujno logično</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali obstaja drug način, da naredite, kar delate?</li> <li>• Kaj bi še lahko storili?</li> <li>• Kaj so možnosti?</li> <li>• Kako bi premagali skrbi črnega klobuka?</li> </ul>
Modri	<p><b>Upravlja razmišljanje</b></p> <p>Nadzor Organizacija razmišljanja Fokus in dnevni red Zaključki in povzetki Spoštovanje pravil</p>	<p>Skrbi za disciplino razmišljanja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>fokusa</i>: odločite se, o čem želite razmišljati</li> <li>• <i>tehnike</i>: izberite pravi klobuk ali orodje lateralnega razmišljanja</li> <li>• <i>časa</i>: postavite okvire in delajte znotraj njih</li> </ul>

Po metodi Šest klobukov težave rešujemo v vrstnem redu razmišljanja kooperativno (sodelovalno):

Modri klobuk (fokusni stavek)	Kako bi lahko rešili to in to težavo?
Beli klobuk (informacije)	Kaj bi lahko povzročalo to težavo?
Zeleni klobuk (ideje):	Generira ideje, da reši težavo.
Rdeči klobuk (selekcija idej po občutku)	Izbere najboljše ideje.
Rumeni klobuk (prednosti)	Kaj so prednosti vsake ideje?
Črni klobuk (slabosti)	Kje so slabosti vsake ideje?
Zeleni klobuk (rešitve slabosti)	Premaga slabosti.
Modri klobuk	Kaj moramo narediti, do kdaj?

Ko boste razmišljali s sodelavci ali vodili razmišljanje učencev, bodite pozorni le na to, da so vsi istočasno »pod istim klobukom« – torej da vsi hkrati odgovarjajo na isto vprašanje o zadevi (idealno vsak najprej zase, v tišini, pisno poda vsaj 7 mogočih odgovorov), potem pa delimo med udeleženci vse odgovore tako, da vsak poda enega in vsak naslednji le enega – tistega, ki še ni bil povedan, in tako do konca, dokler ne sestavimo celotne slike vseh odgovorov vseh razmišljevalcev pod enim klobukom. Potem raziskujemo zadevo z drugega zornega kota (»klobuka«). Ko smo tako preučili vse, se dogovorimo, kaj moramo narediti, si razdelimo naloge (idealno tako, da se vsak loti tistega, kar si najbolj želi narediti) in – naredimo!

### 3. Tretji K – konstruktivno razmišljanje (dogovor za akcijo, snovanje in izvedba)

#### 3.1 Kaj

V preglednici 1 smo napisali, da je konstruktivno razmišljanje nasprotje pasivnemu prepuščanju in kritiziranju, obtoževanju, napadanju ali uničevanju. Če vlečemo vrv vsak na svojo stran (kot smo zapisali prej), sicer delujemo energično in delovno, a se ne zgodi nič koristnega. Descartes je v 17. stoletju rekel: »Cogito, ergo sum.« (»Mislím, torej sem.«). Konec 20. stoletja pa je de Bono rekel: »Ago, ergo erigo.« (»I construct, therefore I am« oz. »Konstruiram, nekaj novega naredim, torej sem.«). Gre torej za delovanje, ne (samo) govorjenje (debatiranje).

---

Sejanje semena ali rezbarjenje lesa je konstruktivno. Če telovadite, da ste telesno pripravljene, ste lahko konstruktivni. Če vadite kitaro, ste lahko konstruktivni. Enostavno vprašanje se glasi: kaj ostane po izteku časa?

»Konstruktivno« pomeni, da dobite občutek, da lahko stvari naredite sami. Konstruktivnost je okvir, skozi katerega gledamo na svet. Če smo konstruktivni, imamo pozitivna pričakovanja, ne glede na to, kar se nam bo zgodilo, ampak glede tega, kar lahko naredimo sami.

Nekateri ljudje so pasivni in pričakujejo, da bodo vse dobili na pladnju, drugi uživajo v negativnosti. Uživajo v kritiziranju, obtoževanju in napadanju. Jemljejo si pravico, da so negativni. Biti negativen je preprosto. A biti negativen ni ne junaško in ne inteligentno.

Kot družba moramo zmanjšati pomen kritičnega razmišljanja in negativnosti. Trenutno preveč uživamo v tem in ju preveč cenimo. Naučiti se moramo reči: »Ubogi revež, ne zna drugega kot samo biti negativen.«

Konstruktivnosti moramo dati precej višji pomen kot negativnosti. Kajti biti negativen je veliko lažje, saj gre samo za govorjenje. Biti konstruktiven pomeni nekaj narediti. Smo pa lahko pozitivni in konstruktivni tudi, ko govorimo. Na primer, izpostavljanje negativnosti je način, da smo konstruktivni.

### 3.2 Kako

Na osnovni ravni s sodelavci ali učenci iščite čim večje število odgovorov na vprašanja, kjer bi avtomatično zavili v negativno – vi pa namensko naštevate prednosti, koristi in vrednosti, npr. kaj je dobrega na tem, da ...

- si izgubil 50 €;
- so ti ukradli avto;
- si se sporekel s prijatelji ...;

Na *Krožku za razmišljanje* lahko vse leto vodite učence oz. dijake, da pripravljajo neki projekt in ga na koncu tudi zares udejanjijo – učenci oz. udeleženci, ne učitelji oz. odrasli. Ni dovolj, da samo vodite »debato« (se prerekate) o tem, npr. kakšna bi morala biti valeta (ekskurzija, razstava ali kaj podobnega), kaj vse je bilo lani narobe, kako slabo jo letos načrtujejo ipd., ampak učencem oz. dijakom omogočite, da vse leto uporabljajo orodja, da valetu načrtujejo in jo potem na koncu tudi izvedejo.

---

## 4. Četrty K – kritično razmišljanje (celovito presojanje!)

Splošnega soglasja o tem, kaj kritično mišljenje je, v strokah, ki ga raziskujejo (npr. filozofija, psihologija), ali v dejavnostih, kjer je še posebej pomembno (npr. vzgoja in izobraževanje), ni. Pojmovanja so raznovrstna, zanje pa so značilne podobnosti in tudi razlike.

### 4.1 Razumevanje kritičnega razmišljanja

Po našem mnenju so najpomembnejše skupine pojmovanj, ki smo jih identificirali na temelju pregledane literature in oblikujejo tudi referenčni okvir, naslednje:

- kritično mišljenje kot argumentacija,
- kritično mišljenje kot celota socialno-čustvenih in motivacijskih naravnosti ter miselnih veščin posameznika,
- kritično mišljenje kot uporaba raznovrstnih miselnih procesov ali postopkov,
- kritično mišljenje kot najkompleksnejša stopnja v mišljenju,
- kritično mišljenje kot družbenorefleksivna praksa,
- kritično mišljenje kot samorefleksivna praksa.<sup>2</sup>

Beseda »kritičen« izvirava iz grške besede sodnik (*kritikos*) in je prešla v latinščino. Definicija v slovarju (Oxford) predlaga »cenzorski« ali tak, ki išče napake.

Pogosto je beseda »kritičen« uporabljena v pomenu presojanja, ali je nekaj dobro ali slabo. Tak pomen pa seveda slabi poglobitno vrednost kritičnega razmišljanja. Prvotni namen kritičnega razmišljanja je bil odkriti resnico z napadanjem in odstranitvijo vsega napačnega – da bi se tako pokazala resnica. To je precej koristno za preprečevanje površne rabe jezika, konceptov in napačnih argumentov, vendar pa mu primanjkuje generativne in konstruktivne moči.

Odstranitev slabosti – kot pri razmišljanju s črnim klobukom – bo okrepila idejo, a ne zadostuje za konstruktivno razmišljanje. Kritično razmišljanje je vredno tako kot eno kolo na avtomobilu, je koristno, a ne zadostuje.

Naši možgani so bili od najzgodnejših obdobij programirani, da razmišljamo kritično. Nismo naučeni, da bi zaznavali vrednosti nečesa, ampak šibke točke, ovire, omejitve, tveganja ...

- Namen poučevanja in vzgoje je naučiti mlade ljudi, kakšne so zadeve danes

---

<sup>2</sup> Vir: Rupnik Vec, T. (2010). Različni teoretični pogledi na kritično mišljenje – primerjalni pregled, sodobna pedagogika 3/2010, str. 172–190

---

in kakšne so bile nekoč. Mladi ljudje se morajo naučiti, kaj je prav in kaj je res. Vsak odmik od »pravega« odgovora dobi nižjo oceno in velja za napačnega.

- Starši in učitelji pogosto kritizirajo, opozarjajo na napake, kaznujejo napačno ravnanje in nakazujejo nevarnosti.
- Tradicionalna in spoštovana navada dokazovanja in razprave se veliko posveča utemeljevanju, da se druga stran moti, dokaz za to pa imenuje »slabost«.
- V dejanskem življenju obstajajo pravila in zakoni, ki jih je treba ubogati. Za napačne načine ravnanja obstajajo kazni.
- Krivda je vpliven dejavnik v družini in skupnosti. Nekatere skupine poudarjajo krivdo bolj kot druge. Krivda je način, da se doseže, da ljudje ravnajo tako, kot naj bi.
- Obstajajo tudi dejanske nevarnosti, ki se jim je treba izogniti. Če greste čez cesto brezbrizno, tvegate, da vas zbije avto. Ker z električnimi napravami ne ravnate pravilno, tvegate, da vas strese elektrika.
- Če delate napake pri delu, lahko zaidete v težave. Zagotovo bi lahko otežili svoje možnosti za napredovanje.

Zaradi vseh navedenih razlogov ni presenetljivo, da smo ljudje postali zelo občutljivi za nevarnosti. To pomeni tudi občutljivost za napake, napačne načine ravnanja, tveganje, probleme itd.

Naš um je zelo usposobljen, da vidi napake in nevarnosti pred nami, kar lahko predstavimo z nekaj primeri:

- Zamislimo si sejno sobo, ki je polna zelo izkušenih in odlično plačanih ljudi. Nekdo predava. Kaj razmišljajo vsi drugi? Sedijo in čakajo, da bi našli kakšno točko v povedanem, da bi kritizirali? Če tako točko najdejo, lahko prispevajo k nadaljnji razpravi. To je edina igra, ki jo poznajo (ker jih niso usposobili za prej omenjeno paralelno razmišljanje).
- Na sestanku predlagajo novo zamisel. Takoj se vsi osredotočijo na njene napake in slabe točke. Poudarijo, zakaj ni praktična. Dokazujejo, da so koristi neznatne. Trdijo, da so stroški za izvedbo ogromni. Ravnajo pač tako, kot so jih vzgojili in usposabljali veliko let. Pokažejo, da so zelo »občutljivi za nevarnosti«.
- Podobno lahko v vašem osebnem življenju naletijo nove zamisli na kritiko pri vas in drugih. Želite se preseliti v večjo hišo – kako bo z odplačevanjem večjih posojil? Želite se lotiti pisanja kot konjička – morda nimate dovolj talenta?



V ozadju vsega tega je prepričanje, da se morate samo izogniti nevarnostim in napakam. Vse to dosežete, a vas bo naravni tok dogodkov podrl in bo obveljal še naprej. Tako prepričanje pa ne prepozna *vrednosti in vrednot zamisli*.

Potrebujemo razmišljanje, ki je konstruktivno, produktivno in kreativno – tudi pri presojanju. Zastarele metode nasprotovanja so počasne, potratne in vse nevarnejše. Naučiti se moramo presojati načrte, odločitve, izbire in ideje tako, da vidimo vrednosti v novih zamislih!

Ko nekaj presojamo, tega ne naredimo na pamet, ampak zadevo kar najbolj celovito raziščemo z vseh zornih kotov; spoznanja tudi povežemo v sinergije.

## 4.2 Modeli presojanja in sprejemanja odločitev

Poznamo različne modele presojanja in sprejemanja odločitev, nekaj jih je predstavljenih v nadaljevanju.

### → Metoda Šestih klobukov razmišljanja, ki je najbolj znan model presojanja in sprejemanja odločitev

Način/smer razmišljanja	Vprašanja, ki vodijo razmišljanje
<b>Beli klobuk:</b> informacije	Katere informacije imate? Katere potrebujete? Kje jih boste dobili? Kaj pa drugi člani skupine? Ali imajo dodatne informacije, ki bi jih lahko uporabili?
<b>Rumeni klobuk:</b> prednosti, priložnosti	Kaj so koristi in prednosti? Kaj dobro deluje? Katere so logične pozitivne točke zdaj in v prihodnosti?
<b>Črni klobuk:</b> slabosti, previdnost	Kaj so izzivi in šibkosti? Katere so potencialne težave zdaj in v prihodnosti?
<b>Zeleni klobuk:</b> ideje, ustvarjalnost	Premagajte svoje skrbi črnega klobuka z novimi in drugačnimi idejami. Ali obstajajo alternativni načini, da dosežete enake cilje? Katere ustvarjalne ideje lahko naštejete?
<b>Rdeči klobuk:</b> čustva, občutki, intuicija	Kaj vam pravi intuicija? Kaj občutite v sebi? Ne poskušajte obrazložiti ali opravičiti svojih čustev. Zapišite jih v besedi ali dveh.
<b>Modri klobuk:</b> struktura	Naredite povzetek svojega razmišljanja, poiščite zaključek, če je le mogoče, in načrtujte naslednje korake.

→ **Program Moč zaznavanja (Orodja presojanja in odločanja)**

Način/smer razmišljanja	Vprašanja, ki vodijo razmišljanje
<b>PNZ</b> (Pozitivno, negativno, zanimivo)	Najprej naštejemo vse, kar je v zadevi, ki jo presojamo, pozitivno, šele potem vse, kar je negativno, in na koncu vse, kar je zanimivo (ne dobro ne slabo, je pa omembe vredno).
<b>PiN</b> (Posledice in nadaljevanje)	Razmišljamo o tem, kaj bi se zgodilo po tem, kakšne bi bile posledice, in to takojšnje (čustveni odziv), kratkoročne (ko se ljudje že malo prilagodijo spremembi), srednjeročne (ko se ljudje navadijo), dolgoročne (ko je sprememba že nova rutina).
<b>KVV</b> (Ključne vpletene vrednote)	Razmišljamo, kakšne so pozitivne vrednote ali vrednosti, ki jih najbolj želimo, in katere so negativne vrednote ali vrednosti, ki se jim najbolj želimo izogniti, pa tudi, katere so bolj pomembne in katere manj.

→ **Metodologija Šest medalj vrednosti za določanje, iskanje in višanje vrednosti (kot šest načinov obravnave in ocenjevanja idej, načrtov in odločitev)**

Vrsta »medalje«	Način/smer razmišljanja	Vprašanja, ki vodijo razmišljanje
<b>Zlata medalja vrednosti</b> Vrsta vrednosti: človeška	Zlata medalja vrednosti ugotavlja učinek, ki ga bo nekaj imelo na posameznike v organizaciji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kako bo to vplivalo na ljudi?</li> <li>Kako bo to vplivalo na vrednosti (in vrednote) teh ljudi?</li> </ul>
<b>Jeklena medalja vrednosti</b> Vrsta vrednosti: kakovost	Jeklena medalja vrednosti je povezana z nameranimi funkcijami produkta ali storitve glede na to, kar se trudi narediti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katere vrednosti kakovosti obstajajo?</li> <li>Kako nam bodo vrednosti pomagale izboljšati kakovost tega, kar počnemo?</li> </ul>
<b>Lesena medalja vrednosti</b> Vrsta vrednosti: okoljevarstvena	Lesena medalja vrednosti obravnava vse dejavnike okolja, ki so pod vplivom organizacije, vendar so zunaj nje: narava, ambient, skupnost, politično ozračje itd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Na kaj ali koga zunaj organizacije lahko to učinkuje?</li> <li>Kaj in kakšen bo ta učinek?</li> </ul>
<b>Srebrna medalja vrednosti</b> Vrsta vrednosti: organizacijska	Srebrna medalja vrednosti se navezuje na namen in operacijo posamezne organizacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ali bo to pomagalo organizaciji doseči postavljen namen?</li> <li>Ali bo to izboljšalo operacije (postopke, procese) organizacije?</li> </ul>
<b>Steklena medalja vrednosti</b> Vrsta vrednosti: kreativnost, sprememba, inovativnost, podjetnost	Steklena medalja vrednosti se ukvarja s potencialom in si zamišlja, kaj bi ta lahko bil. Steklena medalja usmerja pozornost h kreativnosti, k novostim in inovativnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaj počnemo, da bi negovali kreativnost in inovativnost v organizacijskem okolju?</li> <li>Katere spremembe v produktih, storitvah ali notranjih postopkih bi lahko poskusili izvesti?</li> </ul>
<b>Medeninasta m. vrednosti</b> Vrsta vrednosti: videz in zaznavanje, podoba in ugled	Medeninasta medalja vrednosti se osredotoča na to, kako lahko nekaj zaznamo, dojemamo. Kaj si bodo ljudje mislili?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kako bo to videti?</li> <li>Kakšna bi lahko bila drugačna zaznava?</li> </ul>

---

Kot pri vseh prej naštetih veščinah gre torej tudi pri kritičnem razmišljanju po de Bono – pri celovitem presojanju in sprejemanju odločitev – za namerno, celovito, osredotočeno, objektivno razmišljanje, katerega namen je biti čim bolj operativen. Ne gre torej za občutek, intuicijo in zanašanje na stare izkušnje, kar se v praksi sicer pogosto zgodi.

Z navedenimi konkretnimi orodji lahko učimo, vadimo, utrdimo in ponotranjimo kompetence 21. stoletja, kot so kritično razmišljanje, reševanje problemov, sodelovanje in ustvarjalnost. Seveda pa ne zadostuje le razumsko razumevanje, ampak je potreben tudi reden trening s svinčnikom, papirjem, štoparico in timom vsaj štirih razmišljevalcev, ki se organizirano srečujejo dlje časa.

## Predlogi za nadaljnje branje

- De Bono, E. (1986). CoRT Thinking. Advanced Practical Thinking Training, Inc.
- De Bono, E. (2014). Enostavnost – v razmišljanju: [začnite razmišljati hitreje in jasneje]. Maribor: Rotis.
- De Bono, E. (2023). Kako imeti čudoviti um. 2023. Ljubljana: UMNA.
- De Bono, E. (2016). Kako imeti ustvarjalne ideje : 62 vaj za razvijanje lastnega uma. Ljubljana: N. Mulej.
- De Bono, E. (2021). Lateralno razmišljanje: korak za korakom. Ljubljana: UMNA.
- De Bono, E. (1998). Naučite svojega otroka misliti. Maribor: Rotis.
- De Bono, E. (2018). Paralelno razmišljanje: od sokratskega do debonovskega razmišljanja. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- De Bono, E. (2020). Primer izginotja slona – Skrivnostna zgodba skupine 3G. Ljubljana: UMNA.
- De Bono, E. (2015). Priročnik za pozitivno revolucijo v razmišljanju. Maribor: Rotis.
- De Bono, E. (2005). Šest klobukov razmišljanja. Ljubljana: New moment.