

Marzena Jadwiga Styś
ORCID: 0009-0008-5975-5340
stys.marzena@wp.pl
Uczelnia Łukaszewski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2023.253>
Open Access CC BY 4.0



Anna Kołodziej-Bugajska
badaczka niezależna

Cytowanie: Styś, M.J.; Kołodziej-Bugajska, A. (2024). Krytyczne myślenie jako model ciągłego doskonalenia procesów w strategicznym zarządzaniu biznesem. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 20, s. 42-63. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2024.253

Krytyczne myślenie jako model ciągłego doskonalenia procesów w strategicznym zarządzaniu biznesem

Abstrakt: W artykule szczególną uwagę poświęcono umiejętnościom i kompetencjom opartym na krytycznym myśleniu jako modelu ciągłego doskonalenia w procesie strategicznego zarządzania biznesem, którą to umiejętność powinien posiadać każdy, sprawny lider i przywódca XXI wieku. Krytyczne myślenie w pracy, poprawia jej skuteczność i efektywność, dając narzędzia do rozwiązań bardziej obiektywnych, precyzyjnych i optymalnych. Analizowanie danych w podejściu krytycznym pozwala na dokładniejsze ich zrozumienie, wyeliminowanie błędów, szybsze wyciąganie wniosków, skuteczniejszą identyfikację problemów i ich źródeł po to, aby potencjalne rozwiązania umożliwiały podejmowanie lepszych, bardziej optymalnych decyzji z korzyścią dla ludzi i świata.

Słowa kluczowe: krytyczne myślenie, krytyczne myślenie w biznesie, przywództwo, zarządzanie strategiczne, doskonalenie

Critical thinking as a model of continuous process improvement in strategic business management

Abstract: The article pays special attention to skills and competencies based on critical thinking as an element of continuous improvement in the process of strategic business management, which should be possessed by every efficient leader and leader of the 21st century. Critical thinking at work improves its effectiveness and efficiency, giving you the tools to solve more objective, precise and optimal solutions. Analyzing data in a critical approach allows for a more accurate understanding of data, elimination of errors, faster drawing of conclusions, more effective identification of problems and their sources so that potential solutions enable making better, more optimal decisions for the benefit of people and the world.

Keywords: critical thinking, critical thinking in business, leadership, strategic management, improvement

JEL: A13

Wstęp

W literaturze przedmiotu myślenie krytyczne najczęściej kojarzone jest z moralnością – tuż obok intuicji. W edukacji jest ono bardzo szczegółowo zbadane i opisane. Tam też ma największe zastosowanie. W sytuacji, gdzie jedyną stałą jest zmiana, przetrwanie firm, ich przyszłość, funkcjonowanie i dostosowywanie się do nieustannie zmieniających się warunków geopolitycznych i ekonomicznych jest kluczowe.

Patrząc przez pryzmat wszystkich poprzednich wieków, uważa się, że trzy ostatnie dekady są najbardziej rozwojowym czasem pod względem nauki oraz technologii. Tempo rozwoju sprawia, iż otaczające ludzi środowisko jest coraz bardziej złożone, nieuchwytne, zmienne, ale także innowacyjne. W przestrzeni publicznej słowo „wyzwanie” ustępuje miejsca słowu „problem”, co jak trafnie zauważa Artur Negri (2018, s. 46-53) bywa przyczynkiem do szukania dróg na skróty. Sprzyja temu tempo życia, pracy, prowadzonych biznesów, także szukania rozwiązań najprostszyc choć niekoniecznie najlepszych. Przedstawiona publikacja zakłada, iż zdolności przywódcze jako cecha, są w obecnym świecie wartością samą w sobie. Mogą okazać się niezbędnym składnikiem właściwego procesu tworzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa, jeżeli obudowane są myśleniem krytycznym i sięgają do praktycznych narzędzi z tego zagadnienia.

Celem artykułu jest określenie roli i znaczenia krytycznego myślenia jako modelu ciągłego doskonalenia procesów w strategicznym zarządzaniu biznesem. Na tej podstawie będziemy poszukiwać odpowiedzi na pytania, jakie znaczenia ma krytyczne myślenie, na ile narzędzia krytycznego myślenia optymalizują procesy i decyzyjność, czy zastosowanie narzędzi krytycznego myślenia pozwala na szersze spojrzenie na analizę danych, wykorzystanie różnych narzędzi i metodologii, odkrywanie błędów i słabości oraz rozwiązywanie problemów, patrząc na wyzwanie z różnych perspektyw, na ile jest ono istotne w strategicznym zarządzaniu? W artykule posłużono się autorskimi metodami oraz własnymi wynikami badań empirycznych.

Istota myślenia krytycznego i jego elementy

Aby właściwie zrozumieć, czym jest krytyczne myślenie, warto przyrzeć się definicji samego mechanizmu myślenia. Antonio Damascio opisuje przedmiotowy termin jako złożony proces umysłowy, który opiera swoje funkcjonowanie na dwóch mechanizmach: skojarzeń oraz wnioskowaniu. Sam proces przebiega natomiast za pośrednictwem kodu abstrakcyjnego, obrazowego i dźwiękowego wytworzonych w pamięci jednostki (Damascio, 2019, s. 103-104). Myślenie jest więc ogólnym procesem poznawczym przebiegającym w dużej mierze poza świadomością jednostki. Natomiast myślenie krytyczne według Matthysa Fourie’a jest jedną z jego form, obejmującą mechanizmy rozwiązywania trudności, które można określić, w sposób obrazowy, jako drogę do rozwiązania danego problemu. Jest to więc typ myślenia, w którym zwraca się szczególną uwagę na sposób widzenia problemu, wizję jego rozwiązania oraz czas i energię spożytkowaną w całym procesie. Ze względu na swój charakter, myślenie krytyczne, jest ważnym czynnikiem w branży biznesowej, w której istotnym elementem jest czas i precyzja (Steptoe-Warren, Howat, Hume, 2011, s. 238-250).

Myślenie krytyczne charakteryzuje się więc umiejętnością zdobywania informacji, również na drodze komunikacji interpersonalnej. To także sposób wykorzystywania zdobytej już wiedzy – właściwa selekcja ważnych danych spośród szumu informacyjnego pozwala na adekwatne dobranie danych do rozwiązania aktualnej sytuacji problemowej (Dąbrowski, 2020, s. 263-288).

Wysoki poziom rozwinięcia myślenia krytycznego pozwala jednostce na funkcjonowanie nawet w najbardziej stresujących warunkach, dzięki czemu może się ona stale rozwijać. Jest to właściwość, którą można stale kształcić. Zwiększająca się świadomość jednostki sprawia, iż całe społeczeństwo także staje się bardziej świadome (Dąbrowski, 2020, s. 267).

Myślenie krytyczne może wiązać się z umiejętnością zadawania pytań w celu uzyskania konkretnej wskazówki dotyczącej interesującej tematyki rozważań. Przede wszystkim jest to jednak zdolność do maksymalnie szybkiego oraz trafnego rozwiązywania trudności. Przenosząc teorię na praktykę można powiedzieć, że myślenie krytyczne to proces wykorzystywania zdobytej i dostępnej jednostce wiedzy na zaistniałą sytuację problemową.

Biorąc pod uwagę fakt, że za kolebkę krytycznego myślenia uważa się starożytną Grecję, i nurt tworzącej się w tym czasie logiki, niezmiennie, po dziś dzień, traktuje się to zagadnienie jako bardzo złożone. „Kritikos” to dostrzeganie różnic, podejmowanie decyzji czy też wydawanie sądów. Należy jednak pamiętać, że krytyczne myślenie to także: rozumowanie w sposób logiczny, analiza argumentów i osądów, wyciąganie wniosków, stałe poszukiwanie dowodów jako bazy myślenia, ale także wyzbycie się takich cech jak: egoizm i socjocentryzm (Negri, 2018, s. 46-53). Należy umieć używać informacji oraz zarządzać nimi. Właściwy sposób użycia informacji jest kluczem do osiągnięcia zamierzonego celu. Myślenie krytyczne jest szczególnie ważne w momencie rozwiązywania trudności przez profesjonalistów w danej dziedzinie, którzy najczęściej muszą osiągnąć cel w jak najszybszym czasie (Lamri, 2021, s. 76).

Richard W. Paul (2018, s. 373- 379) definiuje przedmiotowy termin jako ruch dwóch fal. Według badacza „pierwszą falę” można określić jako proces krytycznej analizy zaistniałej sytuacji, czyli tzw. zimny osąd rzeczywistości. Jednakże różni badacze charakteryzują krytyczne myślenie w wieloraki sposób, zwracając uwagę na nieco inne aspekty opisywanego zagadnienia. Dla przykładu inny badacz – Barry K. Beyer (1985, s. 268-269) charakteryzuje myślenie krytyczne poprzez mechanizmy wydawania sądów. W myśl owej definicji myślenie krytyczne stanowi umiejętność wydawania zrozumiałych oraz ugruntowanych osądów. Natomiast inne źródła opisują tematyczne pojęcie jako zorganizowane, aktywne i wieloaspektowe procesy tworzenia, analizowania, zbierania oraz oceniania zaobserwowanych, doświadczonych lub zdobytych informacji czy danych, które posiadają

implikacje z zachowaniem i postawami jednostki. Jak sama nazwa wskazuje, myślenie krytyczne ma związek z czasownikiem krytykować, czyli poddawać osądowi. Definicja opisywanego mechanizmu będzie więc oscylowała wokół wykorzystywania własnych procesów poznawczych w celu ewaluacji zdobytych informacji.

Podsumowując powyższe rozważania oraz różnorodne definicje zawarte w literaturze przedmiotu można najogólniej przyjąć, iż myślenie krytyczne jest wieloaspektowym procesem gromadzenia i przetwarzania informacji w celu sformułowania osądu, podstawy rozwiązania sytuacji problemowej. Ma ono charakter autonomiczny, samodzielny i poddaje się regułom logicznego myślenia. Podczas jego trwania przyjmuje się narzucone reguły doskonałości, przy jednoczesnym sprawowaniu kontroli całego procesu. Ponadto opisywany mechanizm jest związany z umiejętnościami konwersacyjnymi, rozwiązywania trudności oraz zdolnością do odrzucania postawy egocentrycznej.

Według najnowszych doniesień nauk kognitywistycznych, podstawowym elementem procesu myślenia są obrazy percepcyjne, które zostają wytworzone w sieci neuronalnej jednostki w odpowiedzi na odbiór świata zewnętrznego za pomocą zmysłów. Stanowią one reprezentację umysłową otoczenia oraz procesów w nim zachodzących i mają charakter topograficzny. Tworzenie owych reprezentacji przebiega poza świadomością jednostki, jednakże o myśleniu można także mówić w kontekście aktu woli, gdy jednostka w sposób intencjonalny kieruje swoją uwagę na dany problem. Część badaczy uważa natomiast, iż myślenie ma czysto biologiczne podłoże – sprowadza się do współpracy komórek nerwowych, a sam proces myślenia jest jedynie interpretowany za pomocą określonych i istniejących symboli. Mózg jednostki jest więc zdolny do działania za pośrednictwem kodu abstrakcyjnego, co zaobserwować można podczas procesów asocjacji czy wnioskowania (Haycock, Cheadle, Bluestone, 2012).

W świetle przedstawionej teorii akt myślenia nie jest aktem wolicjonalnym, a procesy zachodzące w układzie nerwowym stają się nośnikami operacji symbolicznych. Sposób, w jaki kształtuje się myśli, jest oparty na doświadczeniach intrapsychicznych jednostki, a podstawowym nośnikiem informacji jest sieć pojęć i symboli mniej lub bardziej abstrakcyjnych (Cottrell, 2011, s. 41). Natomiast cały proces integracji informacji nie musi być w pełni uświadamiany. Myślenie można więc porównać do operacji wykonywanych przez komputer w programach stworzonych do rozwiązywania postawionego problemu. System kreuje możliwe rozwiązania trudności i konfrontuje je z postawionym celem (Cottrell, 2011, s. 43).

Przedstawiony model myślenia nie jest jednak jedynym. W literaturze przedmiotu można zaobserwować również inne teorie zajmujące się procesami poznawczymi, w tym procesu

myślenia. Można mówić o myśleniu logicznym, irracjonalnym czy afektywnym, jednakże myślenie krytyczne zajmuje szczególne miejsce ze względu na swój charakter i istotę (Kozielecki, 1992, s. 91-188). W świetle stale modyfikującego się świata, myślenie krytyczne staje się zdolnością, która może być decydująca o sukcesie osobowym.

Geneza, pochodzenie i prekursorzy badań nad myśleniem krytycznym

Pierwszych rozważań na temat myślenia krytycznego można doszukiwać się już w historii starożytnej, w nauce samego ojca filozofii – Sokratesa. W swoich rozważaniach zawarł on myśl na temat metody sondowania, która miała charakteryzować się niemożnością odróżnienia przez jednostkę własnych postaw od faktycznej wiedzy. Można zauważyć więc, że idea Sokratesa jest bliska nowożytnym definicjom myślenia krytycznego, które mówią o zdolności osobnika do właściwej konceptualizacji i analizie informacji (Dąbrowski, 2020, s. 265). Myśli Sokratesa zostały spisane przez jego ucznia – Platona. Były to transkrypcje rozmów nauczyciela ze swoimi uczniami, w szczególności skupiały się na kwestiach etyki i epistemologii. Nierzadko swoją wiedzę Sokrates prezentował poprzez własne działania m.in. podejmując decyzję o pozostaniu w niewoli. Postawą tą zaakcentował, iż ucieczka stanowiła w jego oczach pogwałcenie wyznawanych przez siebie prawd i wartości. Podkreślił tym samym, że ludzie u szczytu władzy mogą być omylni, a nawet zdezorientowani, a ich społeczna pozycja pozostaje wtedy jedynie pewnego rodzaju statusem. Według filozofa wartość przeżycia życia jest drogą usłaną pytaniami oraz szeroko pojętym krytycyzmem i dążeniem do coraz większego wglądu. Tym samym wskazał na ważność zadawania pytań w życiu ludzkim jako metody dążenia do celu (Dąbrowski, 2020, s. 265).

Sokrates wskazał pewien kierunek rozważania na temat procesu myślowego. Podkreślił wartość samego aktu dochodzenia do określonego wniosku na drodze analizy poznanych już danych oraz poszukiwania odpowiedzi na postawione hipotezy. Sposób, w jaki prowadził konwersację ze swoimi uczniami oraz ludem, jest używany w czasach nowożytnych. Metoda ta jest znana jako dialog sokratejski czy pytania sokratejskie. Polega na umiejętnym prowadzeniu rozmowy w taki sposób, aby wzbudzić myślenie logiczne oraz poziom krytycyzmu odbiorcy. Sam Sokrates dokonywał tego za pośrednictwem negocjowania przekonań interlokutora przy jednoczesnej kontroli podstawowych założeń opartych na dowodach i logice (Górniak-Kocikowska, 2014, s. 19-30). Uczniowie Sokratesa kontynuowali myśl nauczyciela, stale udoskonalając formę poznanej metody, w celu głębszego poznania otaczającej ich rzeczywistości.

Podsumowując, można stwierdzić, iż omawiany kunszt myśli Sokratesa określił zasady krytycznego myślenia. Najistotniejszą z zasad jest selekcja własnych postaw oraz osądów od faktów i danych, co pozwala w efekcie na akt refleksji i krytycyzmu. Cały proces natomiast ma pozostać niezależny od interesów jednostki oraz jej skłonności do egocentrycznego spoglądania na świat zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny.

Myślenie krytyczne w biznesie – projektowanie i optymalizacja procesów

Dzisiejszy biznes charakteryzuje duża dynamika działania, zmienność oraz konkurencyjność otoczenia. Nie sprzyja to kwestionowaniu *status quo*, a kwestionowanie takie jest kluczowym elementem nie tylko nowoczesnego przywództwa, ale także projektowania i obsługi procesów. Nie należy jednak bazować tylko na „twardych” narzędziach, należy również wspierać się zasadami krytycznego myślenia, takimi jak:

1. Ciekawość

Ciekawość oznacza nie tylko szeroką i nieodpartą chęć poznawania, ale także otwartość na to, co nowe. Zakres zainteresowań oraz hobby ludzi krytycznie myślących może być ogromny, gdyż z natury są to jednostki nastawione na całożyciowy akt uczenia się. Są to więc osoby, które starają się pojąć i zaakceptować różnice między tym co już znane, a tym co dopiero zostaje eksplorowane. Ważne jest przy tym, aby otwartość na nowe doświadczenia charakteryzowała się także obiektywizmem, brakiem przenoszenia własnych przekonań oraz poglądów na akt poznawczy (Negri, 2018, s. 53).

2. Współczucie

Krytyczne myślenie jest procesem poznawczym, jednakże jednostce używającej tego typu myślenia nie powinno zabraknąć empatii. Jednostki charakteryzujące się wysokim poziomem myślenia krytycznego są głęboko świadome własnych doświadczeń oraz ich implikacji w tworzeniu się przekonań, postaw oraz różnego typu zachowań. Wiedzą, że nie mogą się wyzbyć własnej historii, a wręcz przeciwnie – staje się ona częścią ich samych, która ukształtowała to kim są w tym momencie. Osoby te są więc otwarte na innych ludzi, ich odmienności i historii. Są skłonne do udzielenia pomocy lub wsparcia innym osobom (Lamri, 2021, s. 76).

3. Świadomość

Świadomość pomaga osobom myślącym krytycznie w efektywnym działaniu. Dzięki stale poszerzającym się umiejętnościom składającym się na opisany akt poznawczy, osoby te wiedzą, iż mogą wykorzystywać swoje zdolności w niemalże każdej sytuacji życiowej. Dzięki wyuczonemu postępowaniu są w stanie wykorzystać swój potencjał i sprawić, aby problem

został szybko zażegnany, a tym samym stają się bardzo skuteczni (Kozielecki, 1992, s. 178). Owa skuteczność, ludzi krytycznie myślących, leży w pewnym sensie w ich bezinteresowności – ich postępowanie podyktowane jest w dużej mierze ciekawością i wewnętrzną motywacją, a nie nagrodą. Dzięki temu zagłębiają się w daną tematykę, aby później korzystać ze zdobytej wiedzy. Czasami popełniają także błędy, lecz nie wycofują się w takiej chwili – uznają to jako lekcję, którą wykorzystają w przyszłości. Świadomość popełniania błędów oraz możliwości wyciągnięcia z nich nauki jest bardzo rozwijająca (Kalbarczyk, 2014, s. 7-17).

4. *Decyzyjność*

Często zdarza się, że trudności, które ludzie napotykają na swojej drodze wymagają natychmiastowego podjęcia decyzji. Używając zdolności myślenia krytycznego jednostka jest w stanie zobrazować sobie możliwe drogi postępowania oraz skutki ich wyboru. Dodatkowym atutem jest szybkość z jaką taka osoba przetwarza owe informacje. Decyzyjność w dużej mierze jest związana z wcześniejszą zdolnością – świadomością. Jednostka świadoma będzie wiedziała, że zatrzymanie się w czasie, w związku z podjęciem decyzji czy wycofanie się w obawie przed porażką, może być czynnikiem, który spowolni rozwój (Hannaway, Hunt, 1994). Dodatkowo trudną sytuacją są chwile, w których należy podjąć decyzje bez wystarczającej ilości informacji na dany temat. Krytyczni myśliciele często podejmują wtedy kroki ku działaniu, nawet wtedy, gdy wybór jest niepewny i może przynieść pewnego rodzaju niekorzyści. Każdy błąd jest dla nich nauką. Postępowanie takie jest zgodne z maksymą, iż myśleniem krytycznym jest umiejętność wycofania się w momencie, gdy plan działania należy jeszcze opracować lub wręcz przeciwnie – zatrzymać już tok nadmiernie wyolbrzymionych i nierzeczywistych myśli i podjąć krok ku działaniu (Lamri, 2021, s. 41).

5. *Uczciwość*

Uczciwość jest cnotą samą w sobie, jednakże jest także istotna w procesie krytycznego myślenia. Postępowanie zgodnie z ustalonymi normami etycznymi, z własnym systemem moralnym oraz działania zważające na ogół społeczeństwa są zdolnościami używanymi przez jednostki krytycznie myślące. Fundamentem tworzącym wszystkie opisane czynności jest uczciwość. Osoby te są postrzegane przez ludzi jako zbalansowane i sprawiedliwe. Swoje postępowanie ujawniają nie tylko w pracy, ale także w bliskich relacjach interpersonalnych, a nawet w sposobie postrzeganie własnego siebie. Przejawia się to w sposobie radzenia sobie z emocjami, samokontroli, a także głębokim poziomie wglądu we własne potrzeby oraz motywy. Osoby krytycznie myślące najczęściej akceptują własne słabości, są skromne oraz pokorne (Lamri, 2021, s. 43).

6. *Otwartość, elastyczność*

Kolejnymi cechami ludzi krytycznie myślących są otwartość i elastyczność. W granicy tych stwierdzeń mieści się wiele umiejętności, które odnoszą się w szczególności do skutecznych metod współpracy z innymi ludźmi. Ale nie tylko do nich. Elastyczność oznacza przede wszystkim umiejętność dopasowania się – nieprzenoszenia własnych przekonań oraz idei na inne płaszczyzny życia i pracy, a zarazem nienegowanie poglądów i postaw innych ludzi. To także umiejętne wykorzystywanie zdolności aktywnego słuchania w celu lepszego zrozumienia problemu i wysłuchania interlokutora. Elastyczność to zdolność zatrzymania się, pozostania neutralnym i wstrzymania się z działaniem, gdy istnieje taka potrzeba. Otwartość natomiast to zdobywanie nowych umiejętności w odpowiedzi na popełnione błędy, zdolność do reinterpretacji własnych zasobów wiedzy w świetle nowo zdobytych dowodów, a także stałe kształtowanie nowych umiejętności (Negri, 2018, s. 49).

7. *Kreatywność*

Kreatywność można nazwać jedną z najbardziej pożądanых cech w dzisiejszym świecie biznesu. Jest to jedna z podstawowych umiejętności krytycznego myślenia. Przedsiębiorstwa używające zdolności do kreatywności tworzą nowatorskie rozwiązania, które mają szansę na zdobycie dużej popularności w społeczeństwie. Wykorzystywanie tej zdolności w dziedzinie np. reklamy sprawia, iż firma ma dużą szansę na szybki i skuteczny rozwój w perspektywie globalnej (Negri, 2018, s. 52). Zakres tych zasad przekłada się na moderowanie efektywnej zmiany, z wykorzystaniem krytycznego myślenia.

Myślenie krytyczne jako narzędzie zarządzania

Przywództwo – zarządzanie przyszłości

Ogromna dynamika zmian, coraz większe możliwości, kreują rzeczywistość, w której muszą się odnaleźć współczesne przedsiębiorstwa i kierujący nimi przywódcy. W dzisiejszych czasach stoi przed nimi wiele wyzwań, a sprostanie im wymaga już nie tylko stosowania efektywnych strategii zarządzania. Trzeba być czujnym na nieustannie rozwijające się technologie, nowe rozwiązania marketingowe czy rosnące znaczenie Internetu w funkcjonowaniu organizacji. Rolą przywództwa jest ustalenie strategii działania i wskazanie kwestii priorytetowych, na których całą swoją uwagę będą mogli skupić pracownicy. Warto podkreślić, iż w odniesieniu do międzynarodowych przedsiębiorstw, decyzje podejmowane przez przywódców wpływają na działalność całych gospodarek (Williams, 2009, s. 29).

Przywództwo stanowiło przedmiot zainteresowania już w czasach starożytności, natomiast rozumienie tego pojęcia zmieniało się wraz z poszerzaniem wiedzy z zakresu socjologii,

psychologii czy zarządzania. Nie istnieje wyłącznie jedna poprawna definicja przywództwa, ponieważ badacze mają odmienne poglądy, co do tego w jaki sposób można je postrzegać. Część z nich skłania się do pojmowania go jako relacji, inni widzą je jako proces, umiejętność, właściwość, bądź wpływ. Przywództwo pojmowane jako proces opiera się na odrzuceniu środków przymusu i wykorzystaniu wpływu, po to by określić cele organizacji, a następnie zmotywować podjęcie kroków, dzięki którym możliwe będzie ich osiągnięcie. Z kolei rozpatrywanie go w kategorii właściwości odnosi się do posiadania wyjątkowych cech przypisywanych jednostkom uznawanym za przywódców. Ten zestaw cech wzbudza zaufanie u innych osób i dzięki temu są one w stanie z własnej nieprzymuszonej woli podporządkować się przywódcy (Avery, 2009, s. 49).

Literatura przedmiotu wyróżnia trzy grupy cech, które powinien posiadać przywódca przedsiębiorstwa. W pierwszej, jako najważniejsze, wymienia się: wiedzę, umiejętności, kompetencje społeczne, moralność oraz zdolność przewodzenia. Ponadto autorzy wskazują na właściwości szczegółowe, którymi są uczciwość, odpowiedzialność i szczerść. W drugiej grupie znajdują się inteligencja, pracowitość oraz zaangażowanie. Jako trzecie specjaliści podają aparycję, tembr głosu oraz odpowiednią prezencję. Każda z wymienionych właściwości w dużym stopniu wpływa na styl przewodzenia. Niemniej jednak, głównym kryterium przywództwa w organizacji jest umiejętność wywierania wpływu na inne jednostki, który powoduje, iż dobrowolnie podporządkowują się jego autorytetowi. Przywódca odpowiedzialny jest za kształt i przebieg przemian w przedsiębiorstwie. Zarządzając organizacją przyszłości określa kierunek zmian i podejmuje działania zgodnie z opracowanym planem strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Rozpoczyna przedsięwzięcia, które zorientowane są na proces transformacji, to znaczy planuje je, ustala zadania i nadzoruje ich przebieg (Pocztowski, 2008, s. 87).

Obecnie prowadzone badania, w zakresie przywództwa, dotyczą nowego paradygmatu często określanego mianem nowego przywództwa. Najistotniejsze tutaj jest przywództwo transformacyjne, które opiera się na wyjątkowym wpływie charyzmatycznego przywódcy na jego zwolenników. Jest to zupełnie inne podejście w porównaniu z przywództwem transakcyjnym, w którym to osoba zarządzająca stosuje system kar i nagród, aby pracownicy wykonywali zlecone im zadania i zachowywali się w pożądanym sposób. W nowym podejściu, lider charakteryzuje się posiadaną wizją, którą potrafi przekazać pozostałym pracownikom, posługując się przy tym odpowiednią symboliką, i potrafi motywować podporządkowane mu jednostki do dążenia do doskonałości w realizowanych obowiązkach. Dodatkowo, przywódca transformacyjny oddziałuje na kulturę organizacyjną, co w następstwie wpływa na systemy wartości personelu, ich pragnienia i potrzeby. W dzisiejszych czasach szczególną uwagę zwraca

się na to, aby łączyć i zachowywać balans pomiędzy przywództwem a zarządzaniem. Realizacja tych dwóch funkcji jednocześnie jest możliwa dzięki posiadaniu dobrze zorganizowanego zespołu, który z powodzeniem wykonuje zlecone mu zadania (Ciuk, 2016).

Bez względu na charakter przedsiębiorstwa, każda organizacja chcąc utrzymać się i rozwijać na rynku, powinna zadbać nie tylko o to, aby sprawnie funkcjonować w zmiennym środowisku i dostosowywać się do jego dynamiki, ale również zapewnić sobie przestrzeń na elastyczność i możliwość twórczego działania. Ważne jest, aby stale weryfikować efektywność realizowanych działań i reagować na zachodzące na rynku zmiany. Zarządzanie przedsiębiorstwem w takim okresie należy rozpocząć od wskazania kierunku, ustalenia wizji, wyzwań stojących przed nim i określenia planu działania – strategii. Takie podejście stanowi istotę funkcjonowania organizacji, integruje ze sobą system wartości i wyobrażenie z potrzebami jednostek korzystających z jej usług. W dzisiejszych czasach stanowi to duże wyzwanie, ponieważ zarówno poglądy na temat zarządzania, jak i sama gospodarka zmieniają się szybko i często, i bardzo niespodziewanie. Dynamiczna sytuacja sprawia, iż przywódca przedsiębiorstwa XXI wieku powinien być czujny, gdyż nowe są także strategie wdrażania zmian i metody zarządzania tym procesem. Sukces może odnieść tylko ta osoba, której kreatywność pozwala wpływać na rzeczywistość, która sama tworzy tę rzeczywistość, gdyż dzięki temu jest w stanie wyprzedzić konkurencję. Inspirujący przywódca potrafi przekonać ludzi do swoich poglądów, jednoczyć ich, skupiać uwagę na proponowanych przez siebie rozwiązaniach. Jego zwolennicy integrują się ze sobą, by wspólnie dążyć do realizacji wizji swojego autorytetu. Dzięki swoim kompetencjom, przywódca potrafi początkowo zupełnie niezwiązane ze sobą, niezależne jednostki zamienić w prężnie działający i skuteczny zespół. Posiada on zdolność uwalniania predyspozycji pracowników, dostrzega ich talenty, kreatywność i zaangażowanie w realizację wspólnego celu (Kostera, Kownacki, Szumski, 2010).

Bariery w wykorzystywaniu myślenia krytycznego

W dzisiejszym świecie biznesowym natłok informacji oraz decyzji koniecznych do podjęcia w skończonym czasie jest tak ogromny, że z łatwością zaobserwować można problem z przetworzeniem danej informacji – pojedynczej lub grupowej. Uwidacznia się wówczas zjawisko swoistego zamazywania czy też braku reakcji. Widzimy bowiem, że bez względu na poziom inteligencji, istnieje górna granica takiej ilości informacji, którą jest w stanie przetworzyć ludzki umysł. Mówimy wówczas o ograniczeniu zakresu poznawczego (Kaufman, 2021, s. 329). Informacja, która przekracza granice zakresu poznawczego, jest uwzględniana

jako pewna abstrakcja, tym samym traci swoje znaczenie jako niosąca wartość związaną z osobistym doświadczeniem czy też obawami człowieka.

W otoczeniu społecznym mówimy o liczbie Dunbara – ten brytyjski antropolog wskazywał, że człowiek jest w stanie utrzymać osobiste więzi z około 150 osobami. Czy tak jest też z wyzwaniem dzisiejszego biznesu w zakresie przetwarzania informacji? Czy przytłoczenie dzisiejszych menedżerów powoduje, że idą w kierunku upraszczania rzeczywistości, tak aby sobie z nią poradzić? Potwierdza to Joshua Kaufman pisząc, że w wymiarze racjonalnym mogą mieć taką świadomość, jednak nie przekłada się to na rzeczywistą skalę (Kaufman, 2021, s. 330). Rozwiązaniem pomagającym na wyjście z zakłętego kręgu abstrakcji i uruchomienie emocji, jest nadanie problemowi wymiaru osobistego, co pozwala na uczucie spersonalizowane – skutków danej decyzji. Personalizowanie skutków decyzji i działań podejmowanych przez menedżerów, znacznie ułatwia uwolnienie się od ograniczenia zakresu poznawczego.

Skojarzenia i wzorce mogą być kolejną barierą w wykorzystywaniu krytycznego myślenia. Wiadomo, że ludzki umysł, który magazynuje informacje kontekstowo, układa je w swoistą macierz korelacji. Zatem na co dzień ludzkie skojarzenia, wzorce oraz relacje w zakresie informacji obudowane są w oparciu o skojarzenia, które nie muszą być ze sobą logicznie połączone. Niesie to za sobą ryzyko działania w uproszczeniu lub w oparciu o pobieżnie złapane wątki. Obejrzenie wyzwania biznesowego z każdej ze stron, przez pryzmat wielu aspektów, pozwoli na odrzucenie prostych skojarzeń i wzorców na rzecz głębszej analizy.

W zarządzaniu organizacją bardzo często zarządzający i pracownicy skupiają się na mitygowaniu ryzyka. Szczególnie w dojrzałych organizacjach lub organizacjach z certyfikacją ISO, analiza ryzyka w każdym z aspektów jej działalności jest kluczowa. Co jednak w przypadku, gdy nie widać braków? Powoduje to, że nie dostrzega się potrzeby wychodzenia poza granice komfortu. Nie tworzy się np. list kontrolnych, do których można sięgnąć w naturalny sposób w momencie, gdy będzie potrzeba podjęcia decyzji.

W wykorzystaniu myślenia krytycznego przeszkadzają nie tylko przytoczone powyżej ograniczenia. Znaczące są również ograniczenia wynikające z czysto ludzkiej natury, takie jak akrozja i prokrastynacja. W akrozji świadomość powinności nie prowadzi do decyzji, a w prokrastynacji człowiek lubi odwlekać zadanie. Są to najbardziej rozpowszechnione i uporcezywe bariery utrudniające nie tylko podejmowanie decyzji, ale i osiągnięcie idących za tym następstw.

Wiele spraw na raz, multitasking stają się dzisiejszą biznesową rzeczywistością. *Just do it!* Czy to jest rozwiązanie na natłok spraw oraz tak popularne dzisiaj wielowątkowe i złożone

problemy? Jeżeli założy się, że mono-myślenie kreatywnie szybciej rozwiązuje problem – to tak. Wyeliminowanie czynników rozpraszających, koncentracja uwagi na jednym aspekcie pozwolą na skupienie maksimum uwagi. Przysłowiowego słonia zjada się łyżeczką. Potem łączy się fakty i wątki, patrząc na problem globalnie.

Łacińskie *decidere* – czyli odcinać, oznacza decydować. Zatem, gdy podejmowane są decyzje odcina się inne drogi i możliwości. Taka świadomość powoduje duży dyskomfort, a nawet staje się blokerem działań dzisiejszych menedżerów. Brak decyzyjności na poziomie organizacji lub menedżerów jest ostatnim przywołanym przykładem bariery w zastosowaniu krytycznego myślenia w biznesie.

Transformacja zasad myślenia krytycznego na potrzeby biznesowe

Propozycja moderowania efektywnej zmiany z wykorzystaniem krytycznego myślenia, zakłada transformację zasad krytycznego myślenia na potrzeby i język biznesowy. Wskazano elementy procesu transformacji istotne do zaadresowania, jednak ich kolejność nie musi zostać zachowana dla przebiegu poprawności procesu, który realizowany jest od stanu bieżącego do przyszłego. Można powracać do tych elementów, idących za nimi narzędzi i procesów tak, aby w sposób naturalny kreować krytyczne myślenie oraz zapewnić finalnie efektywność zmiany.

Model zakłada pełną partycypację funkcji, nie tylko pracę czy też analizę samego menedżera. Każda ze stron biorąca w nim udział, również w formie dyskusji, przyczynia się do synergii wewnątrz organizacji, ma możliwość powrotu, upewnienia się we właściwym zrozumieniu, kierunku działania, doświadczaniu zmiany w kierunku pełnego zrozumienia.

1. „Ciekawość” transformowana na „zrozumienie i identyfikację”

Transformując „ciekawość” na „zrozumienie i identyfikację” należy skupić się na istotności zrozumienia powodu, dla którego uruchamia się krytyczne myślenie. Powód taki, nazwany zmianą, musi zostać: zidentyfikowany, określony jako szansa lub zagrożenie, znany w organizacji w oparciu o dane, przykłady lub potrzeby oraz zainicjowany jako zmiana, która jest potrzebą blokującą opór przed nią.

2. „Współczucie” transformowane na „współrozumienie i empatię”

Transformując „współczucie” na „współrozumienie i empatię”, dzielimy się z otoczeniem spodziewanym wynikiem zmiany. Dba się o to, żeby był zrozumiały i podzielany przez otoczenie. Oparty na jasnych zasadach. Ważne jest, aby był zidentyfikowany jako naturalna reakcja otoczenia.

3. „Świadomość” transformowana na „mobilizację i zaangażowanie”

Transformując „świadomość” na „mobilizację i zaangażowanie”, dbamy o to, aby każdy z uczestników zmiany, oprócz tego, że ją rozumie, to równie mocno miał potrzebę sprawienia, aby została zrealizowana i zadziałała. Jest zaangażowany w zmianę, gotowy na inwestycję w nią, wspiera lub buduje zainteresowanie otoczenia oraz menedżerów wyższego szczebla. Podstawowym celem jest to, aby uczestnicy tak identyfikowali się ze zmianą, że zgadzają się na działania wspierające lub wpisują zmianę w dotychczasowy standard swojego działania, jawnie ją wspierają.

4. „Decyzyjność” transformowana na „zarządzanie zmianą”

Transformując „decyzyjność” na „zarządzanie zmianą”, ustala się kierunek dotyczący realizacji lub zaniechania zmiany. Komunikuje się to otwarcie do każdego z dotychczasowych uczestników procesu. Na etapie realizacji, utrzymuje się komunikację, przekazuje wnioski, integruje z innymi procesami, inicjatywami, zmianami. Wspiera się wczesne sukcesy, robi predykcje, dba się o równowagę informacji. Utrzymuje się tempo. Przyjmuje się odpowiedzialność za zarządzanie zmianą.

5. „Uczciwość” transformowana na „jawność monitoringu”

Transformując „uczciwość” na „jawność monitoringu”, monitoruje się i pokazuje realny postęp w oparciu o rzetelne dane. Ustala się standardy i wskaźniki. Mierzy się postęp tak, aby zachować jakość oraz utrzymać odpowiedzialność.

6. „Otwartość” transformowana na „kreatywność”

Transformując „otwartość” na „kreatywność”, tworzy się zestaw narzędzi i działań pomagający zidentyfikować i ocenić te z systemów lub struktur, które będą miały największy wpływ na powodzenie zmiany.

Warunki wykorzystywania myślenia krytycznego

W definicji Barry’ego K. Beyera (1985) myślenie krytyczne to przede wszystkim zdolność do konstruowania klarownych oraz uzasadnionych osądów. Zakłada się więc, że krytyczne myślenie wymaga uzasadnienia własnych poglądów na drodze do dokładnego przeanalizowania dostępnych informacji i danych. Sprzyjają temu warunki otwartej na takie działania organizacji, jak i struktura problemów do rozwiązania. Problemy w przedsiębiorstwie można zrealizować biorąc pod uwagę ich charakter. Wyróżnia się (Penc, 2005, s. 51):

- problemy dewiacyjne (inaczej określane mianem dysfunkcji), których powodem jest obecność nieznanego pochodzenia defektu w organizacji. Menedżer jest odpowiedzialny za podjęcie czynności, których przeprowadzenie pozwoli poprawić zaistniałą sytuację. Jest w stanie działać nie znając dokładnej przyczyny problemu, postępuje doraźnie, gdyż

nie zwalcza przyczyny problemu, a jedynie usuwa jego skutki. Zaznaczyć trzeba, iż tylko przeprowadzenie wnikliwej analizy w zakresie źródła problemu pozwoli ograniczyć ryzyko jego ponownego zaistnienia w przyszłości.

- problemy optymalizacyjne – ich obecność związana jest z wdrażaniem modyfikacji w obszarze stosowanych do tej pory rozwiązań, gdyż przedsiębiorstwo musi dostosować się do nowych warunków. Zazwyczaj dotyczy to modernizacji pewnych obszarów działania organizacji, np. badań i rozwoju, optymalizacji zasobów pracy itp. Czynności podejmowane w przypadku wystąpienia problemu optymalizacyjnego mają na celu wzrost wydajności organizacji.
- problemy twórcze są następstwem innowacyjnych zmian wdrażanych w środowisku przedsiębiorstwa, często wynikają również z jego rozwoju. Współczesne zarządzanie stawia wymóg wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, udoskonaleń, gdyż one są gwarantem sukcesu. W dzisiejszych czasach, organizacje szczególnie skupiają się na identyfikowaniu o rozwiązywaniu właśnie tego typu problemów.

Chociaż każdy problem wymaga indywidualnego podejścia, to do rozwiązania go należy wykorzystywać metody rozwiązywania problemów w organizacjach, które szeroko omówione zostały w naukach o zarządzaniu. Istnieją pewne schematy postępowania, działając zgodnie z którymi możliwe jest znalezienie wyjścia z nawet najbardziej złożonego problemu. Lester R. Bittel (2000) wyróżnia następujące trzy podejścia rozwiązywania problemów:

1. Analiza racjonalna. Bazuje ona na wnikliwym i regularnie dokonywanym przeglądzie przyczyn zaistniałych problemów, dzięki któremu ma zostać ustalona racjonalna propozycja rozwiązania. W związku z tym zaleca się sięganie do różnych tekstów źródłowych, z których można pozyskać informacje jak inni poradzili sobie z podobnym problemem. Następnie czerpiąc z tego doświadczenia, dopasowuje się wykorzystane wcześniej metody do swojej unikalnej sytuacji.
2. Indywidualne podejście. Jego podstawą jest własne wymyślanie rozwiązań, ważna jest kreatywność, niekonieczne jest zachowanie w nich logiki. Proces twórczy złożony jest z następujących czterech etapów: przygotowania się przywódców poprzez wnikliwą analizę problemu i jego przyczyn, inkubacji, polegającej na odczekaniu i zagwarantowaniu sobie spokoju, wglądu, czyli nowego, świeżego spojrzenia na sytuację i weryfikacji tego, jakie szanse na powodzenie mają nowe koncepcje.
3. Grupowe podejście twórcze, wspólne opracowywanie nowych wizji, zgodnych i sprzecznych ze sobą, biorąc pod uwagę m.in. strategię organizacji. Najczęściej stosowaną techniką pracy w grupie jest burza mózgów, którą charakteryzuje duża swoboda sprzyjająca kreatywności.

Rozwiązywanie problemów złożone jest z kilku etapów. Pierwszy z nich to etap diagnozy, który ma na celu generalne określenie problemu, wskazanie jego elementarnych cech i dokładniejsze określenie na podstawie dokonanej analizy. Na tym etapie, zwłaszcza w odniesieniu do problemów złożonych i w znacznym stopniu skomplikowanych, prowadzone

są badania wstępne. Dzięki nim możliwe jest określenie charakteru, wielkości i złożoności zaistniałych problemów, a w następstwie specyfiki zmian, które należy wdrożyć podczas prowadzonych czynności badawczych. Drugi etap stanowią poszukiwania, w którym zgromadzone, zestawione ze sobą i zbadane dane oraz wyciągnięte wnioski pozwalają opracować nowe opcje w zakresie rozwiązania problemu. Cechą szczególną fazy poszukiwania jest wykorzystanie swoich twórczych zasobów. Dokonuje się również oceny i klasyfikacji nowych koncepcji, biorąc przy tym pod uwagę potrzeby przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, iż omówione już dwie fazy stanowią fundament i przygotowują do etapu trzeciego, jakim jest podjęcie decyzji. Sama czynność podjęcia decyzji opiera się na wyborze jednej z wcześniej proponowanych opcji, a w dalszej kolejności doprecyzowaniu jej i nadaniu cech praktycznych, które pozwolą na wdrożenie w organizacji. Ostatnim etapem jest faza oceny, która kończy cały proces rozwiązywania problemu, polega na monitorowaniu obecnej sytuacji, żeby zweryfikować, czy wdrożony wariant sprawdza się w praktyce. W razie potrzeby dokonywane są różne poprawki, które usprawnią jego funkcjonowanie. Po pewnym okresie szacowane są społeczno-ekonomiczne konsekwencje zastosowania takiego rozwiązania w przedsiębiorstwie (Hannaway, Hunt, 1994).

Narzędzia aktywizujące oraz wspierające proces myślenia krytycznego w biznesie

Wiadomo już, że krytyczne myślenie nie jest procesem samym w sobie, aby go aktywizować i wspierać, konieczne jest sięganie do wielu rodzajów informacji oraz spojrzenie przez pryzmat wielu perspektyw. Dlatego warto korzystać z narzędzi aktywizujących oraz wspierających proces krytycznego myślenia. Narzędzia, zaproponowane w niniejszej pracy, wywodzą się z zasad krytycznego myślenia przetransformowanych na potrzeby biznesowe. Są to narzędzia bazujące na zdobytym w środowisku biznesowym doświadczeniu, ale również obecne w literaturze przedmiotu czy też praktyce menedżerskiej.

W obszarze „*rozumienie i identyfikacja*” należy skupić się na identyfikacji obszaru, który podlega krytycznemu myśleniu. Tu pierwszy raz należy zastanowić się, czy można go nazwać zmianą zamiast problemem badawczym. Analizie poddano: dlaczego i czy w ogóle potrzeba tej zmiany? Bada się zmianę przez pryzmat szansy lub zagrożenia dla organizacji. Umiejscawia się zmianę w czasie, patrząc przez pryzmat krótko i długookresowego wpływu na organizację. Można stworzyć proste zestawienie pokazujące zakres tematyczny z perspektywy szansy i zagrożenia w perspektywie czasu (Tabela 1.).

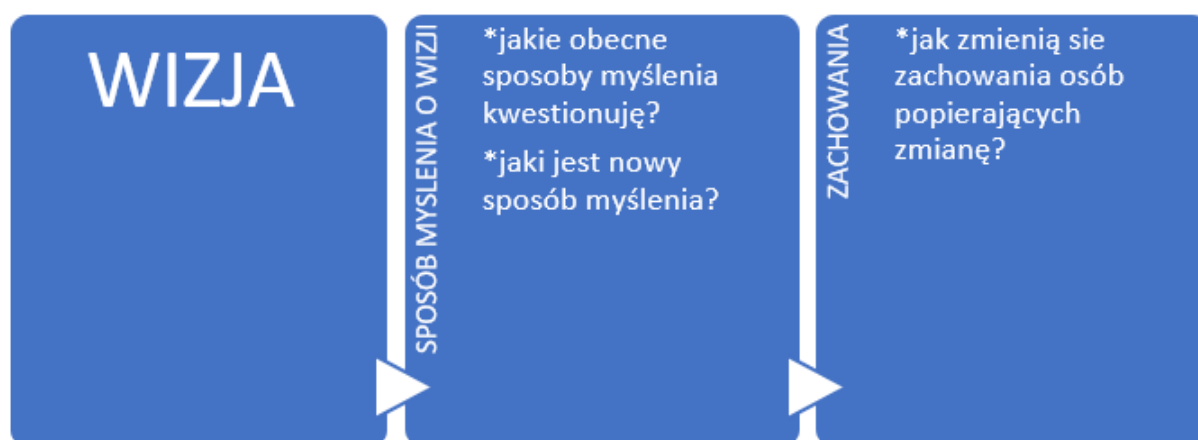
Tabela 1. Szanse i zagrożenia

	ZAGROŻENIE <i>Co się stanie, gdy zmienimy?</i>	ZAGROŻENIE <i>Co się stanie, gdy nic nie zmienimy?</i>	SZANSA <i>Co się stanie, gdy zmienimy?</i>
Krótkoterminowo			
Długoterminowo			

Źródło: opracowanie własne.

Analiza taka ma dodatkowy wymiar informacyjny – pozwala na ustrukturyzowanie argumentacji dla kluczowych interesariuszy, którymi może być wyższa kadra menedżerska, ale i również osoby, które chce się pozyskać lub przekonać do zmiany na każdym z jej etapów. Odpowiedzi na pytania w części „Zagrożenie: co się stanie, gdy zmienimy?” są jednocześnie analizą ryzyka. Budowa takiego zestawienia jako praca zespołowa, może być dobrym przyczynkiem do aktywizowania zespołu. Wykorzystanie narzędzi takich jak burza mózgów, dodatkowo działa angażująco. W środowiskach biznesowych często zmiany dotyczą problemów projektowych, wówczas spojrzenie przez pryzmat czasu vs. harmonogram projektu ma dodatkową wartość informacyjną dla decyzji jak zarządzać zmianą.

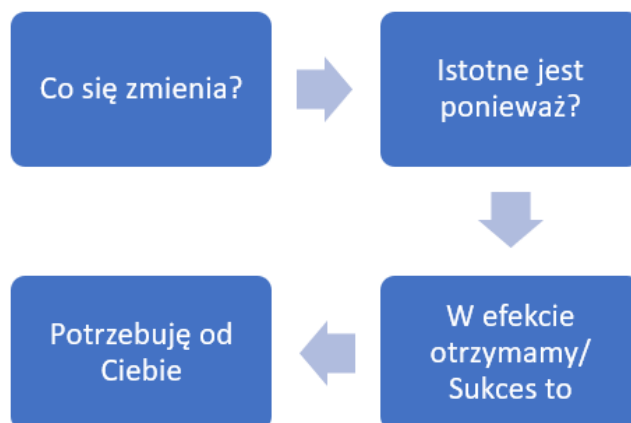
Obszar „współrozumienie i empatia” to etap wizji zmiany, ważne, aby została ona wyrażona w sposób behawioralny. Dba się o pełną identyfikację i zrozumienie interesariuszy, która to będzie przyczynkiem do budowania grupy wsparcia dla realizowanej zmiany. Buduje się silne poparcie dla zmiany oraz poczucie wpisania się w nią. Zakres ten pomogą ustrukturyzować wszelkie zestawienia identyfikujące interesariuszy (kto/co/kiedy/efekt). Warto jednak rozpocząć działania od przełożenia wizji na formę, która jest łatwiejsza do zrozumienia lub wydaje się bardziej wykonalna dla decydentów lub interesariuszy. W tym celu należy przetransformować wizję z perspektywy sposobu myślenia oraz zachowań (Rysunek 1).

Rysunek 1. Wizja

Źródło: opracowanie własne.

Spójność przekazywania informacji dotyczących zmiany, postępu prac nad nią czy też budowania wiedzy i zainteresowania wprowadza narzędzie Elevator Speech. Przygotowując krótkie i jasne sformułowanie potrzeby zmiany oraz opisanie stanu przyszłego, pozwoli każdemu ambasadorowi zmiany na uzyskanie wsparcia i zaangażowania kluczowych osób. Z perspektywy zespołu projektowego, narzędzie to ma dodatkowy walor: zmusza zespół do wyrażania się w sposób jasny, precyzyjny i prosty (Rysunek 2).

Rysunek 2. Zmiana



Źródło: opracowanie własne.

W obszarze „mobilizacja i zaangażowanie” identyfikuje się kluczowe strony, na które wpływa zmiana, tworząc mapę interesariuszy oraz badając źródła oporu przed zmianą, bez względu na ich charakter. Budując mapę interesariuszy należy zidentyfikować – z jakimi interesariuszami ma się do czynienia, z jakiego obszaru organizacji są oraz jakie jest ich znaczenie dla powodzenia zmiany. Mapa interesariuszy pomaga zidentyfikować kluczowe strony zmiany, a szerokość tej identyfikacji zależy tylko od nas (Rysunek 3.).

Rysunek 3. Interesariusze



Źródło: opracowanie własne.

Ważne jest, aby zidentyfikować wszystkie grupy, na które wpływa zmiana. Pogrupować podobne zbiory w taki sposób, aby zachować wspólny fundament. Stworzyć z grup diagram kołowy, zwracając uwagę na wielkość przewidywanego wpływu na każdą grupę.

Kolejnym krokiem jest dyskusja (np. na poziomie zespołu projektowego) i analiza listy w taki sposób, aby mieć pewność, że jest ona dokładną ilustracją stron, które muszą zostać pozyskane, aby realizowana zmiana mogła zakończyć się sukcesem. Lista grup interesariuszy jest doskonałą bazą do budowy analizy poziomu poparcia. Znając kluczowe grupy interesariuszy schodzi się do niższego poziomu, gdzie identyfikuje się potencjalne źródła oporu (Tabela 2.). Wszystko to – patrząc przez pryzmat projektu – pozwala na rzeczywistą analizę układu władzy w projekcie (Grucza, 2018).

Tabela 2. Pozycjonowanie interesariuszy

Interesariusz	Zdecydowanie przeciwko	Umiarkowanie przeciwko	Neutralny	Umiarkowanie popierający	Zdecydowanie popierający	Obserwacje

X – gdzie są teraz, O – gdzie powinni być, > – obszar do „pracy”

Źródło: opracowanie własne.

Lista interesariuszy, z identyfikacją potencjalnych źródeł oporów, nie tylko kieruje do kluczowych interesariuszy, których chce się pozyskać do zmiany. Wskazuje też informacje jakich powinno się użyć, aby to pozyskanie było możliwe. Jeżeli doda się do tego podział na źródła oporu: techniczne, polityczne czy też kulturowe nabywa się szerszy kontekst, który odpowiednio potraktowany pozwoli na rozpoczęcie pracy nad zmianą nawyków co do zmiany, szczególnie jeżeli dotyczy to krótkoterminowego zagrożenia.

W obszarze „zarządzanie zmianą” dokonuje się samokontroli i samooceny przywództwa. Jest to miejsce, gdzie w myśl przywództwa przyszłości, sięga się do dotychczasowych działań, analizuje się i ocenia własne zachowania, korzystając z pytań dla danej kategorii zaangażowania, np. kierowania zmianą, kształtowania wizji, zdobywania zaangażowania, monitoringu postępu, utrwalania zmiany (Tabele 3-5.).

Tabela 3. Zaangażowanie

Zdobywa zaangażowanie	Prawie zawsze	Zazwyczaj	Czasami	Rzadko	Prawie nigdy
Tworzy poczucie celu motywujące innych					
Entuzjastycznie wspiera inicjowaną zmianę					
Buduje sieć interesariuszy zaangażowanych w zmianę					
Przeciwdziała oporowi przed zmianą					
CAŁKOWITY WYNIK					
PODZIEL PRZEZ LICZBĘ PYTAŃ					
PRZECIĘTNY WYNIK					

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Monitoring postępu

Monitoruje postęp	<i>Prawie zawsze</i>	<i>Zazwyczaj</i>	<i>Czasami</i>	<i>Rzadko</i>	<i>Prawie nigdy</i>
Dzieli się informacjami dotyczącymi postępu					
Ustala cele, standardy i kluczowe etapy					
Deleguje odpowiedzialność					
CAŁKOWITY WYNIK					
PODZIEL PRZEZ LICZBĘ PYTAŃ					
PRZECIĘTNY WYNIK					

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Utrwalenie zmiany

Utrwała zmianę	<i>Prawie zawsze</i>	<i>Zazwyczaj</i>	<i>Czasami</i>	<i>Rzadko</i>	<i>Prawie nigdy</i>
Działa w sposób, który świadczy o ciągłym zaangażowaniu					
Przydziela obowiązki, by utrwalić zmianę					
Angażuje własny czas, energię, by zmiana była trwała					
CAŁKOWITY WYNIK					
PODZIEL PRZEZ LICZBĘ PYTAŃ					
PRZECIĘTNY WYNIK					

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze „*jawność monitoringu*” kluczowym, w krytycznym myśleniu, jest skupienie się na jasnym i klarownym wskazaniu sposobu monitorowania oraz na wykorzystywanych narzędziach. Należy poruszać się w obszarze zmiany, środowisku interesariuszy oraz – patrząc przez pryzmat projektu – decydentów lub sponsora, zainteresowanych osiągnięciem celu w określonym czasie, zakresie i budżecie. Monitorowanie to rejestrowanie postępu prac, analizowanie tempa i kierunku. Obszarem pojawiającym się w tym zakresie jest ewaluacja jako próba spojrzenia na zmianę i zarządzanie nią w szerszej perspektywie. Działania ewaluacyjne to identyfikacja i ocena celów projektu, sposób ich realizacji oraz mierzalne efekty. Ewaluacja jest narzędziem niezależnym od monitoringu i kontroli. To ich efekt wspomaga ewaluację.

Wracając do kluczowych miar realizacji projektów, jakim jest czas – w obszarze projektowym bardzo często korzysta się z narzędzi monitoringu, pozwalających na automatyczny monitoring czasu pracy. Narzędzia tego typu pozwalają na weryfikację jaki czas został poświęcony na realizację prac, ale nie są źródłem informacji o statusie postępu prac. Pomocne w tym obszarze wydają się również wskazane przez ISO narzędzia kształtujące normy, w oparciu o międzynarodową standaryzację.

Ostatni obszar „*kreatywność*” pozwala na korzystanie z ogromnej palety narzędzi kreujących krytyczne myślenie. Badania jasno dowodzą, że kreatywność ma ogromne znaczenie w osiągnięciu wysokiego poziomu zarządzania (Dementjewa, Stašys, 2021). Dotyczy

to takich obszarów jak: kreatywne przywództwo, zarządzanie kreatywnością personelu, integralność procesowa i informatyczna, wspieranie kreatywności obejmuje również zarządzanie strategiczne. Zachęcać należy zatem do facylitowania spotkań, korzystania z narzędzi takich jak burza mózgów czy też technika kruszenia, inaczej zwana odwróconą burzą mózgów (reverse brainstorming). Posługiwanie się tą techniką, pozwala na analizę problemu lub zmiany z innego punktu widzenia oraz ułatwienia poszukiwania alternatyw rozwiązań rzeczywistych celów, które chce się osiągnąć.

Porządkująco zadziała zastosowanie techniki map myśli lub jej wariant „kwiat lotosu”, który pozwala na tworzenie wielu rozwiązań dla jednego problemu. Powstająca na końcu pracy „siatka oczek” pozwala na pogrupowanie różnych rozwiązań dla problemu czy też zmiany.

Metoda 635 (brainwriting) to kolejne narzędzie z grupy „burza mózgów”, gdzie technika szukania rozwiązań oraz pomysłów polega na ich zapisywaniu. Liczbę 635 tworzą cyfry, które odpowiadają za liczbę uwzględnionych czynników: 6 – jak 6 osób biorących udział w procesie, każda z nich musi wymyślić 3 rozwiązania w czasie nie dłuższym niż 5 minut. Osoby biorące udział w Metodzie 635 łącznie opracowują 108 rozwiązań czy też pomysłów.

Podsumowanie

Celem artykułu było określenie roli i znaczenia krytycznego myślenia jako modelu ciągłego doskonalenia procesów w strategicznym zarządzaniu biznesem. Wnioski, głównie empiryczne zostały oparte na badaniach własnych i innych analizach pokazujących związki między krytycznym myśleniem a efektywnością w strategicznym zarządzaniu biznesem. Badania te obejmują różne obszary, takie jak zarządzanie, marketing, finanse czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Skupiają się one też na różnych aspektach krytycznego myślenia, takich jak rozumienie problemów, analiza informacji, krytyczna ocena źródeł informacji, podejmowanie racjonalnych decyzji, kreatywne myślenie oraz rozwiązywanie problemów.

Wyniki badań potwierdzają, że krytyczne myślenie jest ważnym czynnikiem wpływającym na efektywność biznesową i skuteczność decyzji podejmowanych w środowisku biznesowym. Badania te mogą być użyteczne dla firm i organizacji, aby lepiej zrozumieć znaczenie krytycznego myślenia i pomóc w szkoleniu pracowników tej umiejętności.

Obserwacja przez pryzmat krytycznego myślenia w biznesie – w przeciwieństwie do popularnego krytycznego myślenia w edukacji – jest swego rodzaju novum, które ma szansę usprawnić ten obszar i nadać mu zupełnie inny wymiar przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Oczekujemy czasów, kiedy krytyczne myślenie, stanie się szóstym obok pięciu obecnie badanych, kluczowych zdolności składających się na przywództwo skoncentrowane

(McKinsey, 2010), gdyż używane łącznie – będą ważnymi predyktorami zadowolenia menedżerów z ich wyników w zakresie biznesu, przywództwa i całego życia.

Bibliografia

Avery, G.C. (2009). *Przywództwo w organizacji: paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Beyer, B.K. (1985). Critical-thinking revisited. *Social Education*, 49(4), 268-269.

Bittel, L.R. (2000). *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ciuk, S. (2016). Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania* (467-480). Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Cottrell, S. (2011). *Critical Thinking Skills: Developing Effective Analysis and Argument*. New York: Palgrave Macmillan.

Dąbrowski, A. (2020). Myślenie krytyczne: kilka uwag historycznych i teoretycznych. *Argument*, 10(2), 263-287.

Damásio, A. (2019). *Błąd Kartezjusza: emocje, rozum i ludzki mózg*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Dementjeva, J., Stašys R. (2021). Organizational Creativity Management Based on the Intellectual Capital. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 153, 57-75. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2021.153.4>

Górniak-Kocikowska, K. (2014). Krytyczne myślenie a krytyczne słuchanie: (przyczynek do dydaktyki filozofii). *Analiza i Egzystencja: czasopismo filozoficzne*, 25, 19-30.

Grucza, B., Kapuściński, A. (2018). Zastosowanie koncepcji interesariuszy w praktyce projektu. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka*, 3, 21-32

Hannaway, C., Hunt, G. (1994). *Umiejętności menedżerskie*. Warszawa: "Kopia".

Haycock, K., Cheadle, A., Bluestone, K.S. (2012). Strategic Thinking. Lessons for Leadership from the Literature. *Library Leadership & Management*, 26(3/4), 1-23. DOI: <https://doi.org/10.5860/llm.v26i3/4.2635>

Kalbarczyk, T. (2014). Nauka krytycznego myślenia. *Analiza i Egzystencja: czasopismo filozoficzne*, 25, 7-17.

Kaufman, J. (2021). *Indywidualny program MBA: rozwój praktyczne umiejętności biznesowe*. Warszawa: MT Biznes.

Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2010). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka* (311-396). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kozielecki, J. (1992). Myślenie i rozwiązywanie problemów. W: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Lamri, J. (2021). *Kompetencje XXI wieku: kreatywność, komunikacja, krytyczne myślenie, kooperacja*. Warszawa: Wolters Kluwer.

McKinsey (2010). The value of centered leadership: McKinsey Global Survey results Survey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-value-of-centered-leadership-mckinsey-global-survey-results#/>

Negri, A. (2018). Myślenie krytyczne w przywództwie a coaching. *Coaching Review*, 1(10), 46-53.

Paul, R.W. (2018). Critical Thinking and the Critical Person. W: D.N. Perkins, J. Lochhead, J.C. Bishop (red.), *Thinking: The Second International Conference* (373-403). Boca Raton, FL: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315802015>

Penc, J. (2005). *Decyzje w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Williams, R. (2009). *Mistrzowskie przywództwo*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.