

KRITIČNO RAZMIŠLJANJE NA DELOVNEM MESTU

EVA JEREB, MARKO URH

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
eva.jereb@um.si, marko.urh@um.si

Hiter razvoj tehnologije spreminja zahteve po znanju in spretnostih za opravljanje mnogoterega dela. S pojavom avtomatizacije in umetne inteligence prihaja do velikih sprememb na delovnih mestih. Določene veščine zaposlenih sčasoma ne bodo več potrebne. Pojavila pa se bo potreba po drugih znanjih in spretnostih, od katerih je eno prav gotovo kritično razmišljanje. V poglavju je najprej predstavljeno, kaj kritično razmišljanje je in kaj ni. Nato so opredeljene sposobnosti, potrebne za kritično razmišljanje, in morebitne ovire, ki le-to otežujejo. Na koncu je predstavljen Paul-Elderjev koncept kritičnega razmišljanja, ki ga lahko zaposleni koristijo za učinkovitejše delo na delovnem mestu in sprejemanje boljših odločitev.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2026.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2026.4)

ISBN

978-961-299-117-3

Ključne besede:

kritično razmišljanje,
delavno mesto,
sposobnosti,
ovire,
koncept Paul-Elder



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2026.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2026.4)

ISBN
978-961-299-117-3

Keywords:
critical thinking,
workplace,
skills,
barriers,
Paul-Elder framework

CRITICAL THINKING IN THE WORKPLACE

EVA JEREB, MARKO URH

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
eva.jereb@um.si, marko.urh@um.si

The rapid development of technology is changing the knowledge and skill requirements for work. With the introduction of automation and artificial intelligence, workplaces are undergoing significant changes. Specific employee skills will become obsolete over time. However, there will be a need for other knowledge and skills. One of which is undoubtedly critical thinking. The chapter first presents what critical thinking is and what it is not. Next, the skills necessary for critical thinking and possible obstacles that make it more difficult are defined. Ultimately, Paul-Elder's concept of critical thinking is presented, enabling employees to work more efficiently and make informed decisions.



University of Maribor Press

1 Uvod

Digitalna tehnologija in umetna inteligenca spreminjata veščine, potrebne na delovnem mestu (World Economic Forum, 2020). Vendar določene veščine presegajo tisto, kar je mogoče doseči z avtomatizacijo in inteligentnimi stroji. Ena takih veščin je kritično razmišljanje. Kritično razmišljanje na delovnem mestu je spretnost, ki jo posameznik mora imeti za reševanje problemov, zbiranje dokazov in perspektiv, ocenjevanje pomembnih informacij in ustvarjanje dobro premišljenih odločitev (Song, Roohr in Kirova, 2024). Kritično razmišljanje je ključna mehka veščina na delovnem mestu. Navsezadnje kritično razmišljanje pomaga zaposlenim pri reševanju problemov in oblikovanju strategij, s katerimi postanejo boljši pri svojem delu. Zato bodo delodajalci v prihodnosti iskali zaposlene, ki imajo sposobnosti kritičnega razmišljanja (Indeed, 2023).

Če bomo v prihodnosti želeli biti uspešni na katerem koli poslovnem področju, bomo morali pokazati sposobnosti kritičnega razmišljanja. To postaja bistven vidik vsakega poklica oziroma dela, kjer je cilj objektivno in nepristransko uporabiti informacije ter podatke, analizirati kontekst, reševati probleme in predlagati celovite rešitve. Povpraševanja po posameznikih, ki so sposobni kritičnega razmišljanja na delovnem mestu, bo vedno več, saj podjetja vedno bolj potrebujejo ne samo dobre, temveč vse boljše in celovite rešitve. Kritično razmišljanje pri delu posamezniku pomaga (Birt, 2023):

- izboljšati odločanje, oceniti veljavnost argumenta in njegov potencialni vpliv;
- ustvariti svoje mnenje o temi, razvijati etiko in samozavest;
- sodelovati na globlji, bolj intelektualni ravni s svojimi sodelavci in

nadrejenimi in s tem ustvariti močnejše delovne odnose;

- oceniti svoje delo in določiti načine za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti;
- razvijati boljše sposobnosti razumevanja, tako v pogovoru kot pri branju.

Kritično razmišljanje temelji na dokazih, opazovanjih in sklepanju ter sposobnosti pogleda na situacijo z različnih zornih kotov. Sposobnost kritičnega razmišljanja zahteva razmišljanje na višjem nivoju in ne gre zgolj za sposobnost priklica informacij.

2 Kaj je kritično razmišljanje in kaj ni

Obstajajo številne definicije kritičnega razmišljanja. Sama beseda kritičen je grškega izvora (*kritikos*) in pomeni *spособen presoditi* ali *razlikovati*. Fundacija za kritično razmišljanje navaja, da je kritično razmišljanje intelektualno discipliniran proces aktivnega in spretnega konceptualiziranja, uporabe, analiziranja, sintetiziranja in/ali vrednotenja informacij, zbranih ali ustvarjenih z opazovanjem, izkušnjami, razmišljanjem, sklepanjem ali komunikacijo, kot vodilo k prepričanju in delovanju.

V osnovi temelji na univerzalnih intelektualnih vrednotah in presega jasnost, točnost, natančnost, doslednost, ustreznost, trdne dokaze, dobre razloge, globino, širino in pravičnost (The Foundation for Critical Thinking, 2024a). Facione (1990) opredeljuje kritično razmišljanje kot namensko, samoreglativno presojo, ki rezultira v interpretaciji, analizi, vrednotenju in sklepanju ter razlaga dokaznega, konceptualnega, metodološkega, kriterijskega ali kontekstualnega premisleka, na osnovi česar temelji sodba. Drugače povedano, pri kritičnem razmišljanju gre za sposobnost temeljitega in neodvisnega razmišljanja o povezanih idejah, pri čemer te ideje temeljijo na dejanskih dokazih. Pri tem gre za usmerjanje našega razmišljanja k reševanju problemov v resničnem svetu. Bodisi na osebnem nivoju, kjerkoli v družbi oziroma socialnem življenju, kot tudi na delovnem mestu.

Za reševanje problemov ali sprejemanje odločitev lahko dobri kritični misleci sklepajo na osnovi dejstev in pridejo do relevantnih zaključkov, pri čemer razlikujejo med pomembnimi in nepomembnimi elementi. Bigrocks Thinking (2022) navaja, da uporaba kritičnega razmišljanja ne pomeni biti pesimističen in osredotočati se na napake. Uporaba kritičnega razmišljanja vključuje sposobnost osredotočanja misli na podrobno analiziranje situacije ali podatkov, na njihovo razlago in na osnovi tega uporabo za modro izbiro, odločitev ali presojo. Thinknetic (2022) navaja, da kritični misleci zbirajo in kategorizirajo dokazne podatke, ki so relevantni za njihov problem, in na osnovi tega pridobivajo znanje. Ko razumejo različne elemente problema in njegove potencialne rešitve, povežejo posamezne dele v celovito rešitev.

Drug pristop k lažjemu razumevanju kritičnega mišljenja je pogled na to, kaj kritično mišljenje ni. Beseda kritično ali kritičen lahko velikokrat posameznike zmede. Vendar je potrebno takoj poudariti, da kritično razmišljanje ni namenjeno kritiziranju stvari, ki jih ne maramo. Na primer na delovnem mestu srečujemo ljudi,

ki jih ne maramo. V njihovih idejah in predlogih avtomatsko vsakič iščemo nekaj negativnega. To ni kritično razmišljanje, to samo pomeni, da smo kritični. Kritično razmišljati ne pomeni negativno ocenjevati in kritično soditi nikogar (Friedman, 2013). Kritično razmišljanje ne pomeni izpodbijati delo nekoga drugega ali mu govoriti, da se moti, ampak spodbujati globlje razumevanje, upoštevanje alternativnih pogledov in vključitev v razmišljanje, diskurz ali raziskavo, ki daje informacije kot podlago za neodvisno presojo (The Open University, 2021). Na delovnem mestu se velikokrat znajdemo v situaciji, ko branimo določene ideje ali predloge. Pri tem poskušamo na vse načine obraniti naše mnenje, misleč, da je vse, kar predlaga nasprotna stran, napačno. Tako poskušamo zaradi svoje koristi prikazati določene ideje boljše ali slabše, kot dejansko so. Vse to kritično razmišljanje ni. Ko uporabljamo kritično razmišljanje, poskušamo vsako idejo ali predlog, katerega maramo ali ne, argumentirati objektivno in pošteno (Thinknetic, 2022).

Posameznik, ki razmišlja kritično, je sposoben (Bigrocks Thinking, 2022):

- ločiti med dejstvi in mnenji;
- prepoznati povezave med koncepti;
- preučiti različne zorne kote;
- prepoznati cilje drugih;
- raziskati vzroke za ali proti določeni poziciji;
- razmisliti, ali so njegove domneve, ideje in vrednote upravičene;
- se zavedati svojih misli;
- analizirati pomembnost in uporabnost argumentov in konceptov;
- prepoznati, konstruirati in evalvirati argumente;
- identificirati logična nasprotja in napake;
- pristopiti k reševanju zadev metodološko in konsistentno;
- izogibati se prehitremu zaključevanju;
- prilagoditi delovanje novim informacijam.

3 Sposobnosti, potrebne za kritično razmišljanje na delovnem mestu

Kritično razmišljanje je analiziranje dejstev z namenom, da bi temeljito razumeli problem ali temo. Proces kritičnega razmišljanja običajno vključuje korake, kot so zbiranje informacij in podatkov, postavljanje premišljenih vprašanj in analiza možnih

rešitev. Na primer če delate v oddelku za kadrovske vire in morate rešiti konflikt med dvema zaposlenima, boste uporabili kritično razmišljanje, da boste razumeli naravo konflikta in kaj je treba storiti za rešitev situacije (Herrity, 2023).

Posamezniki si v podjetju ali organizaciji različno razlagajo kritično razmišljanje. Odvisno od njihove vloge v podjetju in izkušenj, ki jih imajo. Song, Roohr in Kirova (2024) navajajo, da Dondi, Klier, Panier in Schubert (2021) opredeljujejo kritično razmišljanje na delovnem mestu z naslednjimi štirimi ključnimi sposobnostmi: (1) logično sklepanje, (2) iskanje ustreznih informacij, (3) strukturirano reševanje problemov in (4) razumevanje pristranskosti. Chartrand, Ishikawa in Flander (2018) navajajo naslednje sposobnosti kot ključne za kritično razmišljanje v poslovnem kontekstu: (1) prepoznavanje predpostavk, (2) vrednotenje argumentov in (3) tvorjenje zaključkov. Gre za veščine opazovanja in dvomljenja v predpostavke ter razkrivanje vrzeli v informacijah, objektivno in natančno analiziranje informacij, medtem ko dvomimo o dokazih, ter povezovanje razpoložljivih informacij, na osnovi katerih lahko sklepamo in sprejemamo odločitve.

Poleg navedenih se pojavljajo še številne druge sposobnosti, ki naj bi jih imeli kritični misleci. V nadaljevanju prikazujemo v literaturi najpogostejše izpostavljene sposobnosti za kritično razmišljanje v poslovnem kontekstu.

Zaznavanje (opazovanje, identifikacija) je prvi korak pri kritičnem razmišljanju. Ne moremo se zavedati problema, katerega je potrebno rešiti, v kolikor ga najprej ne zaznamo oziroma identificiramo. Zaznavanje je kompleksen proces analiziranja informacij, prejetih s čutili, kot so vid, sluh, okus, vonj in dotik. Manko enega samega čuta povzroči težave z zaznavo, vseh pet čutil pa je ključnih za opazovanje in razumevanje sveta. Pomembno je poudariti, da so informacije, posredovane le z enim čutilom, tudi po svojem značaju omejene, analiza okolja pa je zaključena na podlagi podatkov vseh petih čutil. Le tako lahko oseba natančno zazna in razume potrebne informacije, ki lahko vplivajo na njena dejanja (PsychologyWriting, 2024 po Rubenfeld in Scheffer, 2014). Poleg tega se moramo zavedati, da naša zaznava v bistvu ni niti objektivna niti nevtralna. Naša percepcija je odvisna od tega, kako filtriramo realnost skozi naš subjektivni sistem vrednotenja (Thinknetic, 2022). Za kritično razmišljanje je pomembna natančna zaznava na podlagi informacij vseh petih čutil, saj sta pregled in vrednotenje prejetih podatkov oziroma informacij ter popravljanje morebitnih napak v tem primeru učinkovitejša (PsychologyWriting,

2024). Če se osredotočimo na vlogo zaznave v logičnem ali kritičnem mišljenju, je treba opozoriti, da so zaznane informacije glavni vir podatkov za nadaljnji pregled in vrednotenje za sklepanje. Percepcija je rezultat neposrednega zaznavanja informacij, ki so točno interpretirane in se lahko uporabijo za kritično razmišljanje. Ena od glavnih lastnosti zaznavanja, ki se uporablja za razmišljanje, je selektivnost (PsychologyWriting, 2024 po White, Duncan in Baumle, 2010).

Ko je problem identificiran, postanejo bistvenega pomena *analitične sposobnosti*. Sposobnost analiziranja in učinkovitega vrednotenja situacije vključuje presojo, katera dejstva, podatki ali informacije o problemu so pomembni. To pogosto vključuje tudi zbiranje rezultatov nepristranskih raziskav, postavljanje ustreznih vprašanj o podatkih, da se zagotovi njihova točnost in objektivno ocenjevanje ugotovitev (Herrity, 2023). Analiziranje je ključen del kritičnega razmišljanja, saj omogoča globlje razumevanje informacij, idej in argumentov. S tem, ko razčlenimo in preučimo različne vidike problemov ali situacij, lahko bolje prepoznamo njihove osrednje točke in posledice. Analiziranje omogoča razločevanje med pomembnimi informacijami in nepomembnimi podrobnostmi, kar pripomore k jasnosti in natančnosti naših sklepov. Poleg tega nam analitične sposobnosti omogočajo prepoznavanje morebitnih pristranskosti ali nejasnosti v argumentih, kar nas varuje pred napačnimi zaključki. Sposobnost analize nam omogoča tudi primerjavo različnih idej ali rešitev ter oceno njihove ustreznosti glede na določene cilje ali vrednote. Skozi analizo lahko prepoznamo vzorce in trende, kar nam pomaga napovedati možne posledice odločitev ali dejanj. Vzpodbuja nas k postavljanju kritičnih vprašanj in iskanju temeljitega razumevanja kompleksnih problemov namesto površinskega sprejemanja informacij.

Nadaljnja ključna sposobnost kritičnega razmišljanja je *sklepanje*. To je veščina, kjer pridemo do zaključka na podlagi dokazov in lahko zahteva tehnično ali drugo področno specifično znanje ali izkušnje. Sklepanje je v bistvu iskanje odgovorov na podlagi informacij, s katerimi razpolagamo. Sklepanje je bistveni element kritičnega razmišljanja na delovnem mestu, saj omogoča analizo informacij, povezovanje podatkov ter oblikovanje smiselnih zaključkov, kar vodi k boljšemu razumevanju kompleksnih situacij, sprejemanju učinkovitih odločitev in izboljšanju delovnih procesov. Pravilno sklepanje krepi sposobnost analize informacij, logičnega razmišljanja in reševanja problemov na osnovi dejstev, kar omogoča uspešno načrtovanje, izvajanje strategij ter prilagajanje na spremembe v delovnem okolju, kar

je ključno za uspeh podjetja ali organizacije. Pri analiziranju določenega scenarija nam sklepanje omogoča ekstrapolirati in identificirati potencialni izid. Pri čemer pa se moramo zavedati, da vsako sklepanje tudi ne bo pravilno ([Bigrocks Thinking](#), 2022). Zato moramo še posebej paziti na dva elementa, ki lahko povzročita sprejemanje napačnih odločitev na osnovi neustreznega sklepanja. To sta pristranskost in predpostavlanje.

Še tako inteligentni ljudje imajo lahko problem *identificiranja pristranskosti*, ki je lahko prisotna zavestno ali podzavestno. Kognitivna pristranskost je močna, vnaprej oblikovana predstava o nekom ali nečem, ki temelji na informacijah, ki jih imamo, za katere menimo, da jih imamo ali nam manjkajo. Ti predsodki so miselne bližnjice, ki jih človeški možgani ustvarijo za pospešitev obdelave informacij, da bi hitro razumeli, kaj vidijo. Številne vrste kognitivnih pristranskosti se kažejo kot sistematične napake v posameznikovem subjektivnem načinu razmišljanja, ki izvirajo iz posameznikovih lastnih zaznav, opazovanj ali stališč. Obstajajo različne vrste pristranskosti, ki jih ljudje doživljajo in vplivajo na naše razmišljanje in vedenje ter na naš proces odločanja. Pristranskosti ljudem otežujejo izmenjavo natančnih informacij ali pridobivanje resnic. Kognitivna pristranskost izkrivlja naše kritično razmišljanje, kar vodi do morebitnega ohranjanja napačnih predstav ali dezinformacij, ki lahko škodijo drugim. Pristranskosti nas vodijo k temu, da se izogibamo informacijam, ki bi lahko bile nezaželeni ali neprijetni, namesto da preiskujemo informacije, ki bi nas lahko pripeljale do natančnejšega rezultata. Pristranskosti lahko tudi povzročijo, da vidimo vzorce ali povezave med idejami, ki jih sploh ni (MasterClass, 2021). Da bi prepoznali pristranskosti, se moramo najprej zavedati njihovega obstoja. Pristranskosti izhajajo iz naše vzgoje, iz naše kulture in družbe, iz naše izobrazbe in naših življenjskih izkušenj (Shiroma, 2022). V kolikor se jim želimo čimbolj izogniti, se moramo najprej o njih podučiti in na osnovi tega prepoznati, ali jih imamo.

Predpostavke so prepričanja ali ideje, za katere verjamemo, da so resnične brez dokazov, in jih uporabljamo za podporo sklepanju. Ta manko preverjanja lahko povzroči pristranskost pri kritičnem razmišljanju (PressBooks, 2024). Predpostavke igrajo ključno vlogo v argumentih, saj zagotavljajo povezavo med premisami in zaključkom. Brez predpostavk bi bil argument neveljaven ali nepopoln. Vendar niso vse predpostavke enako sprejemljive ali razumne. Nekatere predpostavke lahko temeljijo na napačni logiki, pristranskih pogledih ali nezadostnih dokazih. Te

predpostavke lahko oslabijo argument in ga naredijo ranljivega za kritiko ali protiargumente. Zato je pomembno prepoznati in analizirati predpostavke v argumentu ter jih izpodbijati, če so dvomljive ali nepodprte (AI and the LinkedIn community, 2024). Ključno vprašanje pri tem pa je tudi to, ali je tisto, kar mislimo, da je predpostavka, dejansko potrebno za argument. Naši načrti in dejanja so, velikokrat tudi nevede, grajena na predpostavkah. Opažanje predpostavk je morda najbolj ključna praktična veščina kritičnega mišljenja. V procesih kritičnega mišljenja in reševanja problemov moramo ločiti resnične od neresničnih informacij. Osebnе predpostavke ustvarijo nevidne parametre ali meje, znotraj katerih dovolimo, da deluje naše razmišljanje. Verjetno se niti ne zavedamo večine predpostavk, ki jih imamo (Paulaf, 2021). Kritični mislec mora biti pozoren na te predpostavke, ker so včasih nepravilne ali napačne.

Medtem ko kritično razmišljanje analizira informacije in pravo naravo ter vidike problemov, je *kreativnost (ustvarjalnost)* tista, ki spodbuja napredek, ko gre za reševanje teh problemov. Izjemni kreativni misleci so ljudje, ki izumljajo nove rešitve za obstoječe probleme, ki se ne opirajo na pretekle ali sedanje rešitve. Oni so tisti, ki izumijo rešitev C, ko se vsi drugi še vedno prepirajo med A in B. Veščine kreativnega razmišljanja vključujejo uporabo strategij za bistritev uma, tako da lahko naše misli in ideje presežejo trenutne omejitve problema in nam omogočijo, da vidimo onkraj ovir ki preprečujejo iskanje novih rešitev (Baker, 2015). Kreativnost zahteva nepričakovan in nekonvencionalen proces razmišljanja, ki vodi do ustvarjanja idej ali izdelkov, ki so nenavadni in uporabni (Park, Li in Niu, 2023 po 2023 Sternberg in Halpern, 2020).

V literaturi zasledimo še eno pomembno sposobnost, tesno povezano s kritičnim razmišljanjem v poslovnem svetu, to je *komuniciranje*. Komunikacijske veščine so pomembne, ko pride čas za razlago in razpravo o težavah in njihovih možnih rešitvah s sodelavci in drugimi zainteresiranimi stranmi (Herrity, 2023). Komunikacija se obravnava kot skeletna struktura kritičnega mišljenja, kjer človek razmišlja iz notranjega jedra in postavlja misli v strukturirane stavke. Analiza katerega koli stanja ali situacije je dosežena zaradi človekove sposobnosti kritičnega razmišljanja. Komunikacijske veščine pa nato tej osebi pomagajo, da se uspešno pogaja o svojih mislih. Rešitve domnevno nerešljivih problemov se pričnejo odvijati. Komunikacija ne vključuje le izmenjave besed, tudi poslušanje velja za nepogrešljiv del komunikacije. Je koda za odklepanje misli drugih, ki bi radi posredovali bistvene

informacije. Hvaležno, empatično, izčrpno in kritično so štirje načini poslušanja, ki, ko jih nekdo obvlada, naredijo človeka dobrega komunikatorja (Choudhuri, 2020).

4 **Ovire kritičnemu razmišljanju na delovnem mestu**

Učinkovitost kritičnega razmišljanja na delovnem mestu lahko zmotijo različne ovire. Zato je pomembno, da jih prepoznamo in da se jim poskušamo izogniti oziroma jih odstraniti.

Ena izmed teh ovir je prav gotovo *egocentričnost ali egoizem*. Egoizem ali gledanje na vse v povezavi s samim seboj je naravna človeška težnja in pogosta ovira kritičnemu mišljenju. Pogosto vodi do nezmožnosti dvoma o lastnih prepričanjih, sočustvovanja z drugimi ali upoštevanja različnih perspektiv. Egocentričnost je prirojena hiba značaja (Ileto Diaz, 2022). Primeri egocentričnosti, ki ovira kritično razmišljanje, vključujejo zavračanje alternativnih stališč brez premisleka, pristranskost in pretirano zaupanje v lastno znanje in sposobnosti (Ali, 2023). Egocentrična misel je pomembna ovira v razmišljanju vsakega človeka. Predstavlja izvorno nagnjenost človeka videti stvari iz lastne, ozke, sebične, samo- potrjujoče perspektive. Ljudi vodi k nekritičnemu sprejemanju tistega, zaradi česar se počutijo dobro, in tistega, kar služi njihovim sebičnim željam. Razumeti egocentrično razmišljanje pomeni začeti s predpostavko, da je človeški um naravno ujet v patološke načine gledanja na svet. Namesto da bi bili odprti, smo pogosto nagnjeni k ozkoglednosti. Namesto da bi na situacije gledali pošteno, jih pogosto vidimo iz lastnih sebičnih perspektiv. Namesto da bi se zavedali, da kompleksna vprašanja zahtevajo kompleksno razmišljanje, jih pogosto preveč poenostavljamo (The Critical Thinking Community, 2024). Vse to pa negativno vpliva na naše odločitve in posledično rezultate našega dela.

Druga ovira kritičnega razmišljanja je tako imenovano *skupinsko razmišljanje in socialno (družbeno) pogojevanje*. Skupinsko mišljenje je psihološki pojav, pri katerem si ljudje prizadevajo za soglasje znotraj skupine. V mnogih primerih bodo ljudje opustili svoja osebna prepričanja ali celo prevzeli mnenje preostale skupine. Posamezniki, ki nasprotujejo odločitvam ali prevladujočim mnenjem skupine, pogosto ostanejo tiho in raje ohranijo mir, kot da bi motili enotnost skupine. Pojav je lahko problematičen, vendar so celo dobronamerni ljudje nagnjeni k sprejemanju neracionalnih odločitev, ko se soočajo z velikim pritiskom skupine (Cherry, 2022a).

Skupinsko razmišljanje je resna grožnja raznolikosti, saj podpira družbeno pogojenost ali idejo, da bi se morali vsi držati najbolj 'sprejemljivega' vedenja določene družbe ali kulture (Ileto Diaz, 2022). V poslovnem svetu skupinsko razmišljanje povzroča zmanjšano sposobnost odločanja. Posamezniki zaradi skupinskega razmišljanja spregledajo morebitne težave zaradi iskanja konsenzne rešitve (Kenton, 2022). Skupine, na katere vpliva skupinsko razmišljanje, sprejemajo odločitve brez upoštevanja alternativ začetnim predlogom. Morda ignorirajo informacije, ki kažejo na to, da so trenutne ideje slabe, in preučujejo le informacije, ki povečujejo vrednost izbranega plana skupine. Skupina si prizadeva za pridobitev in ohranitev visoke ravni kohezije predvsem z zatekanjem k soglasju. Skupinsko razmišljanje lahko privede do dobrih odločitev, če so osnovni predlogi vodje ali skupine dobri in učinkoviti. Večja pa je verjetnost, da bo pomanjkanje raziskovanja ustreznih alternativ v kombinaciji s selektivno pristranskostjo pripeljala do slabših ali celo nevarnih odločitev (Johnson in Weaver, 1992).

Nadaljnjo oviro predstavlja tako imenovana *mentaliteta 'drona'*, ki je v bistvu posledica *kognitivne utrujenosti*. Kognitivna utrujenost predstavlja stanje zmanjšane duševne sposobnosti, ki izhaja iz dolgotrajne kognitivne dejavnosti in lahko povzroča izzive na različnih področjih, od varnosti v cestnem prometu do produktivnosti na delovnem mestu. Natančno odkrivanje in ublažitev kognitivne utrujenosti je ključnega pomena za zagotavljanje optimalne učinkovitosti in zmanjšanje možnih tveganj. Ko nastopi kognitivna utrujenost, se posameznikom pogosto zdi vedno večji izziv, da ohranijo svojo osredotočenost in delujejo po svojih najboljših močeh, kar lahko privede do niza škodljivih posledic (Karim et al., 2024). Mentaliteta drona je vzorec premikanja, pri čemer se malo ali nič ne posveča pozornosti dogajanju okoli nas (Critical Thinking Secrets, 2024). V tem stanju se nismo sposobni koncentrirati med pomembnimi sestanki in nalogami na delovnem mestu (Bigrocks Thinking, 2022). Prav tako nas to omejuje pri sprejemanju pomembnih odločitev. Kot bi vključili avtopilota in potisnili sposobnosti kritičnega mišljenja na stranski tir. Sposobnosti prepoznavanja težav, analiziranja situacij in reševanja problemov v bistvu ne obstajajo. Če zapademo v miselnost drona, lahko zamudimo številne priložnosti. Vsakodnevna opravila in rutine prevzamejo naše življenje in ne puščajo prostora za želje in cilje. Miselnost drona pogosto vključuje pomanjkanje motivacije. Vse priložnosti, ki smo jih morda imeli, gredo mimo nas. Ni rasti ali izzivov, ki bi jih morali premagati. To vodi do manj individualnih misli in mnenj. Ljudje v takem stanju velikokrat začnejo deliti mnenja drugih ljudi okoli sebe,

namesto da bi razmišljali sami. To je znano kot skupinsko razmišljanje in pogosto vodi do slabega odločanja (Critical Thinking Secrets, 2024).

Osebnе pristranskosti in preference so naslednja ovira kritičnemu razmišljanju. Vsakdo ponotranji določena prepričanja, mnenja in stališča, ki se kažejo kot osebne pristranskosti. Morda se nam zdi, da smo odprti, vendar so te podzavestne sodbe pogostejše, kot se večina ljudi zaveda. Lahko izkrivijo vzorce razmišljanja in vplivajo na odločitve (Ileto Diaz, 2022). Poznamo več vrst pristranskosti, ki jih navajamo v nadaljevanju:

- **potrditvena pristranskost** je kognitivna pristranskost, pri kateri so ljudje nagnjeni k iskanju, interpretaciji ali celo priklicu informacij na način, ki krepi že obstoječa prepričanja. Ko se enkrat oblikuje pogled, se ljudje nagibajo k sprejemanju informacij, ki to stališče potrjujejo, medtem ko ignorirajo ali celo zavračajo informacije, ki vzbujajo dvome vanj. Tako okoliščin ne dojemajo objektivno (Maloney, 2019);
- **pristranskost zasidranja** je navada zaupanja prvim prejetim podatkom oziroma informacijam. Ljudje se pri presoji tako zanašajo na nepomembna, a lahko dostopna dejstva (Bouygues, 2022), kar pogosto manipulira procese kritičnega razmišljanja. Da bi se izognili utrujenosti pri odločanju, možgani nezavedno iščejo bližnjice v procesih razmišljanja tako, da zaupajo začetnim podatkom (Miles, 2023). Odločanje je tako pod velikim vplivom prve informacije, na katero naletimo;
- **učinek lažnega soglasja** je prepričanje, da večina ljudi deli naše stališče. Gre za kognitivno pristranskost, ki se pojavi, ko ljudje precenjujejo, v kolikšni meri drugi delijo njihova prepričanja, stališča in vedenje. Vzrok za to pristranskost je pogosto želja po prilagajanju družbenim normam in prileganju vrstnikom in skupnosti. Na primer, če ima nekdo trdno prepričanje o določenem vprašanju, lahko domneva, da ima tudi večina drugih ljudi enako prepričanje, tudi če ni dokazov, ki bi podprli to domnevo. Zaradi tega lahko ljudje podcenjujejo raznolikost mnenj in pogledov v skupini ter precenjujejo, v kolikšni meri so njihovi pogledi splošno sprejeti in podprti. Učinek lažnega soglasja ima lahko številne negativne posledice, na primer to, da ljudje težko razumejo in cenijo perspektive drugih ter da je težje doseči soglasje ali kompromis o pomembnih vprašanjih (Dovetail, 2023);

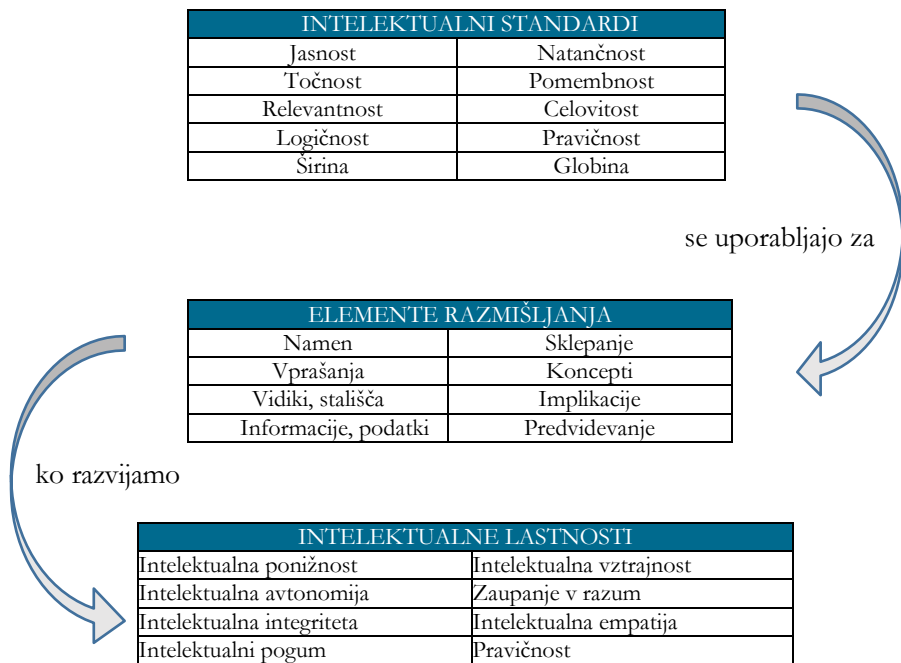
- **pristranskost normalnosti** temelji na predpostavki, da bodo stvari ostale enake kljub bistvenim spremembam (Ileto Diaz, 2022). Pristranskost normalnosti je znana tudi kot pristranskost statusa quo, paraliza analize in učinek noja. Običajno se imenuje tudi zanikanje (Bouygues, 2024). Gre za nagnjenost k podcenjevanju verjetnosti ali vpliva negativnega dogodka. Pristranskost normalnosti nam preprečuje, da bi razumeli možnost ali resnost krize ali naravne katastrofe (Nikolopoulou, 2023).

Proces kritičnega razmišljanja zahteva zavedanje osebnih pristranskosti, ki vplivajo na sposobnost racionalne analize situacije in sprejemanja premišljenih odločitev.

Na delovnem mestu in tudi v drugih situacijah v življenju se srečujemo s številnimi kratkimi roki, katerih se moramo držati, in s tem ravnamo in odločamo pod pritiskom, kar pa vpliva na našo sposobnost kritičnega razmišljanja. Stalna izpostavljenost takim situacijam nas privede do stresa in tako imenovane **alostatične preobremenitve**. Alostatična obremenitev se nanaša na kumulativno obremenitev kroničnega stresa in življenjskih dogodkov. Vključuje interakcijo različnih fizioloških sistemov pri različnih stopnjah aktivnosti. Ko okoliški izzivi presežejo posameznikovo sposobnost obvladovanja, pride do alostatične preobremenitve (Guidi, Lucente, Sonino & Fava, 2020). Alostatična preobremenitev se v bistvu nanaša na škodo, ki jo lahko stres sčasoma povzroči telesu. Medtem ko igrajo fizične reakcije, ki jih povzroči stres, kratkoročno vlogo pri zaščiti telesa, dolgoročno terjajo resen in trajen davek in prispevajo k večji dovzetnosti za bolezni (Cherry, 2022b). Kar pa seveda močno omejuje sposobnosti kritičnega razmišljanja.

4 Paul-Elderjev koncept kritičnega razmišljanja

Kritično mišljenje je skratka samousmerjeno, samodisciplinirano, samonadzorovano in samokorektivno razmišljanje. Zahteva stroge standarde odličnosti in pozoren nadzor nad njihovo uporabo. Vključuje učinkovito komunikacijo in sposobnost reševanja problemov in predanost premagovanju egocentrizma in sociocentrizma (Paul in Elder, 2014). Vse to je še kako potrebno za učinkovitost na delovnem mestu. Po Paul-Elderjevem konceptu kritični misleci rutinsko uporabljajo intelektualne standarde za elemente sklepanja za razvoj intelektualnih lastnosti. Koncept prikazuje slika 1.



Slika 1: Paul-Elderjev koncept kritičnega razmišljanja

Tabela 1: Vprašanja v okviru intelektualnih standardov

<i>Jasnost</i> Lahko podrobneje opišeš? Ali lahko ponazoriš, kaj misliš? Mi lahko daš primer?	<i>Relevantnost</i> Kako je to povezano s težavo? Kako to vpliva na vprašanje? Kako nam to pomaga pri težavi?
<i>Točnost</i> Kako bi lahko to preverili ali testirali? Kako bi lahko ugotovili, ali je to res?	<i>Natančnost</i> Ste lahko bolj natančni? Mi lahko poveste več podrobnosti?
<i>Pomembnost</i> Ali je to najpomembnejši problem, ki ga je treba upoštevati? Je to osrednja ideja, na katero se je treba osredotočiti? Katera od teh dejstev so najpomembnejša?	<i>Pravičnost</i> Ali je moje razmišljanje v kontekstu? Ali upoštevam razmišljanje drugih? Je moj namen pravičen glede na situacijo? Ali uporabljam svoje koncepte in izkrivljam, da bi dobil, kar hočem?
<i>Logičnost</i> Je vse to skupaj smiselno? Ali se prvi odstavek ujema z zadnjim? Ali to, kar pravim, izhaja iz dokazov?	<i>Širina</i> Ali moramo na to pogledati z druge perspektive? Ali moramo upoštevati drugo stališče? Ali moramo na to gledati drugače?
<i>Globina</i> Kateri dejavniki to otežujejo? Katere so zapletenosti tega vprašanja? Katere so nekatere težave, s katerimi se moramo spopasti?	

Intelektualni standardi se uporabljajo za določanje kakovosti razmišljanja. Dobro kritično mišljenje zahteva obvladovanje teh standardov. Po mnenju Paulove in Elderja je končni cilj, da se standardi sklepanja vnesejo v celotno razmišljanje in postanejo vodilo do vse boljšega sklepanja (Ideas to Action, 2024).

V okviru posameznih elementov intelektualnih standardov si postavljamo vprašanja (Paul in Elder, 2013), ki jih prikazuje tabela 1.

Na osnovi intelektualnih standardov se vrši razmišljanje. Deli ali elementi razmišljanja in vprašanja, ki si jih pri tem zastavljamo, pa so naslednji (Paul in Elder, 2014):

1. Vsako razmišljanje ima **namen**.
 - Ali lahko jasno izrazite svoj namen?
 - Kaj je cilj vašega razmišljanja?
 - Ali se vaše razmišljanje ves čas osredotoča na vaš cilj?
 - Je vaš cilj realen?
2. Vsako razmišljanje je poskus, da bi nekaj ugotovili, rešili neko **vprašanje** ali neko težavo.
 - Na katero vprašanje poskušate odgovoriti?
 - Ali obstajajo drugi načini razmišljanja o vprašanju?
 - Ali lahko vprašanje razdelite na podvprašanja?
 - Je to vprašanje z enim pravilnim odgovorom ali je razumnih odgovorov lahko več?
 - Ali to vprašanje zahteva presojo in ne samo dejstva?
3. Vsako razmišljanje temelji na predpostavkah ali **predvidevanju**.
 - Kakšne predpostavke postavljamo? Ali so upravičene?
 - Kako vaše predpostavke oblikujejo vaše stališče?
 - O katerih vaših predpostavkah bi lahko upravičeno dvomili?

4. Vsako razmišljanje poteka z nekega *vidika*.
 - Kakšno je vaše stališče? Na kakšnih spoznanjih temelji? Kakšne so njegove slabosti?
 - Katera druga stališča je treba upoštevati pri sklepanju o tem problemu?
 - Katere so prednosti in slabosti teh stališč?
 - Ali pošteno upoštevate vpogleda v ozadju teh stališč?
5. Vsako razmišljanje temelji na *podatkih, informacijah* in dokazih.
 - V kolikšni meri je vaše sklepanje podprto z ustreznimi podatki?
 - Ali podatki nakazujejo razlage, ki se razlikujejo od tistih, ki ste jih podali?
 - Kako jasni, natančni in ustrezni so podatki za zadevno vprašanje?
 - Ali ste zbrali dovolj podatkov, da lahko pridete do razumnega zaključka?
6. Vse razmišljanje je izraženo in oblikovano skozi *koncepte in teorije*.
 - Kateri ključni koncepti in teorije vodijo vaše razmišljanje?
 - Kakšne alternativne razlage bi lahko bile možne glede na te koncepte in teorije?
 - Ali ste jasni in natančni pri uporabi konceptov in teorij v svojih razmišljanjih?
 - Ali izkrivljate ideje, da bi ustrezale vašemu načrtu?
7. Vsa razmišljanja vsebujejo *sklepanja* ali interpretacije, s katerimi pridemo do zaključkov in dajemo pomen podatkom.
 - V kolikšni meri podatki podpirajo vaše sklepe?
 - Ali so vaši sklepi skladni med seboj?
 - Ali obstajajo drugi razumni sklepi, ki bi jih bilo treba upoštevati?
8. Vsako razmišljanje nekam vodi ali ima *implikacije* in posledice.
 - Kakšne implikacije in posledice izhajajo iz vašega razmišljanja?
 - Če sprejmemo vaše sklepanje, kakšne implikacije ali posledice so verjetne?

Dosledna uporaba intelektualnih standardov v okviru elementov razmišljanja ima za posledico razvoj intelektualnih lastnosti, kot so:

- **intelektualna integriteta** – ta lastnost zahteva, da morajo biti standardi, ki usmerjajo dejanja in misli, enaki standardom, po katerih se ocenjujejo drugi. Posameznik, ki kaže to lastnost, z drugimi ravna prijazno, hkrati pa se izogiba škodi in to lastnost projicira navzven. Ta lastnost odpravlja dvojna merila in hinavščino (PVCC Buxton Library, 2024);
- **intelektualna avtonomija** – pomeni imeti racionalen nadzor nad svojimi prepričanji, vrednotami in interpretacijo. Naučiti se razmišljati z lastno glavo, pridobiti nadzor nad svojimi miselnimi procesi. Intelektualna avtonomija ne pomeni samovoljnosti, trme ali upora. Vključuje zavezanost analizi in vrednotenju prepričanj, ki temeljijo na razumu in dokazih, spraševanju, ko se je racionalno spraševati, verovanju, ko je racionalno verjeti, in prilagajanju, ko je racionalno ustrezati (Bartleby, 2024);
- **intelektualna vztrajnost** – je nagnjenost k premagovanju ovir, da bi lahko nadaljevali z izvajanjem intelektualnih dejanj pri zasledovanju svojih intelektualnih ciljev (Battaly, 2017). Oznaka za to lastnost je *nikoli ne obupaj* in spodbuja posameznike, da se spopadejo s težavami;
- **intelektualna empatija** – posameznik doseže intelektualno empatijo, ko se aktivno postavi v kožo nekoga drugega glede tega, kako misli in čuti;
- **intelektualna ponižnost** – posamezniki, ki izkazujejo intelektualno ponižnost, priznajo, da so ljudje in da ne vedo vsega. S staranjem se še naprej učijo in rastejo. Priznavajo svoje omejitve (PVCC Buxton Library, 2024);
- **intelektualni pogum** – pomeni zavedati se, da se moramo soočiti in pošteno obravnavati ideje, prepričanja ali stališča, do katerih imamo močna negativna čustva in jim nismo namenili resnega posluha. Ta pogum je povezan s spoznanjem, da so ideje, ki veljajo za nevarne ali absurde, včasih racionalno upravičene (v celoti ali delno) in da so sklepi in prepričanja, ki so nam vcepljeni, včasih napačni ali zavajajoči (The Foundation for Critical Thinking, 2024b);
- **zaupanje v razum** – zaupanje v razum temelji na prepričanju, da se lastnim višjim interesom in interesom drugih najbolje služi tako, da razumu damo najbolj svobodno pot. Pomeni uporabo intelektualnih standardov kot temeljnih meril, po katerih presojava, ali sprejeti ali zavrniti katero koli prepričanje ali stališče (Course Hero, 2019);

- **poštenost** – pomeni, da se zavedamo, da je treba vsa stališča obravnavati enako, brez sklicevanja na lastna čustva ali lastne interese ali čustva ali lastne interese svojih prijateljev, skupnosti. Pomeni spoštovanje intelektualnih standardov brez sklicevanja na lastno korist ali prednost svoje skupine (The Foundation for Critical Thinking, 2024b).

5 Zaključek

Kritično mišljenje postaja nepogrešljiva veščina na delovnem mestu za reševanje problemov, zbiranje dokazov in vrednotenje informacij. Uporaba kritičnega mišljenja ne pomeni biti negativen ali se osredotočati na napake. Pomeni biti sposoben razjasniti svoje razmišljanje, tako da lahko razčleniš težavo ali informacijo, jo razložiš in uporabiš to razlago, da prideš do ustrezne odločitve ali presoje. Zato pa so potrebne določene sposobnosti oziroma spretnosti in veščine, ki so bile predstavljene. Spretnosti kritičnega razmišljanja so bistvenega pomena v vsaki panogi na vseh poklicnih ravneh, od sodelavcev na začetni ravni do vodilnih delavcev. Dobri kritični misleci lahko pri reševanju težav delujejo samostojno ali sodelujejo z drugimi. Težave, kot so neučinkovitost procesov, upravljanje ali finance, je mogoče izboljšati s kritičnim razmišljanjem. Zaradi tega delodajalci cenijo in iščejo kandidate, ki izkazujejo močne sposobnosti kritičnega razmišljanja (Herrity, 2022).

V samem procesu kritičnega razmišljanja pa igrajo pomembno vlogo tudi ovire, kot so pristranskost, egocentričnost, predpostavlanje in druge, ki otežujejo učinkovito delo in dobre odločitve. Biti objektiven je temeljni del kritičnega mišljenja. To pomeni, da analiziramo problem, ne da bi dovolili osebni pristranskosti, čustvom ali predpostavkam, da vplivajo na naše razmišljanje. Močan kritičen mislec bo problem analiziral le na podlagi konteksta in dejstev, zbranih po temeljiti in nepristranski raziskavi.

Kljub pomembnosti kritičnega razmišljanja pa so študije pokazale, da delodajalci zaznavajo, da so novo zaposleni premalo pripravljeni za uporabo veščin kritičnega mišljenja na delovnem mestu (Song, Roohr in Kirova, 2024). Nekateri se tako poslužujejo testov za merjenje kritičnega mišljenja, ki jih sicer v poglavju ne opisujemo. Pogosto uporabljen pripomoček za merjenje kritičnega mišljenja je Watson-Glaser test (angl. *W-G Critical Thinking Appraisal*), ki meri kakovost in globino kritičnega razmišljanja. Nadalje so poznani testi, ki ločeno merijo verbalno

in numerično kritično razmišljanje na osnovi poslovnih scenarijev, kot na primer *Critical Reasoning Test Battery II*. Široko razširjena testa kritičnega razmišljanja sta še *Cornell Critical Thinking Test* in *The Halpern Critical Thinking Assessment*. Obstajajo pa še številni drugi testi, ki se lahko uporabijo za testiranje sposobnosti kritičnega razmišljanja.

Viri in literatura

- AI and the LinkedIn community (2024). What are the strategies for identifying and analyzing assumptions in arguments? Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.linkedin.com/advice/0/what-strategies-identifying-analyzing-assumptions>
- Ali, S. (2023). The Detrimental Impact of Egocentrism on Critical Thinking: Recognizing and Overcoming Biases. *Think Success*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.linkedin.com/pulse/detrimental-impact-egocentrism-critical-thinking-recognizing-ali/>
- Baker, A. R. (2015). Thinking Critically and Creatively. Pridobljeno aprila 2024 na <https://milnepublishing.geneseo.edu/foundations-of-academic-success/chapter/thinking-critically-and-creatively/>
- Bartleby (2024). Examples Of Intellectual Autonomy. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.bartleby.com/essay/Examples-Of-Intellectual-Autonomy-5F748D81EF1117FC>
- Battaly, H. (2017). Intellectual Perseverance. *Journal of Moral Philosophy*, 14(6), 669–697. DOI: <https://doi.org/10.1163/17455243-46810064>
- Bigrocks Thinking(2022). *Critical thinking, Logic & Problem Solving: The Ultimate Guide to Better Thinking, Systematic Problem Solving and Making Impeccable Decisions with Secret Tips to Detect Logical Fallacies*. Independently published.
- Birt, J. (2023). How To Improve Critical Thinking Skills at Work in 6 Steps. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-improve-critical-thinking>
- Bouygues, H. L. (2022). Don't Let Anchoring Bias Weigh Down Your Judgment. *Harvard Business Review*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://hbr.org/2022/08/dont-let-anchoring-bias-weigh-down-your-judgment>
- Bouygues, H. L. (2024). Everything You Need To Know About Normalcy Bias. *Reboot elevating critical thinking*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://reboot-foundation.org/everything-you-need-to-know-about-normalcy-bias/>
- Chartrand, J., Ishikawa, H. & Flander, S. (2018). Critical thinking means business: Learn to apply and develop the new #1 workplace skill. *Pearson TalentLens*, 1–15. Pridobljeno aprila 2024 na https://www.talentlens.com/content/dam/school/global/Global-Talentlens/uk/AboutUs/Whitepapers/Whitepaper_CriticalThinking_UK.pdf
- Cherry, K. (2022a). How Groupthink Impacts Our Behavior. *Verywell Mind*. Pridobljeno aprila 2024 Na <https://www.verywellmind.com/what-is-groupthink-2795213>
- Cherry, K. (2022b). What Is Allostatic Load? *Verywell Mind*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.verywellmind.com/what-is-allostatic-load-5680283>
- Choudhuri, A. P. (2020). Why Communication and Critical Thinking are the Most Essential 21st Century Skills. *Higher Education Review*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.thehighereducationreview.com/news/why-communication-and-critical-thinking-are-the-most-essential-21st-century-skills-nid-1349.html>

- Critical Thinking Secrets (2024). What Is Drone Mentality? Pridobljeno aprila 2024 na <https://criticalthinkingsecrets.com/what-is-drone-mentality/>
- Course Hero (2019). Confidence in reason. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.coursehero.com/file/p7dsgkji/Confidence-in-Reason-2-30-Confidence-in-reason-is-based-on-the-belief-that-ones/>
- Dondi, M., Klier, J., Panier, F. & Schubert, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey & Company. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
- Dovetail (2023). What is the false consensus effect? Pridobljeno aprila 2024 na <https://dovetail.com/research/false-consensus-effect/>
- Facione, P. A. (1990). *Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction, The Delphi Report*. California: The California Academic Press.
- Friedman, W.J. (2013). Critical Thinking is Not Critical, Just Looking for Truth & Reality: The Heart of Asking Questions That Reveal "What Is". Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.mentalhelp.net/blogs/>
- Guidi, J., Lucente, M., Sonino, N. & Fava, G. A. (2020). Allostatic Load and Its Impact on Health: A Systematic Review. *Psychother Psychosom*, 90(1), 11–27. <https://doi.org/10.1159/000510696>
- Hart Research Associates. (2018). Fulfilling the American dream: Liberal education and the future of work. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.aacu.org/sites/default/files>
- Herrity, J. (2023). 5 Top Critical Thinking Skills (And How To Improve Them). Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/critical-thinking-skills>
- Ideas to Action (2024). Paul-Elder Critical Thinking Framework. Pridobljeno aprila 2024 na <https://louisville.edu/ideastoaction/about/criticalthinking/framework>
- Ileto Diaz, T. (2022). How to Identify and Remove Barriers to Critical Thinking. *Globis Insights*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://globisinsights.com/career-skills/critical-thinking/barriers-to-critical-thinking/#:~:text=Egocentric%20Thinking,is%20an%20inherent%20character%20flaw>
- Indeed (2023). Critical Thinking: What It Is and Why It's Important. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-critical-thinking>
- Johnson, S.D., Weaver, R.L. II. (1992). Groupthink and the Classroom: Changing Familiar Patterns to Encourage Critical Thought, *Journal of Instructional Psychology*, 19(2), 99–106.
- Karim, E., Pavel, H. R., Nikanfar, S., Hebri, A., Roy, A., Nambiappan, H. R., Jaiswal, A., Wylie, G. R. & Makedon, F. (2024). Examining the Landscape of Cognitive Fatigue Detection: A Comprehensive Survey. *Technologies*, 12(38). <https://doi.org/10.3390/technologies12030038>
- Kenton, W. (2022). What Is Groupthink? Definition, Characteristics, and Causes. *Investopedia*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.investopedia.com/terms/g/groupthink.asp>
- Maloney, J. (2019). Confirmation Bias & Motivated Reasoning. *Think Critically*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.intelligentspeculation.com/blog/confirmation-bias-amp-motivated-reasoning>
- MasterClass (2021). How to Identify Cognitive Bias: 12 Examples of Cognitive Bias. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias>
- Miles, M. (2023). What is anchoring bias? Examples and tips for better decisions. *BetterUp*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.betterup.com/blog/anchoring-bias>
- Nikolopoulou, K. (2023). What Is Normalcy Bias? | Definition & Example. *Scribbr*. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.scribbr.com/research-bias/normalcy-bias/>
- Park, J. H., Li, Y. & Niu, W. (2023). Revisiting creativity and critical thinking through content analysis. *Journal of Creativity*, 33(2). <https://doi.org/10.1016/j.jyoc.2023.100056>
- Paul, R., Elder, L. (2013). Critical Thinking: Intellectual Standards Essential to Reasoning Within Every Domain of Human Thought, Part Two. *Journal of Developmental Education*, 37(1), 32–36.
- Paul, R., Elder, L. (2014). *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts & Tools*. Lanham, Md.: The Foundation for Critical Thinking.

- Paulaf (2021). How Does Assumptions Affect Critical Thinking. Pridobljeno aprila 2024 na <https://efmisugici.medium.com/how-does-assumptions-affect-critical-thinking-a0220ec299e5>
- PressBooks (2024). Critical Thinking in Academic Research: What About Assumptions? Pridobljeno aprila 2024 na <https://minnstate.pressbooks.pub/ctar2/chapter/what-about-assumptions/>
- PsychologyWriting (2024). Perception and Critical Thinking. Pridobljeno aprila 2024 na <https://psychologywriting.com/perception-and-critical-thinking>
- PVCC Buxton Library (2024). Critical Thinking. Pridobljeno aprila 2024 na https://paradisevalley.libguides.com/critical_thinking/intellectual_traits
- Rubenfeld, M. G. & Scheffer, B. (2014). *Critical thinking tactics for nurses*. New York: Jones & Bartlett Publishers.
- Shiroma, M. (2022). A deep dive into critical thinking (part 2) – the bias battle. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.cambridge.org/elt/blog/2022/09/07/deep-dive-into-critical-thinking-bias-battle/>
- Song, Y., Roohr, C. C. & Kirova, D. (2024). Exploring approaches for developing and evaluating workplace critical thinking skills, *Thinking Skills and Creativity*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2023.101460>
- Sternberg, R. J. & Halpern, D. F. (2020). *Critical thinking in psychology* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- The Open University (2021). Succeeding in postgraduate study: Critical and analytical thinking. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=64740§ion=1>
- White, L., Duncan, G. & Baumle, W. (2010). *Foundations of nursing*. New York: Cengage Learning.
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. Pridobljeno aprila 2024 na http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
- The Critical Thinking Community. (2024). Wall of Barriers. Pridobljeno aprila 2024 na <https://community.criticalthinking.org/wallOfBarriers.php>
- The Foundation for Critical Thinking (2024a). Defining Critical Thinking. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>
- The Foundation for Critical Thinking (2024b). Valuable Intellectual Traits. Pridobljeno aprila 2024 na <https://www.criticalthinking.org/pages/valuable-intellectual-traits/528#:~:text=Intellectual%20Courage%3A%20Having%20a%20consciousness,not%20given%20a%20serious%20hearing>
- Thinknetic (2022). *Critical Thinking & Logic Mastery: How To Make Smarter Decisions, Conquer Logical Fallacies And Sharpen Your Thinking*. Independently published
- Tripathy, M. (2020). Dimensions of critical thinking in workplace management & personal development: A conceptual analysis. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 7(2), 1–19. <https://doi.org/10.4995/muse.2020.12925>

