

Artur Negri¹

Myślenie krytyczne w przywództwie a coaching

Abstrakt

Przywództwo uwzględniające krytyczne myślenie jest przywództwem kwestionującym *status quo*, szanuje autonomię i prawdomówność. Krytycznemu myśleniu zagraża jednak wiele postaw, jak choćby egocentryzm, socjocentryzm, paternalizm, ograniczające przekonania, skłonność do myślenia indukcyjnego czy afekt ojcowski. Wydaje się, że decyzje podjęte na podstawie emocjonalnych i stereotypowych założeń mogą nie pozwalać na uczciwą ocenę faktów oraz kwestionowanie *status quo*, przede wszystkim u siebie. W takich wypadkach pomocny może być coaching. Po pierwsze, może uświadamiać klientowi nieustępliwość i brak postawy otwartej na inne poglądy. Po drugie, może być metodą krytycznego dochodzenia z klientem do sedna jego problemu.

Słowa kluczowe: myślenie krytyczne, decyzje, dobrostan, prawda, autonomia, VUCA

Critical thinking in leadership and coaching

Abstract

Leadership that allows for critical thinking questions the *status quo* and sets great store by autonomy and truthfulness. Nevertheless, critical thinking may be jeopardized by a number of attitudes, e.g. egocentrism, sociocentrism, paternalism, limiting beliefs, propensity for inductive reasoning or paternal affect. Decisions made on the basis of emotional and stereotypical assumptions seem an obstacle to a fair assessment of facts and impede the questioning of the *status quo*, particularly with respect to oneself. Coaching can prove useful in such cases. Firstly, it may allow the coachee to realize his/her own intransigence and lack of openness to different opinions. Secondly, it can be a method of critical investigation performed together with the coachee with a view to getting to the crux of his/her problem.

Keywords: critical thinking, decisions, well-being, truth, autonomy, VUCA

¹ Uniwersytet Warszawski; e-mail: an@arturnegri.com

Wprowadzenie

W przestrzeni publicznej można zauważyć częstsze używanie pojęcia *wyzwania*, rzadziej natomiast pojęcie *problem*. Wydaje się, że gdy stroni się od tego drugiego, może grozić droga na skróty. Tymczasem zmierzyć się z problemem to *postawić* go na stole i poddać uczciwej analizie. Tym się właśnie zajmuje krytyczne myślenie, którego uczył już Sokrates, napominając: „Bezrozumnym życiem żyć człowiekowi nie warto”. Krytyczne myślenie skutkuje wieloma korzyściami; wystarczy wymienić mądrzejsze i lepsze jakościowo decyzje, precyzyjniejszą komunikację i większy dobrostan.

Początki myślenia krytycznego sięgają starożytnej Grecji i tworzącej się wówczas logiki. Krytyczne myślenie to pojęcie bardzo złożone, a pod tą właśnie nazwą funkcjonuje od połowy XX wieku. Z greki *kritikos* to dostrzeganie różnic, zdolność wydawania sądów i podejmowanie decyzji. Krytyczne myślenie to także:

- znajomość logicznych metod rozumowania i prawidłowe ich stosowanie,
- rozpoznawanie oraz uczciwa ocena cudzych wniosków, stanowisk, argumentów, jak również rzetelna analiza przeciwstawnych argumentów i dowodów,
- myślenie dowodami,
- precyzyjna komunikacja uwzględniająca także wieloznaczność słów,
- klarowne i ustrukturyzowane prezentowanie własnych poglądów,
- pojęcia, zasady, narzędzia i metody umożliwiające solidną analizę.

W zakresie postawy istotne są wartości, takie jak uczciwość, zaufanie, prawda, pokora, troska, autonomia czy prawdomówność (dwie ostatnie szerzej omówię poniżej), a także zachowania nastawione na samokorygowanie, dyscyplinę myślenia, rezygnację z egocentryzmu i socjocentryzmu skutkującymi nieraz manipulacją. Myślenie krytyczne można zamknąć w trzech słowach: pomyśl, zanim pomyślisz. Nie chodzi oczywiście w tym wszystkim o to, by jedynie punktować rozmówcę, lecz by się zrozumieć i porozumieć, a dopiero potem działać.

Prawdomówność

Prawdomówność to prawda mowy; to nic innego, jak przekazywanie tego, co się uważa za prawdę bez zniekształceń. To samodzielna wartość. „Prawdomówność to taka postawa wobec prawdy, która obok mówienia tego, co się uważa za prawdziwe, wymaga także uczciwości, dotrzymywania słowa, rzetelności, szczerości wobec siebie, zgodności z własnym sumieniem, braku hipokryzji, wierności głoszonemu poglądom, nieoszukiwana samego siebie, nieulegania myśleniu życzeniowemu, sumienności w dochodzeniu do przekonań i dbałości o ich trafność, gotowości stawiania czoła trudnej prawdzie, rzetelności w przedstawianiu innym swojej wiedzy i opinii, nieoszukiwania ich i braku manipulacji” (Łuków, 2012, s. 139). Dla Kanta prawdomówność to obowiązek wobec samego siebie, przy czym „(...) nie przez to, że działający zobowiązuje siebie, lecz przez to, że jest on adresatem zobowiązania. (...) prawdomówność jest dla niego obowiązkiem nie dlatego, że działający tak rozstrzyga, ale dlatego, że rozstrzygnięcie o tym, jak postąpić wymaga znajomości prawdy. W przeciwnym razie może dojść do błędów w namyśle i będących ich konsekwencją błędów moralnych w działaniu” (Łuków, 2005, s. 277).

Krytyczne myślenie wymaga prawdomówności, na co przedstawiam trzy argumenty. Argument pierwszy odnosi się do szacunku: jesteśmy zobowiązani do prawdomówności z uwagi na szacunek wobec ludzi, z uwagi na konieczność posiadania przez ludzi prawdziwych informacji, aby ci mogli podejmować właściwe dla siebie decyzje. „Kłamstwo i połowiczne ujawnianie faktów narusza szacunek dla osoby ludzkiej” (Beauchamp i Childress, 1996, s. 413–414). Argument drugi dotyczy zaufania. Możliwość polegania stron na sobie jest koniecznym warunkiem udanej współpracy. „Zaufanie jest tą szczególną wartością moralną, bez której niepodobna wyobrazić sobie życia społecznego” (Szawarski, 1987, s. 21). Argument trzeci dotyczy logiki. Logika formalna, badając związki logiczne między zdaniem, posługuje się kategoriami fałszu i prawdy. Wydaje się, że jedynie w warunkach prawdomówności możemy orzekać o prawdziwości zdań.

Autonomia

Wydaje się, że fundamentem krytycznego myślenia jest autonomia. *Autonomiczny* to z greckiego podmiot (*autos*) i prawo (*nomos*). W najprostszym ujęciu „autonomiczny” to tyle, co samorządny. To zarazem pojęcie niejednoznaczne, oznacza bowiem np. zarówno prywatność, własną wolę, samostanowienie, zdolność do podejmowania indywidualnych wyborów, jak i niezależne rządy. „Czasem auto-

nomię utożsamia się ze swobodą działania, suwerennością jednostki, wolnością woli i godnością; innym razem z integralnością moralną, indywidualnością, niezależnością, odpowiedzialnością, samowiedzą czy akceptacją samego siebie; jeszcze innym razem autonomię utożsamia się z krytyczną refleksją, wolnością od zobowiązania, nieobecnością zewnętrznych przyczyn, znajomością własnych interesów” (Dworkin, za: Łuków, 1988, s. 127). Baggini i Fosl piszą, że zwolennicy autonomii argumentują, że „jednym z najważniejszych warunków ludzkiej zdolności do działania w sposób moralny jest nie tylko możliwość dokonywania wyborów i postępowania zgodnie z nimi, lecz także decydowania o sobie, bycia twórcą własnego życia” (Baggini i Fosl, 2010, s. 13). Podobnie uważa T. Brzeziński: „każdy człowiek ma prawo określać, co w danej sytuacji stanowi jego dobro i ma prawo ustalać swoją drogę do szczęścia” (Brzeziński, 1985, s. 61).

W rozważaniach o autonomii przywołuje się Kanta i Milla. Obaj autonomię pojmowali przy tym całkowicie odmiennie; dodatkowo Mill nie używał pojęcia „autonomia”. Dla Kanta autonomia to konstytutywna właściwość osoby. Osoba jest autonomiczna, planuje i postępuje wedle decyzji podjętych bez przymusu. Kant, a za nim inni filozofowie, pojęcie autonomii wiążą – i to ściśle – z pojęciem wolności jednostki. Temu ostatniemu pojęciu wiele miejsca poświęcił Mill, który wymóg zapewnienia jednostkom jak największej wolności uzasadniał zasadą największego szczęścia. „Uważam użyteczność za ostatnią instancję we wszystkich etycznych kwestiach; ale musi to być użyteczność w najszerszym rozumieniu tego słowa, ugruntowana na niezmiennych interesach człowieka jako osoby postępowej. Utrzymuję, że te interesy uprawniają do poddania własnej samorzutnej woli jednostki kontroli zewnętrznej tylko w zakresie tych czynów, które wpływają na interesy innych ludzi” (Mill, 1959, s. 131).

Na autonomię należy spojrzeć dwuaspektowo. Po pierwsze to prawo (na poziomie normatywnym), a po drugie zdolność (na poziomie deskryptywnym) każdego do decydowania o sobie. Część ludzi nie jest zdolna do autonomii, choćby z faktu przebywania w stanie wegetatywnym. Wystarczy jednak wysoce stresogenna sytuacja, która również może sprawić, że człowiek nie będzie zdolny do podjęcia decyzji. Co do prawa do autonomii, ma je każdy. Część ludzi jednak z niego rezygnuje co skutkuje tym, że to nie oni sami, a inni podejmują za nich decyzje. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być wiele. Zwróć uwagę na dwie: paternalizm i kulturę folwarczną.

Paternalizm, znany od tysięcy lat, nadal ma się dobrze. Jego istota polega na tym, że jedna ze stron staje się *rodzicem*, autorytetem zawodowym czy nawet moralnym. Postępuje w sposób zbliżony do zasad rządzących życiem rodziny. Zwolennicy paternalizmu uważają, że nie tylko pewne jednostki, ale nawet grupy powinny być kontrolowane, kierowane czy chronione, albowiem same nie są

wystarczająco zdolne do kierowania swoim postępowaniem czy nawet samym sobą. Są oczywiście różne typy paternalizmu; tutaj mam na myśli ten bliższy, jak to nazywa Kant, despotyzmowi. Paternalizm, z definicji, ogranicza wolność. Doniosłość wolności jednostki, jej swobody w decydowaniu o sobie, głosił Mill. Zdaniem angielskiego filozofa obywatela nie wolno „zmusić do uczynienia lub zaniechania czegoś, ponieważ tak będzie dla niego lepiej, ponieważ to go uszczęśliwi, ponieważ w opinii innych osób będzie to mądrym lub nawet słusznym postępkim” (Mill, 1959, s. 129). W pracy *O wolności* Mill analizuje problem wolności jako stosunek między jednostką a zbiorowością ludzką, formułując *zasadę krzywdy*. Píše, że „(...) jedynym celem usprawiedliwiającym ograniczenie przez ludzkość, indywidualnie lub zbiorowo, swobody działania jakiegokolwiek człowieka jest samoobrona. (...) jedynym celem, dla osiągnięcia którego ma się prawo sprawować władzę nad członkiem cywilizowanej społeczności wbrew jego woli, jest zapobieganie krzywdzie innych. Jego własne dobro fizyczne lub moralne nie jest wystarczającym usprawiedliwieniem (...) Każdy jest odpowiedzialny przed społeczeństwem jedynie za tę część swojego postępowania, która dotyczy innych. W tej części, która dotyczy wyłącznie jego samego, jest absolutnie niezależny, ma suwerenną władzę nad sobą, nad swoim ciałem i umysłem” (Mill, 1959, s. 129).

Kolejny powód rezygnowania z autonomii, bliski zarazem paternalizmowi, to kultura folwarczna. Autorem tego sformułowania jest Hryniewicz, który mianem określił kulturę organizacyjną właściwą na wschód od Łaby. Jej istotą jest podporządkowanie podwładnego zwierzchnikowi, a nawet więcej, często obie strony na taki układ się zgadzają. *Pan* zapewnia spokój i bezpieczeństwo podwładnemu, a podwładny słucha *pana*. Z badań Hryniewicza wynika, że blisko połowa pracowników z wyższym wykształceniem woli nie ujawniać swoich opinii, preferując zarazem takich szefów, którzy tego nie oczekują. Podobne deklaracje składa aż ok. 90% pracowników z zasadniczym i podstawowym wykształceniem. Jedni lubią, jak w folwarku, czapkować panu; inni zaś lubią, by im czapkowano.

Przywódstwo a krytyczne myślenie

Od liderów oczekuje się podejmowania trafnych decyzji. Podobnie od lekarza. Nikt nie chce od niego błędnej diagnozy. Gdyby tak się stało, zamiast poprawy, pacjent doznałby uszczerbku na zdrowiu. Nie inaczej jest w biznesie. Decyzje bez diagnozy mogą być wątpliwej jakości; można przy tym też wpaść w pułapkę bezrefleksyjnego działania. Każda błędna decyzja to wymierny koszt finansowy i pozafinansowy. Właściwą diagnozę może umożliwić właśnie krytyczne myślenie.

Ma ono zresztą świetne rekomendacje. Liderzy globalnych korporacji, czołowi politycy oraz intelektualiści w trakcie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos uznali krytyczne myślenie i kompleksowe rozwiązywanie problemów za najbardziej poszukiwane umiejętności na rynku pracy (Gray, 2016).

W czasach VUCA (zmiennność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność) działanie każdego lidera wymaga przemyślanego podejścia. Przywództwo uwzględniające krytyczne myślenie jest przywództwem kwestionującym *status quo* oraz szanującym autonomię i prawdomówność. Takim liderom blisko do turkusowych organizacji. Lider, rzetelnie rozpoznając, co jest prawdą, a co nie, może skuteczniej zarządzać organizacją (wydaje się, że już samo nastawienie lidera na takie pojmowanie rzeczy może wpłynąć na funkcjonowanie organizacji, którą przewodzi) i podejmować trafniejsze decyzje.

Uczciwa analiza informacji rynkowych może być pomocna w wyborze adekwatnej strategii marketingowej. Rzetelna analiza faktów może uchronić przed oszustwem i skłonić choćby do dokładnego sprawdzania umów i zauważania w nich zagrożeń i błędów. Nieuleganie manipulacji może ochronić z kolei organizację przed niepotrzebnymi produktami czy usługami. Spokojna ocena sytuacji oraz nieuleganie emocjom pozwolą nie popadać w panikę w sytuacjach krytycznych.

Coaching a krytyczne myślenie

Krytycznemu myśleniu zagraża wiele postaw, choćby egocentryzm, socjocentryzm, paternalizm, ograniczające przekonania czy skłonność do myślenia indukcyjnego. Kolejnym zagrożeniem jest afekt ojcowski, czyli przywiązanie do swojego stanowiska, które utrudnia kwestionowanie *status quo u siebie*; wydaje się natomiast, że nakazuje kwestionować *status quo* po drugiej stronie. Te i wiele innych zagrożeń sprawiają, że trudno być otwartym na myślenie krytyczne, czyli, w największym skrócie, na uczciwą ocenę faktów, w tym przede wszystkim u siebie.

Jedną z metod pracy z liderami jest coaching. Gdy rozważamy krytyczne myślenie, akurat coaching wydaje się trafny z dwóch powodów. Po pierwsze może uświadamiać klientowi jego pewnego rodzaju nieustępliwość i brak postawy otwartej na inne poglądy (coaching postawy). Po drugie może być metodą krytycznego dochodzenia z klientem do sedna jego problemu (coaching problemu).

W pierwszym przypadku pytania mogłyby uwzględniać następujące kwestie:

- Na ile decyzja była podjęta na podstawie wiary, a na ile wiedzy? (pytanie epistemologiczne),
- Na ile wystąpił afekt ojcowski? (trzymanie się założeń i chęć potwierdzenia swojej tezy),

- Na ile w proces podejmowania decyzji były zaangażowane osoby inaczej myślące? Jeśli tak, to na ile zostały wysłuchane?

W drugim przypadku pytania mogłyby uwzględniać następujące kwestie:

- Na ile dana decyzja uwzględniała pojedyncze przypadki, a na ile szersze perspektywy, badania itp. (pytanie z hierarchii dowodów),
- Jak należałoby sprawdzić prawdziwość danej rzeczy? (pytanie epistemologiczne),
- Jak można uzasadnić pewność danego stanowiska? (pytanie epistemologiczne).

Zakończenie

Przed metodami i narzędziami zawsze jest człowiek, który ich używa. To, jak ich użyje i czy w ogóle użyje, zależy od tego, jaki on jest. Krytyczne myślenie wymaga przede wszystkim wyzbycia się swojego ego i otwarcia na cudze poglądy oraz na uczciwą analizę stanowisk, argumentów, faktów. W czasach VUCA, kiedy właśnie tak wiele rzeczy jest zmiennych, niepewnych, złożonych czy niejednoznacznych, przywództwo uwzględniające krytyczne myślenie wydaje się przywództwem właściwym. Działanie każdego lidera wymaga bowiem przemyślanego podejścia. Wsparciem może być coaching, który z jednej strony może być naceLOWANY na zmianę postawy w zakresie kwestionowania status quo u danego lidera, a z drugiej może być krytyczną metodą dochodzenia do prawdy, niczym niegdyś u Sokratesa.

Bibliografia

- Baggini, J. i Fosl, P.S. (2010). *Przybornik etyczny. Kompendium metod i pojęć etycznych*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Pax.
- Beauchamp, T.L. i Childress, J.F. (1996) *Zasady etyki medycznej*. Warszawa: Wydawnictwo Książka i Wiedza.
- Brzeziński, T. (1985). Tradycyjne zasady deontologii lekarskiej. W: T. Kielanowski (red.), *Etyka i deontologia lekarska*. Warszawa: Wydawnictwo Lekarskie PZWL.
- Dworkin, G. (1988). *The Theory and Practice of Autonomy*, Cambridge University Press, Cambridge. Za: P. Łuków (2005). *Granice zgody: autonomia zasad i dobro pacjenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Gray, A. (2016). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*, <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> (10.10.2018).
- Mill, J.S. (1959). *O wolności*. Warszawa: PWN.
- Mill, J.S. (1959). *O wolności*. W: *Utylitaryzm. O wolności*. Warszawa: PWN.
- Łuków, P. (2012). *Moralność medycyny. O sztuce dobrego życia i o sztuce leczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Semper.
- Łuków, P. (2005). *Granice zgody: autonomia zasad i dobro pacjenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Szawarski, Z. (1987). *Rozmowy o etyce*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.