

Nastja Mulej

**LJUDJE ZELO
VELIKO MISLIJO
IN MALO
RAZMISLJAJO**



Leta 2021 je v naši reviji prejela naziv Dober človek, leta 2022 je bila izbrana za naj predavateljico, 2025 za naj govornico, sama pa želi ljudi predvsem naučiti kompetenc 21. stoletja in izboljšati njihov način razmišljanja. Je magistra komunikologije ter univerzitetna diplomirana ekonomistka in sociologinja, ki več kot dvajset let deluje kot trenerka razmišljanja, predavateljica in mentorica. Kariero je začela v medijih in v oglaševalski industriji, nato pa se je posvetila izobraževanju odraslih in podjetniškemu svetovanju. Sodeluje s podjetji, javnimi ustanovami, šolami in posamezniki, kjer vodi delavnice in treninge s področij kreativnega razmišljanja, inovacij, timskega sodelovanja ter osebnega razvoja. Je edina licencirana master trenerka tehnik dr. Edwarda de Bona v Sloveniji in v jugovzhodni Evropi.

TEKST: MATEJA ŠPIRANEC, FOTO: OSEBNI ARHIV

Pravite, da je razmišljanje veščina, ki jo lahko razvijemo vsi in ni povezano z inteligentnostjo. Torej lahko enako učinkovito razmišlja vsak ne glede na njegovo miselno kapaciteto?

Razmišljanje ni isto kot inteligentnost v klasičnem smislu. Gre predvsem za veščino – za to, kako postavljamo vprašanja, kako povezujemo informacije in kako preverjamo lastne predpostavke. IQ ima pri tem določeno vlogo, vendar ni odločilen. Ljudje z zelo različnimi kognitivnimi zmoglostmi lahko razmišljajo zelo učinkovito, če ta način razmišljanja razvijajo in vadijo. Poleg tega testi inteligentnosti niso nevtralnno merilo »čiste pameti«. Nastali so v določenem zgodovinskem in kulturnem kontekstu in merijo predvsem tiste oblike mišljenja, ki jih ta okvir prepozna kot pomembne (vzemimo kot primer Britance, ko so si podrejali indijsko prebivalstvo, ali zlorabo Američanov do temnopoltih). Če bi merila postavili drugače, bi se hitro pokazalo, kako relativna je predstava o tem, kdo je bolj ali manj inteligenten.

Ampak testi za merjenje inteligentnosti vendar obstajajo še danes in so relevantni.

Res je, vendar se je razumevanje inteligentnosti zelo razširilo. Da-

nes pogosto govorimo o več vrstah inteligentnosti – na primer o jezikovni, logično-matematični, glasbeni, gibalni, prostorski, medosebni, notranje-osebni in naravoslovni inteligentnosti. To pomeni, da ljudje niso »bolj« ali »manj« inteligentni, temveč inteligentni na različne načine. A tudi to še ne pomeni, da so te sposobnosti nekaj fiksnega. Če nekoga od otroštva usmerjamo v petje, ples ali šport, bo v tem praviloma postal boljši kot nekdo, ki teh izkušenj nima. Enako velja tudi pozneje v življenju – če se nekdo pri dvajsetih, štiridesetih ali šestdesetih letih začne ukvarjati s petjem, plesom ali tekom in to redno vadi, bo v tem napredoval. V enakem smislu velja to tudi za razmišljanje. Razmišljanje je veščina, ki se je lahko učimo, jo razvijamo in v njej z vajo postajamo vedno boljši.

Ljudi spodbujate in učite tudi to, da je treba najprej razmišljati, šele nato govoriti. Veliko ljudi dela ravno obratno, drži?

Ja, ljudje, ki niso trenirani, pa tudi ljudje, ki jih je družba ali šola tako naučila, mislijo, da morajo dati odgovor takoj, potem pa ga zagovarjati. Človek pa ne more podati kakovostnega in poglobljenega odgovora takoj, ker ni prej razmislil o njem.

Ampak živimo v hitrem ritmu življenja. V svetu, v katerem se moramo hitro obrniti, odzvati. Si sploh lahko privoščimo razmišljanje?

Na svojih delavnicah dam ljudem tri minute časa in prošnjo, naj se potrudijo najti in napisati sedem postavk (dejavnikov, alternativ, prednosti ...) na določeno temo, da naj razmislijo in napišejo, kar se od njih zahteva, šele nato povedo. Vedeti moramo, da je velik razlog, da je naše življenje tako grozljivo natrpano in v nenehni bitki s časom, v resnici to, da se veliko stvari dela brez razmisleka in je potem potrebna grozno veliko popraviljanja. Veliko je ozkih grl, gluhih telefonov, opravičevanja, v smislu, saj nisem tako mislil, pa izbruhov, ki se zgodijo, in potem ran, ki se ne zacelijo. Ravno zato, ker ljudje ne razmislijo pred dejanjem, delamo več in več. In potem ljudje naknadno pišejo elektronska sporočila in opravičila, da jim je žal, da niso razmislili prej ...

Sedim na sestanku, na katerem direktor, šef ali vodja zahteva odgovore. Sem nagovorjena. V tistem trenutku moram dostaviti nekaj. Kako naj si takrat vzamem čas za potreben razmislek?

To je v bistvu grozljivka, ki jo hočemo reševati trenerji razmišljanja. Pa ni treba, da vas nagovorijo

V času umetne inteligence bomo namerno razmišljanje ljudje potrebovali bolj kot kadarkoli prej – da bomo znali raziskati, načrtovati, se odločati, izboljševati, ustvarjati ... in predvsem sodelovati.

direktor, lahko vas nekdo ustavi na ulici in vam pomoli pred nos mikrofona in vi zmrznete, ko morate takoj nekaj odgovoriti, čeprav na najbolj enostavno vprašanje. Niste pripravljeni, ne veste, kaj boste odgovorili in potem imate samo tri možnosti: ali začnete nakladati, ker v resnici iščete rdečo nit v glavi, torej, aha, hvala, dobro vprašanje, to ste res fino povzeli, no, torej, kot sem hotel pravkar povedati ... Druga možnost, če ste bolj domači, je, da izbruhnete, v smislu: kaj me zdaj to sprašuješ. In tretja varianta je, najpogostejša, da človek odgovori rutinsko, nekaj, kar ni nič novega, zgolj rutina, nič v resnici njegovega. Zato je tudi moja želja naučiti vodje, da bi vodili sestanke drugače. Torej, kako naj si vzamemo čas za razmislek, ko nas vodja sestanka prosi za odgovor? Prosimo ga, če nam oz. nam da dve, tri minute, da si skiciramo možne odgovore na list papirja. Šele potem jih bomo predstavili in delili. Tako se bomo tudi zares začeli poslušati – saj bom verjetneje osredotočeno poslušala drugega, če sama pri sebi vem, kaj bom povedala.

Kakšen bi bil boljši pristop vodje?

Vodja mora dati ekipi cilj – kaj želimo doseči s sestankom, in potem relevantne vhodne podatke. Zastaviti nalogo, karkoli že. In reči, ne odgovorite mi takoj, vzemite si tri minute, napiši-

te sedem predlogov. Po teh treh minutah bi odgovore nato napisali na tablo in naredili selekcijo, kaj je najbolj primerno glede na cilje, ki jih ima določen projekt. Na tak način bi porabili veliko manj časa in hkrati dobili veliko več uporabnih idej. Vsi bi bili vključeni in vsi zavzeti.

Je problem torej v tistih, ki vodijo, da ne znajo primerno naslavljati nalogo, problemov in izzivov?

To je bolečina, ki jo imajo skoraj vsi ljudje, ki niso bili na takem izobraževanju, kjer bi se res naučili razmišljanja. Ne znajo postavljati natančnih, jasnih in konkretnih vprašanj, ki vodijo ljudi k razmišljanju. Namesto tega znajo reči: »Ali se kdo spomni kakšne ideje?« Ne moremo se spomniti idej kar tako, sploh če nismo bili trenirani za to, da smo kreativni. Poleg tega potrebuje človek vsaj šest mesecev, da pride do občutka, da je v varnem okolju, da si sploh upa reči nekaj res drugačnega, provokativnega, nekaj kar je zunaj njegovih okvirov.

In kaj potrebujemo ljudje, da smo lahko bolj učinkoviti pri razmišljanju?

Strukturo in fokus.

V našem komuniciranju je torej preveč kaosa?

Ja, ljudje zelo veliko mislijo in zelo malo razmišljajo. Misлити pomeni, da imaš od jutra do večera svoje misli polne ... Vsak ima v glavi svoje, rečeno drugače: svoj kaos. V prisposobi bi bila prava pot na sestankih nekako taka: vsi bi morali najprej istočasno narediti luknjo v zemljo, potem dati vsi vanjo semena, nato vsi z grabljicami zakopati vse in potem vsi to poškopiti z vodo. Na naših sestankih pa eni lopatajo, drugi grabijo, tretji špricajo, četrti mečejo semena okoli. Kaos. In je še čudno, da se sploh kaj zgodi po vsem.

Kako pa ustvariti strukturo in fokus?

Vodja sestanka – moderator, facilitator, organizator razmišljanja (po metodi Šest klobukov razmi-

šljanja mu rečemo Modri klobuk) – ljudem sestanek napove: kaj je cilj (kaj je torej namen srečanja), kaj je fokus (o čem bodo torej govorili) in koliko časa imajo za to. V idealnem primeru jim tudi pošlje vhodne podatke (Beli klobuk), da so ljudje seznanjeni in ne zapravljajo časa za informacije, ki jih lahko sami preberejo vnaprej.

Na sestanku jim predstavi vrstni red razmišljanja in jih vodi. Na primer: vhodnim podatkom bo sledilo skupno iskanje idej, rešitev in priložnosti (Zeleni klobuk), potem pa njihova selekcija (Rdeči klobuk). Izbrano idejo bomo potem še raziskali – tako da bomo najprej pogledali vse prednosti te ideje (Rumeni klobuk), potem šele vse slabosti in omejitve te ideje (Črni klobuk), na koncu pa njihove rešitve (Zeleni klobuk). Sprejeli bomo odločitev (Rdeči klobuk) in se nato dogovorili glede sklepov in nadaljnjih korakov (Modri klobuk). Udeleženci sestanka torej ves čas vedo, kaj ta trenutek počnejo in se lahko mirno ukvarjajo z vsebino. Jaz to rada primerjam z vodnikom avtobusnega izleta po Evropi. Dober vodnik bo ljudi vodil: kam gredo, kje bodo postaniki, kaj bodo tam delali, kako dolgo bodo tam ... In ljudje so mirni, lahko sodelujejo in uživajo na poti. Slab vodnik polovico stvari ne bo povedal, polovico jih bo povedal drugače, ves čas bo premišljal, kam naj gredo in kaj naj delajo, zato bodo udeleženci ves čas na preži, nervozni in prestrašeni. Če vodnika ni, bo kar nekaj ljudi – z najboljšimi nameni – želelo prevzeti njegovo vlogo.

Koliko fokusa se pričakuje od odraslega človeka?

Takole gre: otroci imajo toliko fokusa, kolikor so stari, plus dve, se pravi osemletnik maksimalno deset minut, štirinajstletnik šestnajst minut, potem je treba menjati aktivnosti ... Tam nekje od osemnajstega leta pa je naš fokus lahko dolg maksimalno dvajset minut. Po dvajsetih minutah je treba tudi pri odraslih menjati temo oz. način dela. Na



primer, konkretno na sestanku: ena tema, kratek odmor, druga tema in potem tako naprej. To je veliko bolj učinkovito od enournih ali dvournih sestankov.

Pa struktura ne pomeni omejitve ustvarjalnosti?

Ne, ravno obratno. Struktura v razmišljanju pomeni v resnici svobodo, da veš, v katero smer usmeriti svoje misli. Se bom pri tem naslonila na besede šahovskega prvaka Alekseja Širova, ki smo ga pred 20 leti gostili pri nas. On je rekel, da je najboljši v šahu tisti, ki je najbolj kreativen. Ker šah so sama pravila, ampak zmaga tisti, ki se znotraj tega najbolj znajde. Pomaga pa, če ti treniraš svojo možgansko mišico.

Vi v bistvu trenirate človeško možgansko mišico.

Ja, lahko bi temu rekli tako. To je trening možganske mišice, katerega posledični rezultat je tudi osebna rast. Moja naloga je, da bi bili vsi vsaj minimalno dobri v razmišljanju, hkrati pa skrbim za to, da človek v tem tako zelo uživa, da bi hotel še in še vaditi. Naj povem, da je tudi kreativen lahko vsak človek, pa ljudje večkrat mislijo, da to ne drži,

da oni pa ja niso kreativni. Ampak moraš pa seveda tudi za to trenirati.

Res, ali za to ni potreben talent? Nekateri ljudje so vendar bolj talentirani za določena področja kot drugi.

Talent je nekaj, kar delaš, ker imaš to tako rad in te tako zanima, da to delaš vedno več in več ter bolj in bolj. In tako v tem postaneš boljši od drugih. Talent obstaja kot naravna naravnost do nečesa, po tisti logiki osmih tipov inteligentnosti. Jaz na primer nimam matematične inteligentnosti, od malega so me veliko bolj zanimala ročne spretnosti kot matematika, ta mi je bila dolgočasna. Če pa bi imela učitelja matematike, ki bi mi jo znal predstaviti bolj življenjsko, tako da bi v tem videla svojo življenjsko korist, smisel ali užitek, bi me pa mogoče matematika bolj potegnila in bi bila dobra tudi v njej. Tudi boljša od drugih.

Poučujete tudi osnovnošolske in srednješolske učitelje in otroke. Kaj je po vašem mnenju največji izziv slovenskega šolskega sistema? Ali učimo otroke preveč znanja, da ne rečem »pi-

flanja« in premalo razmišljanja?

Problem šolstva pri nas je enak kot marsikje drugje po svetu, to ni samo naš problem. To nam je lahko malo v tolažbo, da nismo slabši od drugih, ki so enako slabi kot mi. Problem je v ključni meri to, da se je vse okoli nas spremenilo, šolstvo pa ne. Šola zdaj pomeni ogromno malih predmetov, ki se zamenjajo vsakih 45 minut s petminutnim odmorom, ljudje pa smo družabna bitja, poleg tega pa tudi kinetična, ki se moramo gibati in je tistih pet minut za odmor premalo. Ob tem mora v našem šolstvu otrok znati ogromno stvari, ki si jih sploh ne zna predstavljati, človek pa mora imeti predstavo, da ve, o čem sploh govori. In tisto malo polnjenja spomina, ker seveda potrebujemo tudi trening za pomnjenje, bi se dalo zapolniti z marsikatero pozicijo, ne pa, da mora v četrtem razredu otrok naštevati dele hidroelektrarne, ki si jih sploh ne zna predstavljati. Pa še ena težava je: nihče od profesorjev se ne odreče svojemu predmetu, tudi ko ta morda nima več smisla, in bi bilo najboljšo, da bi predal svojo katedro, in jo prepustil komu drugemu (na primer raz-

**Za projekt
Pozitivna
psihologija
je z Blanko
Tacer leta
2021 prejela
nagrado
Naše žene
Dober
človek.**



mišljanju), sam pa šel delat nekaj drugega. Potem pa upravljavci nimajo drugega, kot da dodajajo in dodajajo stvari. Spremeniti učni načrt pa je na meji nemogočega.

Je naš šolski sistem v bistvu naravnano tako, da uči učenca pokornosti? Ali pa bi jih vsaj želel?

Tako je včasih res bilo.

Ali več ni?

Tukaj pa se zdaj krešejo kopja med tistimi, ki bi še zmeraj imeli radi šolo kot učenje pokornosti, ubogljivosti in pridnosti – ker vsi imamo sošolke, ki so bile kompletne petkarice, pa so zdaj na najbolj dolgočasnih in nepomembnih delovnih mestih – in med tistimi, kot smo mi, ki si predstavljamo, da bi šola morala v resnici pomagati človeku, da pri osemnajstih samostojno živi v tistem, kar rad počne. Da mu pomaga odkriti, kaj je tisto, kar ga toliko bolj zanima, da bi se s tem želel ukvarjati. In da ga

tudi nauči sodelovati z drugimi. Recimo, da bi jah bila vrhunski IT-jevec in delala v podjetju, kjer razvijamo neke aplikacije. Meni ne bi nič pomagalo, da sem dobra v svoji ozki stroki. Jaz potrebujem tebe, ki si na primer dobra v antropologiji, da bom razumela, kako ljudje v resnici delujejo, in bom aplikacijo naredila čim bolj prilagojeno človeku.

Šola bi nam morala torej pomagati, da postanemo dobri v tistem, kar nas zanima in da smo hvaležni, da obstajajo tudi ljudje, ki so dobri v nečem drugem in da znamo z njimi sodelovati.

Tako je. Vse te informacije bi morala znati šola uporabljati. Torej, nauči se doma, učitelj pa je mentor, moderator, ki te nauči uporabljati te informacije med seboj. Z drugimi besedami, vse bi bilo treba kompletno zamenjati. Vse. Celoten način je neživljenjski. Vsakih 45 minut drug predmet je neživljenjsko, ker se ne moreš poglobiti. Pet-

minutni odmor je neživljenjski, ker je prekratek – saj smo ljudje družabna bitja. Sedenje je neživljenjsko – saj se naše telo mora gibati in to pomaga tudi možganom. Znanje na zalogo namesto uporabe veččin je neživljenjsko, saj gre le za urjenje kratkoročnega spomina. Ubogi učitelji pa bi absolutno morali dobiti več spoštovanja in več samostojnosti pri odločanju, kako učiti.

Ampak verjetno bi tudi sami učitelji za več spoštovanja potrebovali nova znanja in nove pristope.

Seveda, ne moremo spoštovati nekoga, če tega v človeku ne prepoznamo. Zato – temu rečem provokacija – mislim, da bi bilo v luči vseživljenjskega učenja, pa tudi v luči, da ti je zadeva še zmeraj zanimiva, zelo koristno menjavati področja, predmete, ki jih poučujejo. Ampak mi lahko pametujemo učiteljem, velja pa to v resnici za vsa področja, ne samo za šolstvo.

Povejte nam iz svojih izkušenj, se ljudje bojimo razmišljanja? Nas to vrže iz cone udobja?

Na tem mestu bom uporabila besede Nobelovega nagrajenca Daniela Kahnemana, ki je dejal: »Razmišljanje je za ljudi to, kar je plavanje za mačke. Vse znajo, če morajo, ampak raje ne bi.« Karl Gustav Jung pa je dejal: Thinking is hard, that's why most people judge (Razmišljanje je težko, zato večina ljudi sodi.) Mi sodimo, mi kritiziramo, mi zagovarjamo svoj prav, mi se ne premaknemo s svoje točke in to nam je naravno. Ampak to nam je točno tako naravno, kot nam je bolj naravno ležati na kavču, kot teči, če ni nujno. Ker so naši možgani narejeni tako kot mišice, da bi porabili čim manj energije. Če nam res ni treba, ne bi. In tako kot nekateri hodijo na maratone, nekateri ljudje hodijo k meni na tečaje. Na treninge razmišljanja. Večina ljudi pa bi raje ležala na kavču, in na sestankih bi raje pametovala, kot raziskovala. Kot pravi de Bono: boj se ljudi, ki mislijo, da vse vedo. Napadali bodo, izgubili bomo čas, premaknili naprej pa se ne bomo.

Kaj pa je tisti povod, ko je vendarle treba začeti ne samo misliti, ampak razmišljati?

Podjetja, ki pridejo k meni, navadno pravijo, da so poskusili vse, pa se niso sami spomnili nič novega več. Se pravi, iskali so nove ideje, nove izdelke, novo pot, nove kanale, novo vizijo. Podjetja pač morajo preživeti na trgu. In potem, ko se sami ničesar ne spomnijo, se spomnijo, da obstajam jaz. In potem jih vodim, da razmišljajo in pridejo do rešitev, ali pa jih 'učim loviti ribe'. Učim jih uporabljati primerna orodja in jih treniram. In enako bi lahko veljalo tudi v osebnih odnosih, kjer bi s pravo in učinkovito komunikacijo prišlo do veliko manj konfliktov. Moja hči se ravnokar odloča za fakulteto. Seveda se tega lotevava z orodji razmišljanja. »Zapiši si vse, kar veš o tej šoli. Zdaj pa si zapiši še vse, česar ne veš. Da boš pripravljena na informativni dan in jih boš lahko vprašala.« »Napiši si prednosti, slabosti in rešitve slabosti za eno šolo in potem enako za drugo šolo. Potem pa začuti, h kateri te bolj vleče.« Kajti, čeprav mi razmišljamo – raziskujemo racionalno – objektivno, celovito, osredotočeno, se še vedno

Talent je nekaj, kar delaš, ker imaš to tako rad in te tako zanima, da to delaš vedno več in več ter bolj in bolj. In tako v tem postaneš boljši od drugih.

odločamo čustveno. In prav je tako. Nismo roboti.

Bomo v času umetne inteligence še potrebovali razmišljanje?

V času umetne inteligence bomo namerno razmišljanje ljudje potrebovali bolj kot kadarkoli prej – da bomo znali raziskati, načrtovati, se odločati, izboljševati, ustvarjati ... in predvsem sodelovati. Saj le skupaj lahko kaj ustvarimo. In le, če smo vključeni od začetka, smo vsi zavzeti. In le, če smo zavzeti, smo zadovoljni. In le, če smo zadovoljni, bomo zadevo izvršili, pripeljali do konca. ●

