



Ljudje z zelo različnimi kognitivnimi zmožnostmi lahko razmišljajo zelo učinkovito, če ta način razmišljanja razvijajo in vadijo.

NASTJA MULEJ

LJUDJE VELIKO MISLIJO, AMPAK MALO RAZMIŠLJAJO

Leta 2022 je bila izbrana za naj predavateljico, 2025 za naj govorko, sama pa želi ljudi predvsem naučiti kompetenc 21. stoletja in izboljšati naš način razmišljanja. Je magistra komunikologije ter univerzitetna diplomirana ekonomistka in sociologinja, ki več kot 20 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 JV Evropi.

MATEJA ŠPIRANEC, FOTO: OSEBNI ARHIV

1 Pravite, da je razmišljanje večšina, ki jo lahko razvijemo vsi, in ni povezano z inteligentnostjo. Torej lahko enako učinkovito razmišlja vsak ne glede na svojo miselno zmogljivost?

Razmišljanje ni isto kot inteligentnost v klasičnem smislu. Gre predvsem za veččino – za to, kako postavljamo vprašanja, kako povežemo informacije in kako preverjamo lastne predpostavke. IQ ima pri tem določeno vlogo, vendar ni odločilen. Ljudje z zelo različnimi kognitivnimi zmožnostmi lahko razmišljajo zelo učinkovito, če ta način razmišljanja razvijajo in vadijo. Poleg tega testi inteligentnosti niso nevtralno merilo »čiste pameti«. Nastali so v določenem zgodovinskem in kulturnem kontekstu in merijo predvsem tiste oblike mi-

šljenja, ki jih ta okvir prepozna kot pomembne (vzemimo kot primer Britance, ko so si podrejali indijsko prebivalstvo, ali ameriško zlorabo črncev). Če bi merila postavili drugače, bi se hitro pokazalo, kako relativna je predstava o tem, kdo je bolj ali manj inteligenčen.

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

Res je, vendar se je razumevanje inteligentnosti zelo razširilo. Danes pogosto govorimo o več vrstah inteligentnosti – na primer o jezikovni, logično-matematični, glasbeni, gibalni, prostorski, medosebni, notranjeosebni 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 večšina, ki se je lahko učimo, jo razvijamo in v njej z vajo postajamo vse boljši.

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

Ja, ljudje, ki niso trenirani, pa tudi ljudje, ki jih je družba ali šola tako naučila, mislijo, da mo-

rajo dati odgovor takoj, potem pa ga zagovarjati. Človek pa ne more podati kakovostnega in poglobljenega odgovora takoj, ker prej o njem ni razmislil.

O Ampak živimo v hitrem ritmu življenja. V svetu, kjer 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, naj razmislijo in napišejo, kar se od njih zahteva, šele nato povejo. Vedeti moramo, da je velik razlog, da so naša življenja tako grozljivo natrpana in v nenehni borbi s časom, v resnici to, da se veliko stvari dela brez razmisleka in je potem potrebnega grozno veliko popravljanja. Veliko je ozkih grl, komunikacijskih шумov, 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 pišejo elektronska sporočila in opravičila, da jim je žal, da niso razmislili prej ...

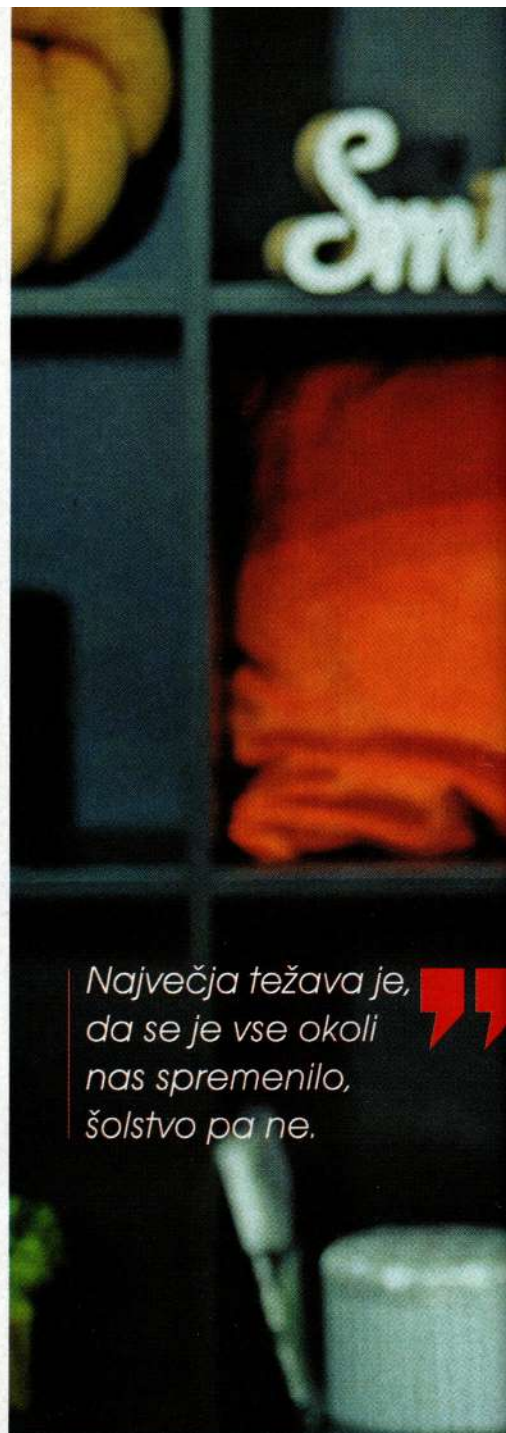
O Sedim na sestanku, na katerem direktor, šef ali vodja zahteva odgovore, ko me nagovorijo. V tistem trenutku moram nekaj dostavi-

viti. Kako naj si takrat vzamem čas za potreben razmislek?

To je v bistvu grozljivka, ki jo hočemo reševati trenerji razmišljanja. Pa ni treba, da gre za direktorja, lahko te nekdo ustavi na ulici in ti pomoli pred nos mikrofona, pa zmrzneš, ko moraš takoj odgovoriti, pa čeprav na najbolj preprosto vprašanje. Nisi pripravljen, ne veš, kaj boš odgovoril, in potem imaš samo tri možnosti: ali začneš nakladati, ker v resnici iščeš rdečo nit v glavi, torej, aha, hvala, dobro vprašanje, to ste res fino povzeli, no, torej, kot sem hotel pravkar povedati ... Druga možnost, če si bolj domač, je, da izbruhneš v smislu, kaj me zdaj to sprašuješ. In tretja, najpogostejša, je, da človek odgovori rutinsko, nekaj, kar ni nič novega, zgolj rutina, nič v resnici njegovega. Zato je moja želja naučiti vodje, da bi vodili sestanke drugače. Torej, kako naj si vzamem čas za razmislek, ko me vodja sestanka prosi za odgovor? Prosim ga za dve, tri minute, da si skiciram možne odgovore na list papirja. Šele potem jih predstavim in delim. Tako se bomo tudi zares začeli poslušati – saj bom verjetneje osredotočeno poslušala drugega, če sama pri sebi vem, kaj bom povedala.

O Kakšen bi bil boljši pristop vodje?

Vodja mora dati ekipi cilj, kaj želimo s sestankom doseči, in potem relevantne vhodne po-



Največja težava je, da se je vse okoli nas spremenilo, šolstvo pa ne.

datke. Zastaviti nalogo, karkoli že. In reči, ne odgovorite takoj, vzemite si tri minute, napišite sedem predlogov. Po teh treh minutah bi odgovore nato napisali na tablo in naredili selekcijo, kaj je najprimernejše glede na cilje, ki jih ima določen projekt. Tako bi porabili veliko manj časa in hkrati dobili veliko več uporabnih idej. Vsi bi bili vključeni in vsi zavzeti.

O Je težava torej v tistih, ki vodijo, da ne znajo primerno naslavljanje nalog, problemov in izzivov?

To je bolečina skoraj vseh, 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 moreš se kar tako spomniti idej, sploh če nisi bil treniran za to, da si kreativen. Poleg tega človek potrebuje



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 okvirjev.

0 In kaj potrebujemo ljudje, da smo lahko bolj učinkoviti pri razmišljanju?
Strukturo in fokus.

0 V našem komuniciranju je torej preveč kaosa?

Ja, ljudje zelo veliko mislijo in zelo malo razmišljajo. Misliti pomeni, da imaš od jutra do večera svoje misli polne ... Vsak ima v glavi svoje, rečeno drugače: svoj kaos. V prisposodbi bi bila prava pot na sestankih naslednja: vsi bi morali najprej hkrati 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, dru-

gi grabijo, tretji škropijo, četrti mečejo semena okoli. Kaos. Še čudno, da se sploh kaj zgodi po vsem tem.

0 Kako pa ustvariti strukturo in fokus?

Vodja sestanka – moderator, facilitator, organizator razmišljanja (po metodi šest klobukov razmišljanja mu rečemo modri klobuk) – ljudem sestank 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 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 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 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 počnejo vsak trenutek, in se lahko mirno ukvarjajo z vsebino.

To rada primerjam z vodnikom na avtobusnem izletu po Evropi. Dober vodnik bo ljudi vodil: kam grejo, kje bodo postanki, kaj bodo tam delali, kako dolgo bodo tam ... In ljudje so mirni, lahko sodelujejo in uživajo na poti. Slab vodnik si pol stvari ne bo povedal, pol jih bo povedal drugače, ves čas si 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.

0 Koliko fokusa se pričakuje od odraslega človeka?

Otroci imajo toliko fokusa, kolikor so stari, plus dve, se pravi osemletnik maksimalno deset minut, 14-letnik 16 minut, potem je treba menjati aktivnosti ... Od 18. leta pa je naš fokus lahko dolg maksimalno 20 minut. Po dvajsetih minutah je treba tudi pri odraslih zamenjati temo oz. način dela. Na primer, konkretno na sestanku: ena tema, kratek premor, druga tema in potem tako naprej. To je veliko bolj učinkovito od enournih ali dvournih sestankov.

0 Pa struktura ne pomeni omejitev ustvarjalnosti?

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

0 Vi v bistvu trenirate človeško možgansko mišico.

Ja, lahko bi temu rekli tako. To je trening možganske mišice, 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 ni tako, da oni pa ja niso kreativni. Ampak moraš pa seveda tudi za to trenirati.

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

Talent je nekaj, kar delaš, ker imaš to tako rad in te tako zanima, da to delaš vse 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 zanimale ročne spretnosti kot matematika, ta mi je bila dolgočasna. A če bi učitelja matematike, ki bi mi jo znal bolj življenjsko predstaviti, tako da bi v tem videla svojo življenjsko korist, smisel ali užitek, pa bi me mogoče matematika bolj pritegnila in bi bila dobra tudi v njej. Tudi boljša od drugih.

O 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 »pifljanja«, in premalo razmišljanja?

Problem šolstva pri nas je enak kot marsikje drugje po svetu. To ni značilno samo za naš sistem, kar nam je lahko malo v tolažbo, da nismo slabši od drugih, ki so isto slabi kot mi. Največja težava je, 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 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 poezijo, ne pa, da mora v četrtem razredu otrok naštevati dele hidroelektrarne, ki si jih sploh ne zna predstavljati. Pa še ena težava je: nobeden od profesorjev se ne odreče svojemu predmetu, tudi ko ta morda nima več smisla, in bi bilo najbolje, da bi predal svojo katedro in jo prepustil komu drugemu (na primer razmišljanju), 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.

O Je naš šolski sistem naravnano tako, da uči učence pokornosti? Ali pa bi jih vsaj želel?
Tako je včasih res bilo.

O Ali več ni?

Tukaj se pa zdaj lomijo kopja med tistimi, ki bi še zmeraj imeli radi šolo kot učenje pokornosti, ubogljivosti in pridnosti – 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



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.

pomagati človeku, da pri 18 letih samostojno zaživi 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 jaz bila vrhunski IT-jevec in delala v podjetju, ki razvija neke aplikacije. Nič mi ne bi pomagalo, da sem dobra v svoji ozki stroki, saj potrebujem nekoga, ki je na primer dober v antropologiji, da bom razumela, kako ljudje v resnici delujejo, in bom aplikacijo čim bolj prilagodila človeku.

O Šola bi nam morala torej pomagati, da postanemo dobri v tistem, kar nas zanima, in da smo hvaležni za ljudi, ki so dobri v nečem drugem. Z njimi pa nas mora naučiti tudi sodelovati.

Tako je. Vse te informacije bi šola morala znati 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. Petminutni 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 večšin 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.

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

Seveda, ne moreš spoštovati nekoga, če tega v človeku ne prepoznaš. Zato jaz – temu re-

čem 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.

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

Naj na tem mestu uporabim 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: Razmišljanje je težko, zato večina ljudi sodi (Thinking is hard, that's why most people judge). Mi sodimo, kritiziramo, zagovarjamo svoj prav, ne premaknemo se s svoje točke in to nam je naravno. Ampak to nam je točno tako naravno, kot nam je bolj naravno ležati na kavču kot iti teč, 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, drugi 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,

Tako kot nekateri hodijo na maratone, drugi hodijo na tečaje. Na treninge razmišljanja. Večina ljudi pa bi raje ležala na kavču in na sestankih bi raje pametovala kot raziskovala.

ki mislijo, da vse vedo. Napadali bodo, izgubili bomo čas, naprej pa se ne bomo premaknili.

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

V podjetjih navadno pravijo, da so poskusili vse, pa se nič novega niso več spomnili sami. Se pravi, iskali so nove ideje, nove izdelke, novo pot, nove kanale, novo vizijo. Podjetja pač morajo preživeti na trgu. Ko se sami ničesar ne spomnijo, se spomnijo, da obsta-

jam 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 trenutno 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, četudi objektivno, celovito, osredotočeno razmišljamo – raziskujemo racionalno –, se še vedno odločamo čustveno. In prav je tako. Nismo roboti.

1 Bomo v času umetne inteligence še potrebovali razmišljanje?

V času umetne inteligence bomo namerano razmišljanje ljudje potrebovali bolj kot kdaj prej – da bomo znali raziskati, načrtovati, se odločati, izboljševati, ustvarjati ... in predvsem sodelovati. Saj le skupaj lahko kaj ustvariva. In le če sva vključena od začetka, sva oba zavzeta. In le če sva zavzeta, sva zadovoljna. In le če sva zadovoljna, bova zadevo izpeljala, pripeljala do konca.