

# Ko klasično znanje ne zadošča več

## Kognitivni trening za inovativne poslovne rešitve

Zaznavanje, predstavljanje, pomnjenje in mišljenje. Štirje osnovni kognitivni procesi, ki jih jemljemo tako samoumevno, da se le redkokdaj zavedamo, kako močno nas pravzaprav opredeljujejo. Raziskovalci z najrazličnejših področij smo v zadnjem desetletju spoznali mnogo novega o človeškem umu, in čas je že, da se spoznanja učinkovito prenesejo tudi v poslovno prakso ter tam obogatijo.



Novosti iz kognitivne znanosti, spoznanja v psihologiji in nevrologiji, izvirne in uporabne tehnike za obvladovanje uma s strani samostojnih raziskovalcev, so bistveno razširile spekter poznavanja in obvladovanja človeške kognicije.

Z vse boljšim razumevanjem tematike in napredovanjem tehnologij za raziskovanje nevronskega povezav se nam sposobnosti človeške kognicije razkrivajo v vse hitrejšem ritmu. Velika količina novih spoznanj seveda odpira široko paleto aplikativnih možnosti tudi v poslovni praksi.

Moderen poslovni svet se vrti vse hitreje in dopušča vedno manj in manj povprečnosti. Biti »dober« znotraj povprečja ni več garancija za uspeh, temveč celo gotovost za dolgoročno neuspešnost. In podobno velja tudi za obvladovanje naših kognitivnih spretnosti. Za vrhunske rezultate potrebujemo sposobnost nadpovprečnega obvladovanja naše kognicije.



### Spoznavanje lastne kognicije

Da bi razumeli izraz »kognicija«, je potrebno nekaj kratke predhodne razlage. Kognicijo v osnovi delimo na kognitivne procese in kognitivne vsebine. Med štiri osnovne kognitivne procese uvrščamo sposobnost mišljenja, zaznavanja, predstavljanja in pomnjenja. Znotraj omenjenih procesov se nahajajo tudi kognitivne vsebine. Torej, ko na primer razmišljamo o številkah, je kognitivni proces »mišljenje«, kognitivna vsebina pa »številke«. Ko pričnemo s sistematičnim ozaveščanjem svojih kognitivnih procesov in pripadajočih vsebin, lahko opazimo posebnosti znotraj obeh polj. Spoznavamo tako naš specifičen način mišljenja, predstavljanja, pomnjenja in zaznavanja kot tudi izbor vsebin o katerih mislimo, jih zaznavamo, si jih predstavljamo ali se jih spominjamo.

mišljujočimi pogovori v krogu prijateljev. Za vsako kognitivno funkcijo namreč obstajajo posebej prirejane vaje, ki služijo učinkovitemu treniranju pripadajočega sklopa možganskih povezav.

Treniranje kognicije vključuje vaje za neposredno obvladovanje kognitivnih procesov ter pripadajočih vsebin. Priučimo se lahko na primer bolj plastičnega predstavljanja, učinkovitejšega mišljenja, boljšega pomnjenja, pozornejšega zaznavanja, kot tudi vrste drugih kompleksnejših kognitivnih funkcij, ki so sestavljene iz osnovnih spretnosti.

### Kognitivni treningi v poslovnem okolju

V poslovnem svetu si ambiciozna podjetja vneto prizadevajo privabiti poslovneže z izjemnimi kognitivnimi sposobnostmi v svoje vrste. Le malo družb pa je dejansko pripravljenih in predvsem sposobnih delati na grajenju posameznikove kognicije, ki bi izstopala iz povprečja.

Iz tega seveda sledi, da večina zaposlenih v slovenskih podjetjih svoje izstopajoče kognitivne značilnosti prej raje skriva pred drugimi, kot da bi jih bila sposobna jasno izražati.

Strah pred nadrejeno avtoriteto, navidezna neskladnost posameznikovih kognitivnih posebnosti v odnosu do strateških usmeritev podjetja, strah pred zasmehovanjem znotraj kolektiva in/ali prijateljskega kroga in vrsta drugih bolj ali manj objektivnih zunanjih dejavnikov naj bi bila kriva za takšno stanje, vsaj po besedah zaposlenih.

*Lastna kognicija ostaja za marsikoga povsem neraziskano področje, ki skriva ogromno neraziskanih in neizrabljenih potencialov.*

Kljub temu, da ima omenjena zgodba tudi drugo plat medalje, pa je zagotovo med vodilnimi delavci premalo takšnih, ki bi imeli dovolj znanja, voljnosti in splošne ozaveščenosti za motiviranje svojih podrejenih na poti grajenja izstopajoče individualne kognitivne strukture. Velikokrat se glavna težava izkaže že v tem, da tudi vodje nimajo ne ozaveščenih svojih kognitivnih posebnosti niti ne delujejo v skladu z njimi. To pa je seveda dovolj slab zgled, s katerim enostavno ni mogoče prenašati potrebne iskrene in vplivne motivacije.

### Obvladovanje kognicije v poslovnem okolju

Višja stopnja obvladovanja kognitivnih spretnosti se kaj hitro pozitivno odzrcali v poslovnem okolju. Boljše in učinkovitejše upravlja-

nje s svojo kognicijo lahko opazimo prav na vseh področjih udejstvovanja, saj kognitivne spretnosti vsi ljudje uporabljamo sleherni trenutek.



*Le malo družb je dejansko pripravljenih in predvsem sposobnih delati na grajenju posameznikove kognicije, ki bi izstopala iz povprečja.*

Pa vendar, na nekaterih poslovnih področjih, igra stopnja razumevanja in kognitivnega obvladovanja še posebej vidno vlogo. Oglejmo si nekaj vzorčnih kognitivnih aktivnosti znotraj nekaterih poslovnih situacij.

#### Iskanje novih idej

Iskanje novih izvirnih idej in inovativnih pristopov je zagotovo ena ključnih poslovnih aktivnosti, znotraj katere se posli dobesedno rojevajo. Na žalost pa lahko v marsikaterem podjetju opazimo precej površen odnos do te tematike, ki večinoma izvira iz nepopolnega razumevanja delovanja človeške kognicije.

V večini slovenskih podjetij prevladujejo klasični načini pridobivanja novih idej tj. z logičnim in zavestno nadzorovanim iskanjem novih asociativnih povezav, ki v končni fazi privedejo do inovativnih rešitev. Marsikatero podjetje tovrstne pristope napačno uvršča med brain-storming metode, ki to seveda niso.



Zelo malo ali skoraj nič pa se uporabljajo metode in tehnike, ki v iskanju izvirnosti vključujejo tudi nezavedne strukture človeških možganov.

*Večina ljudi se med sanjanjem ne zaveda, da spi. A ne vsi. Nekateri zavestno sanjajo in medtem ustvarjajo!*

Prav ti pristopi pa prinašajo največ originalnosti. Temeljijo na spoznanju, da so naše nezavedne miselne strukture, v primerjavi z zavestnim mišljenjem, sposobne precej bolje in učinkoviteje iskati nove rešitve, v kolikor jih znamo učinkovito spodbuditi.

Na omenjenih osnovah in z nekaj vaje se lahko posamezniki priučijo črpati nove ideje iz sanj, jutranjih dremežev, popoldanskih počitkov, kratkih trenutkov sproščenosti v parku ali celo pod prho.

#### Kognitivne nastavitve

Se vam je že kdaj zgodilo, da vam poznan glasbeni refren ni hotel iz ušes? Ali da ste bili celo dopoldne slabe volje, ker ste imeli neprijetne sanje? Brez skrbi, vsem se to dogaja. Pa vendar, nekateri bolj, drugi spet manj padamo pod vpliv takšnih misli, ki vdirajo v našo zavest tako iz nezavednih območij kot zavoljo interakcij z zunanjim okoljem.

*Boljše in učinkovitejše upravljanje s svojo kognicijo lahko opazimo prav na vseh področjih udejstvovanja, saj kognitivne spretnosti vsi ljudje uporabljamo sleherni trenutek.*

Seveda tovrstne motnje lahko tudi spreminjamo, tako da nas ne motijo več, temveč pozitivno stimulirajo. Zgodnja jutranja vizualizacija zelenega poteka prihajajočega dneva, pozitivna miselna nastavitve med vožnjo v službo za jutranji sestanek oz. drug delovni izziv ipd., spadajo med bolj poznane načine.

Sugestibilnost, ki stoji v ozadju tovrstnih metod, temelji tako na vizualni kot na zvočni/verbalni ali celo kinestetični predstavljalnosti. Tako lahko stimuliramo naše nezavedne miselne tokove s pomočjo verbalnih trditvev, ki si jih izrečemo ali poslušamo v naprej pripravljen avdio posnetek.

Manj poznana je uporaba kinestetičnih nastavitvev. Le te so vezane predvsem na občutek zaznavanja posameznikove telesnosti. Zelo so uporabne predvsem za boljše nastopanje pred publiko in drugih trenutkov izpostavljenosti na delovnem mestu.

S poznavanjem bazičnih pristopov obvladovanja tovrstnih mehanizmov si lahko ne le pomagamo v vsakdanji poslovni praksi, temveč v

## Ali si lahko zamislite dobrega in izvirnega arhitekta brez nadpovprečno dobre vizualne predstavljalnosti?

Prav tu se začnejo pojavljati bistvene razlike med ljudmi. Kognitivne spretnosti in izbor kognitivnih vsebin sta namreč močno pogojena z dedno zasnovano ter s posameznikovimi navadami, izkušnjami in usmeritvami, ki jih integrira tokom življenja. Prav vsak posameznik ima namreč svojo kognitivno osebnostno strukturo, ki opredeljuje njegove kognitivne (p)osebnosti.

### Ozaveščanje kognitivnih posebnosti

V današnjih, modernih časih je prav kognicija tista, ki nam omogoča izstopanje iz povprečja.

Značilnosti naših nevronske povezav nas delajo drugačne in boljše od ostalih na področjih, ki zahtevajo specifične kognitivne spretnosti. Že zdavnaj so namreč minili časi, ko smo prednosti iskali v nadpovprečnih telesnih sposobnostih.

Tudi količina znanja, s katero smo se nekoč radi ponašali pred drugimi, je v internetni dobi izgubila svojo mikavnost. Danes, ko je znanje dosegljivo vsem in v vsakem trenutku le s klikom na miško, so te kognitivne kapacitete precej manj pomembne.

Kakorkoli že, ljudje se sorazmerno slabo poznajo po tej plati. Lastna kognicija ostaja za marsikoga povsem neraziskano področje, ki skriva ogromno neraziskanih in neizrabljenih potencialov.



Tako kot smo si med seboj različni po svoji zunanji pojavnosti, se razlikujemo tudi v naših kognitivnih navadah, spretnostih in nasploh posebnostih, ki lahko precej odstopajo od povprečno izurjene človeške kognicije. Tako kot se je potrebno pogledati v ogledalo, da bi opazili svoje telesne značilnosti, obstajajo tudi načini za ozaveščanje kognitivnih posebnosti.

Pristopi v osnovi vključujejo pregledovanje kognitivnega odzivanja posameznika na dražljaje iz okolja. Nekatere odzive lahko neposredno beremo preko instinktivnih telesnih

reakcij, druge manj očitne posebnosti pa posameznik sam razkrije preko kognitivnih vaj, ki so posebej priljubljene za iskanje kognitivnih značilnosti.

### Razumevanje in treniranje kognitivnih spretnosti

Za učinkovito obvladovanje posameznikove kognicije je pomembno razumeti tako njeno delovanje, kot tudi spoznati osnovne metode, tehnike in pristope za obvladovanje pripadajočih spretnosti.

Človeški možgani delujejo po principu »Use it or lose it!« (Uporabi ali izgubi!). S ponavljanjem krepimo nove navade, s spreminjanjem že obstoječih nezavednih misel-

nih tokov pa preoblikujemo in izboljšujemo obstoječe kognitivne spretnosti.

### V današnjih, modernih časih je prav kognicija tista, ki nam omogoča izstopanje iz povprečja.

Vsi dobro vemo, da brez treniranja mišice ne moremo biti v dobri telesni formi, kar analogno velja tudi za našo kognicijo. Brez vsakodnevnega naprežanja sivih celic pač ne moremo pričakovati blestečih rezultatov. Ob tem pa moramo razumeti, da v kolikor želimo posegati po izstopajočih kognitivnih sposobnostih, se ne moramo zadovoljiti z eno prebrano knjigo na mesec, nekaj razrešenimi križankami ali z večernimi raz-

#### Zakaj je pomembno ozaveščati svoje kognitivne značilnosti?

- ✓ Zelo pomembno je, da poznamo vsaj tri ali štiri naše najmočnejše kognitivne spretnosti, da lahko pravilno izberemo nam prikladno delovno mesto. Današnji čas namreč zahteva od zaposlenega popolno delovno angažiranost, ki lahko povzroči precej intenzivne psihološke obremenitve, v kolikor tipologija naše kognicije ne podpira delovnih nalog in pripadajočih aktivnosti. Ali drugače povedano, če ne delamo tega kar nas veseli, postanemo kaj hitro brezvoljni in nezadovoljni. Takšno stanje pa med drugim posledično vpliva tudi na nižjo kvaliteto našega dela kot tudi na razpoloženje bližnjih sodelavcev.
- ✓ Edina obstoječa avtonomna delovna motivacija, ki nas vedno znova in znova poživlja, je usklajenost naše kognicije z izvajanjem delovnih opravil. Avtonomno motiviranega posameznika v tem smislu ni potrebno dodatno motivirati. Vsi ostali umetni in predvsem začasni poskusi zviševanja motivacije, pa se prej ali slej nujno izjalovijo.
- ✓ Tudi kadroviki marsikdaj čutijo posledice kognitivne neosveščenosti. Pri kadrovanju je ena ključnih težav prav ta, da je vpogled v kognitivne sposobnosti kadrov pogojen tako s stopnjo osveščenosti iskalca zaposlitve, kot s sposobnostjo kadrovika, da prepozna tovrstne značilnosti med samim zaposlitvenim pogovorom. Izkazi, potrdila in referenčne liste seveda ne morejo prikazati, kaj se skriva v glavi pretendentu za delovno mesto.
- ✓ Znano je, da se ljudje precej različno odzivamo na netipične, ekstremne zunanje okoliščine, ki povzročajo miselne šoke in čustvene afekte. Tako so na primer različne krizne situacije za marsikoga moteče in zavirajo sposobnost jasnega, bistrega in odločnega mišljenja in ukrepanja. Pri drugih pa ravno tovrstne razmere spodbudijo speče talente, da se izrazijo. Ob omenjenih spremembah lahko do tedaj neopazni posamezniki dobesedno čez noč znotraj kolektiva prevzamejo neformalne vaje v svoje roke. In prav zato je pomembno spoznati kognitivne strukture zaposlenih, da se na morebitne situacije pripravimo že vnaprej.
- ✓ In ne nazadnje, stopnja poznavanja svoje kognitivne strukture in kognicije nasploh veliko pove tudi o posameznikovem osebnem razvoju, ki zaseda osrednjo vlogo v vseh življenjskih situacijah. Človek, ki se pozna, je bolj iznajdljiv, ima večjo prožnost pri odzivanju na zunanje okoliščine, ve kaj hoče in kam gre in v večini primerov je bolj zadovoljen, saj dela to, kar rad počne. Uspeh pa je zelo pogosta posledica omenjenih navad.

sorazmerno kratkem času pridobimo tudi izstopajoče osebnostne karakteristike.

### Kognicija v ekstremnih okoliščinah

Človeška kognicija se v ekstremnih okoliščinah obnaša precej drugače kot v običajnih situacijah. Čustveni afekti, miselni šoki in spekter zelo različnih spontan in namensko induciranih stanj zavesti nas lahko popeljejo v bistveno drugačno kognitivno okolje, v katerem se delovanje kognitivnih funkcij močno spremeni.

V zadnjih letih se v poslovni svet uspešno vključujeta predvsem dva pristopa, ki izkoriščata t.i. spremenjena stanja zavesti za učinkovitejšo učenje in hitro regeneracijo. Prvi je vsem dobro znano učenje tujih jezikov v alfa stanju, drugi, novejši pa »Power napping«, metoda kratkega krepilnega počitka med delovnim časom, ki bistveno povečuje delovno učinkovitost.

*Zelo malo ali skoraj nič pa se uporabljajo metode in tehnike, ki v iskanju izvirnosti vključujejo tudi nezavedne strukture človeških možganov.*

Spremenjena stanja zavesti pa nam ponujajo seveda še mnogo več od tega. Poleg drugega omogočajo boljši stik z našimi latentnimi ustvarjalnimi mislimi, plastično predstavljivostjo, neposreden kontakt z nezavednimi miselnimi vsebinami, večjo sproščenostjo in vrsto drugih sposobnosti, ki jih v običajnem stanju zavesti bistveno težje dosežemo.

### Interpretiranje kognitivnih posebnosti

Biti poseben, izviren in izstopajoč pomeni štrleti ven iz povprečja, kar ni vedno prijetno in lahko. In ko govorimo o štrlečih kognitivnih posebnostih, se seveda dotikamo še posebej intimnega prostora, ki ga marsikdo zelo nerad deli z drugimi. Ljudje namreč izstopamo

s posebnostmi, katere niso vnaprej določene kot pozitivne ali negativne. Šele posameznikova interpretacija le teh postavi izbrani predznak. To pa marsikomu ne gre ravno lahko od rok.

*Človek, ki v svojih mislih večkrat preverja svoje miselne tokove preden jih izreče, je lahko »počasen« ali pa zelo natančen in preudaren. Posameznik z nadpovprečno sposobnostjo vizualnega predstavljanja je lahko izjemen vizionar ali pa zasanjan introvertnež. Odvisno od izbranega zornega kota.*

*Je vaša kognicija bolj podobna brušenemu diamantu ali polnemu košu smeti?*

### Razokvirjanje

V današnjem času, ko se v poslovnem svetu novosti vrstijo z vse hitrejšim ritmom, je ujetost menedžerjev in drugih vodilnih delavcev v fiksne miselne predstave, vzorce in okvirje, lahko zelo moteče dejstvo.

Že sledenje vsakdanjim novostim na različnih področjih zahteva od poslovneža odprtega duha. Če pa želimo biti vodilna idejna sila znotraj naše panoge, moramo še dodatno razširiti obstoječe miselne okvirje in jih razširiti onkraj že znanega. To pa lahko dosežemo le z izjemno kognitivno odprtostjo in visokim izkoristkom naših kognitivnih potencialov. Nekateri imajo te značilnosti že prirojene, drugi pa se lahko tega šele priučijo.

*Trening kognicije poleg koristnosti in neposredne učinkovitosti prispeva tudi k boljši delovni klimi in motivaciji, saj vsakemu udeležencu omogoči, da bolje spozna ter izrazi tako sebe kot svoje sodelavce.*

### Kognitivna higiena

Za zaključek še beseda o t.i. kognitivni higieni, brez katere naš um nikakor ne more optimalno delati. Koliko neželenih misli se opoteka znotraj naših glav? O komu in čemu vse razmišljamo, pa tega v resnici nočemo početi? Imamo kaotične, zmedene, nepovezane misli, ki nimajo ne glave ne repa?

Da, tudi v naših glavah je potrebno poskrbeti za čisto okolje. Zato stremirajmo naš um in okrepimo navade, ki podpirajo jasno mišljenje ter bistrost in ostrino misli. Ne dopustimo, da nas preplavijo miselni odpadki.

Izboljšane in razvite kognitivne spretnosti seveda lahko nadgradijo tudi vrsto drugih poslovnih aktivnosti in področij: organiziranje, vodenje, trženje, strateško načrtovanje itd. Trening kognicije poleg koristnosti in neposredne učinkovitosti prispeva tudi k boljši delovni klimi in motivaciji, saj vsakemu udeležencu omogoči, da bolje spozna ter izrazi tako sebe kot svoje sodelavce.

Eno izmed revolucionarnih orodij za stimuliranje kognicije, ki osvaja sodobni poslovni svet tako pri nas kot v tujini, je Neurobix. Vrhunski kognitivni trening za poslovno okolje izvajamo v obliki modulov v treh zahtevnostnih stopnjah. Pridružite se nam pri preseganju kognitivnih meja.

