

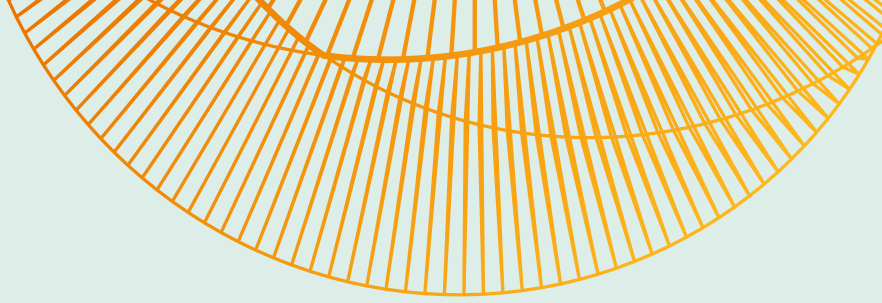
Critical Thinking is een serieuze zaak

Leer de #1 vaardigheid van de 21ste eeuw op
de werkvloer toe te passen én te ontwikkelen!

Door Judy Chartrand, Ph.D., Heather Ishikawa, MA, & Scott Flander



MORE INSIGHT
MORE IMPACT



Inhoud

Inleiding	3
Te weinig Critical Thinking = grote problemen	4
Critical Thinking op het werk	6
Hoe Critical Thinking werkt: Inleiding tot het RED-model	8
Het gebruik van het RED-model bij besluitvorming: een casestudy	10
Voor trainers – het ontwikkelen van Critical Thinkers en probleemoplossers	12
Conclusie	14
Referenties	15
Over ons	16

Critical Thinking is een serieuze zaak

Inleiding

Toen aan meer dan 400 senior HR professionals in een enquête werd gevraagd welke vaardigheid in hun ogen de belangrijkste is die hun medewerkers in de komende vijf jaar nodig zullen hebben, kwam Critical Thinking als belangrijkste naar voren – nog voor innovatie of het toepassen van informatietechnologie¹. Een dergelijke reactie laat zien hoe werk, en de hiervoor benodigde vaardigheden, drastisch veranderd zijn.

In deze tijd van globalisering en steeds sneller zaken doen, hebben werknemers op ieder niveau te maken met een steeds complexere informatiestroom. De werkomgeving verandert snel en werknemers nemen nieuwe rollen aan, vaak met beperkte supervisie. Werknemers kunnen er niet van uit gaan dat anderen belangrijke beslissingen nemen. Ze moeten deze vaak zelf nemen, en snel. En de beslissingen moeten goed zijn. Als ze hier niet aan voldoen, is er mogelijk geen tijd voor herstel.

Goede beslissingen vereisen aandacht voor de belangrijkste informatie, het stellen van de juiste vragen en het scheiden van betrouwbare feiten en valse aannames – dit zijn allemaal onderdelen van Critical Thinking. En toch beschikken weinig werknemers over deze essentiële vaardigheden.

Uit een enquête onder HR professionals, uitgevoerd door SHRM en The Conference Board, bleek dat maar liefst 70 procent van de werknemers met een middelbare schoolopleiding een tekort aan vaardigheden op het gebied van

Critical Thinking had. Zelfs bij medewerkers met een 4-jarige universitaire opleiding schoot 9 procent tekort in hun Critical Thinking, 63 procent beschikte over voldoende Critical Thinking, en slechts 28 procent werd aangemerkt als uitstekende Critical Thinkers.

Veel leiders schieten ook tekort. Professionals op het gebied van training van topmanagement laten weten dat de vaardigheid die leiders van de volgende generatie het vaakst missen, strategisch denken is, hetgeen afhankelijk is van Critical Thinking². Veel leiders van de volgende generatie ontberen ook het vermogen om een visie neer te zetten of het bedrijf als geheel en de samenhang van de verschillende onderdelen volledig te begrijpen – beiden zijn competenties die nauw samenhangen met Critical Thinking.

Wat kan hieraan gedaan worden? Wanneer organisaties de rol van Critical Thinking in het dagelijkse besluitvormingsproces eenmaal begrijpen, kunnen ze stappen gaan ondernemen om de vaardigheden van hun leidinggevenden en medewerkers te ontwikkelen. In deze white paper worden mogelijke oplossingen uitgewerkt, waaronder een model voor het begrijpen en ontwikkelen van Critical Thinking. Ook krijgen trainers specifieke technieken aangereikt voor het opstarten van het proces.

Professionals op het gebied van training van topmanagement geven aan dat de vaardigheid die leiders van de volgende generatie het meest ontberen strategisch denken is, hetgeen afhankelijk is van Critical Thinking.

Te weinig Critical Thinking = **Grote Problemen**

Het Amerikaanse ministerie van werkgelegenheid heeft Critical Thinking aangemerkt als de basis voor een aantal belangrijke vaardigheden op de werkvloer, zoals problemen oplossen, beslissingen nemen, bedrijfsmatige planning en risicomanagement. Er zijn meer dan genoeg voorbeelden van wat er kan gebeuren wanneer een gebrek aan kritisch denkvermogen in het bedrijfsleven leidt tot een volledige catastrofe.

In 2007 ontsloeg het Amerikaanse electronica-concern Circuit City 3400 van haar best betaalde winkelmedewerkers. Het bedrijf liet weten dat deze bezuinigingsmaatregelen nodig waren om concurrerend te blijven met Best Buy en andere elektronica-winkels. Het bedrijf gaf in een verklaring aan dat de medewerkers in het verleden opslag hadden gekregen, waardoor zij 'meer dan het marktsalaris voor hun functie' verdienden, en dat ze vervangen zouden worden door medewerkers met een lager salaris.

Deze beslissing zorgde voor heftige reacties. In het nieuws vertelden boze consumenten dat ze Circuit City zouden boycotten, omdat zij vonden dat het bedrijf succesvolle medewerkers slecht had behandeld. De verkoop ging ineens sterk naar beneden, waardoor het bedrijf zijn winstvoorspellingen sterk naar beneden moest bijstellen. Brancheanalisten weten de slechte verkoopcijfers aan de ontslagen en merkten op dat, wanneer consumenten dure en ingewikkelde elektronica aanschaffen, ze ervaren en deskundig verkopers verwachten. Het publiek zou volgens analisten geen risico's willen nemen bij Circuit City³.

Het bedrijf bagatelliseerde de mogelijkheid dat de dalende verkoop in verband zou staan met de ontslagen en liet weten dat er gemiddeld slechts twee of drie verkopers per winkel waren ontslagen.

Ook al was het onmogelijk om erachter te komen wat er nu precies gebeurd was in de kantoren van Circuit City, toch was het duidelijk dat het bedrijf zich op meerdere fronten verrekend had. Ze waren niet in staat om de reactie van het publiek juist in te schatten, niet alleen op de ontslagen, maar ook op het gebrek aan ervaren personeel op de werkvloer. Het leek erop dat het bedrijf zich zo op de winstcijfers had gefocust, dat ze vergaten naar het totaalbeeld te kijken. Dit wijst op een tekort aan Critical Thinking.

Inzicht in het denkproces van het bedrijf kunnen we afleiden uit hun mededeling dat de daling in de verkoop van dure producten waarschijnlijk niet gerelateerd was, omdat er maar een paar medewerkers per winkel ontslagen waren. Maar hoeveel potentiële kopers kwamen in aanraking met onervaren verkoopmedewerkers en verlieten zonder iets te kopen de winkel? En hoeveel kwamen überhaupt niet naar Circuit City, omdat ze de nieuwsberichten hadden gezien, en niet verwachtten deskundige medewerkers aan te treffen? De publieke perceptie speelde ongetwijfeld een belangrijke rol in deze hele zaak, iets dat het bedrijf – zelfs toen het geconfronteerd werd met een noodsituatie – klaarblijkelijk niet begreep. De ontslagen hebben mogelijk zelfs bijgedragen aan de uiteindelijke ondergang van het bedrijf. Circuit City bleef terrein verliezen in de slag om de elektronica-markt, en overleefde de recessie niet. De keten sloot al haar winkels in 2008 en 2009.

Een gebrek aan Critical Thinking zou ook roet in het eten hebben gegooid bij een ambitieus plan van het Britse bedrijf Tesco, de op twee na grootste winkelketen ter wereld, om aan de westkust van de Verenigde Staten een groot aantal kleinere supermarkten te openen, die zich zouden richten op verse producten. Voordat de eerste Fresh & Easy-winkels werden geopend, voerde Tesco een gigantisch marktonderzoek uit, waarbij topmanagers van Tesco bij Amerikaanse consumenten thuis logeerden om hun eet- en winkelgewoonten te observeren.

Het Fresh & Easy-concept sloeg echter niet aan en uitbreidingsplannen voor de keten werden teruggedraaid. Tim Mason, hoofd van de Amerikaanse Tesco, liet weten dat ondanks het intensieve markt-onderzoek het bedrijf zich niet had gerealiseerd dat Amerikanen geen genoeg zouden nemen met de Fresh & Easy-strategie van constante lage prijzen, maar dat zij kortingsbonnen en andere speciale aanbiedingen wilden zien.

Een opmerking die Mason later maakte in The Times of London liet het denkproces van het bedrijf goed zien. 'Er is minder loyaliteit in de Amerikaanse markt', zei Mason. 'Britten moeten het een aantal keer horen, dat mensen iedere week opnieuw een keuze maken nadat ze de speciale aanbiedingen hebben bekeken.'⁴ Mason suggereerde dat de marketingmanagers wel hadden gehoord over het belang van speciale aanbiedingen, maar dat deze informatie niet echt aankwam, omdat het niet overeenkwam met de manier waarop Britten winkelen. Met andere woorden, de

leidinggeevenden waren kennelijk niet in staat om het bewijsmateriaal helder te evalueren, als gevolg van vastgeroeste ideeën – een klassiek geval van een gebrek aan Critical Thinking.

Critical Thinking

Op het werk

Onderzoek dat recentelijk uitgevoerd is door Pearson en een groot aantal onafhankelijke onderzoekers heeft aangetoond dat mensen die goed scoren in een onderzoek naar Critical Thinking, door hun leidinggevenden ook de volgende vaardigheden worden toegekend:



- ✓ Goede analytische en probleemoplossende vaardigheden.
- ✓ Goed oordeel- en besluitvormingsvermogen.
- ✓ Goede algemene prestaties op het werk.
- ✓ Het vermogen om de kwaliteit van de gepresenteerde informatie te evalueren.
- ✓ Creativiteit.
- ✓ Kennis van het werk.
- ✓ Het vermogen van de werknemer om zich binnen de organisatie op te werken.

Omdat het vaak moeilijk is om Critical Thinking door middel van een CV of sollicitatiegesprek te beoordelen, gebruiken bedrijven tegenwoordig assessments om kandidaten te kunnen evalueren.

Een van de meest gebruikte assessments op dit gebied is de Watson-Glaser Critical Thinking test van Pearson TalentLens. De Watson-Glaser is een meetinstrument voor 'harde vaardigheden' en is geschikt voor mensen in managementfuncties.

Het wekt dan waarschijnlijk ook geen verbazing dat onafhankelijk onderzoek heeft aangetoond dat Critical Thinking steeds belangrijker wordt, naarmate men een hogere functie heeft. Mensen die in deze functies succesvol zijn leren vaak snel, verwerken informatie accuraat en zijn in staat om dit in het besluitvormingsproces toe te passen. Een van de meest geaccepteerde onderzoeksbevindingen in de bedrijfspsychologie is dat cognitieve vaardigheden direct verbonden zijn met prestaties in alle functies⁵. Critical Thinking, een

cognitieve vaardigheid, is met name van belang wanneer goed ontwikkelde besluitvormings- en beoordelingsvaardigheden vereist zijn.

Het is niet ongebruikelijk voor organisaties om dergelijke onderzoeksbevindingen te negeren wanneer zij op zoek zijn naar opvolgers of werknemers op topniveau. Organisaties gaan er vaak vanuit dat iedereen op het hoogste niveau in een bedrijf slim en een 'goede denker' is, zonder Critical Thinking van een kandidaat daadwerkelijk te onderzoeken. Uit een onderzoek uit 2009 van Ones en Dilchert⁶ blijkt echter dat er een behoorlijke variatie in Critical Thinking binnen groepen leidinggevenden bestaat (net als tussen supervisors en managers). Ook al behaalden leidinggevenden over het algemeen een betere score op onderzoeken naar Critical Thinking in vergelijking met andere groepen, toch was er een breed scala aan hogere en lagere scores. Eenvoudig gezegd bleek uit het onderzoek dat

sommige topmanagers beter zijn in Critical Thinking dan anderen – en dat ze hierdoor eerder succesvol zullen zijn.

Het is belangrijk om op te merken dat uit onderzoek ook een positief verband is aangetoond tussen bepaalde persoonlijke eigenschappen en succes in het werk. Daarom krijgen bedrijven die in hun assessmentbatterij Critical Thinking en persoonlijkheid opnemen een vollediger beeld van een kandidaat dan organisaties die alleen een persoonlijkheidstest of alleen een test op het gebied van kritisch denken gebruiken.

Hoe werkt Critical Thinking:

Inleiding op het RED-model

Critical Thinking kan gelukkig aangeleerd worden. Pearson heeft daartoe het volgende RED-Model ontwikkeld - Aannames herkennen, Argumenten evalueren, Conclusies trekken. Zo kunnen principes van het kritisch denken bekeken en toegepast worden bij het nemen van een beslissing. Dit model is met name handig bij trainingsprogramma's voor Critical Thinking.

Recognize Assumptions. Dit is het vermogen om feiten van meningen te scheiden. Het is bedrieglijk eenvoudig om naar een opmerking of presentatie te luisteren en aan te nemen dat de gepresenteerde informatie waar is, ook al wordt er geen ondersteunend bewijs geleverd. Het kan zijn dat de spreker erg geloofwaardig is of vertrouwen wekt, of dat de informatie logisch klinkt of overeenkomt met onze eigen mening. We stellen er gewoon geen vragen bij. Het herkennen van aannames en hier vragen bij stellen helpt ons om een tekort aan informatie of ongegronde beweringen bloot te leggen. Verder kijkend leidt het onderzoeken van aannames door de ogen van andere mensen (bv. het standpunt van andere belanghebbenden) tot een rijker perspectief op een onderwerp.

Evaluate Arguments. Het is moeilijk om een oordeel uit te stellen en de verschillende argumenten en informatie systematisch te bekijken, met de onpartijdigheid van een detective. De kunst van het evalueren van argumenten brengt met zich mee dat informatie objectief en nauwkeurig geanalyseerd moet worden, waarbij de kwaliteit van het ondersteunende bewijsmateriaal gecontroleerd

R

Recognize Assumptions

E

Evaluate Arguments

D

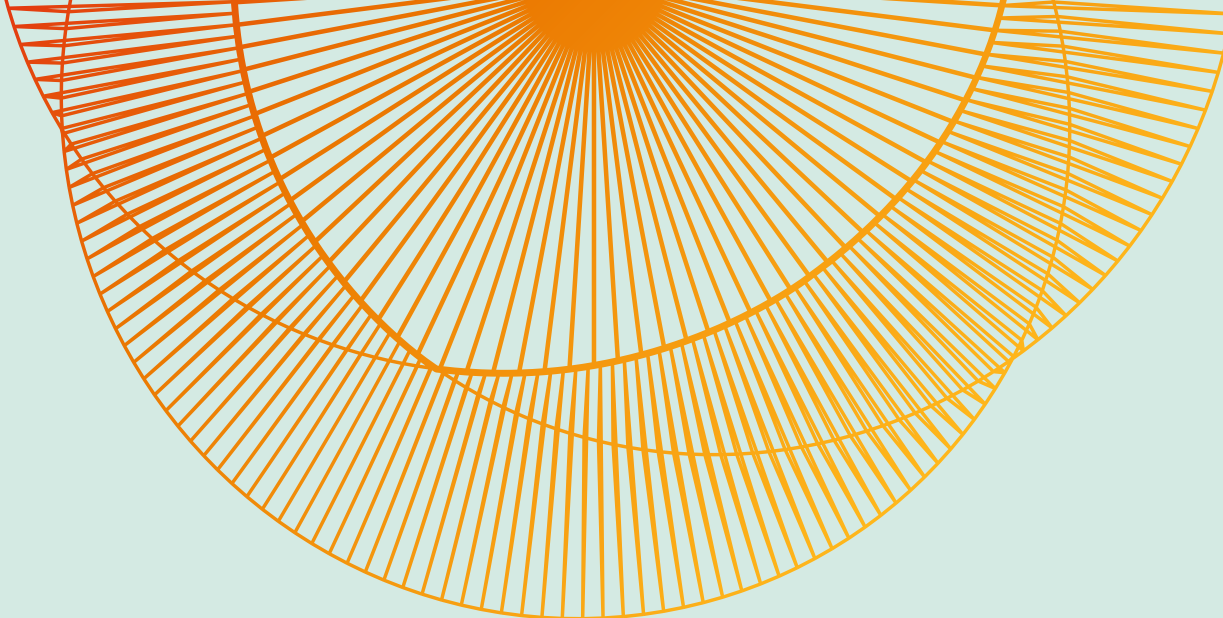
Draw Conclusions

dient te worden, en onderzocht moet worden hoe emoties de situatie beïnvloeden. Veelvoorkomende barrières zijn een confirmatiebias, de neiging om informatie te zoeken die overeenkomt met je eigen standpunt en het hiermee eens te zijn, waardoor emoties – eigen emoties of die van anderen – een obstakel vormen voor een objectieve evaluatie. Het kan zijn dat mensen snel tot een beslissing komen om een conflict te vermijden. Wanneer iemand objectief blijft en de validiteit van verschillende standpunten bekijkt, kan diegene nauwkeurigere conclusies trekken.

Draw Conclusions. Mensen die over deze vaardigheid beschikken zijn in staat informatie van verscheidene aard samen te brengen om conclusies te kunnen trekken die logisch voortkomen uit het beschikbare bewijsmateriaal, en zij generaliseren niet verder dan dat het bewijsmateriaal toelaat. Ook zullen zij hun standpunt wijzigen wanneer het bewijsmateriaal hierom vraagt. Van hen wordt vaak gezegd dat zij 'een goed oordeel' kunnen leveren, omdat zij meestal een kwalitatief hoogstaande beslissing nemen.

Elk van deze vaardigheden voor Critical Thinking past binnen een proces dat vloeibaar en samenhangend is. Wanneer mensen informatie krijgen, schakelen ze vaak tussen het herkennen van aannames en het evalueren van argumenten. Critical Thinking is in die zin een sequentieel proces, waarbij het herkennen van foutieve aannames of zwakke argumenten het waarschijnlijker maakt dat een juiste conclusie wordt bereikt.

Ook al is dit een in elkaar overlopend proces, het helpt toch om je steeds op een van de RED-vaardigheden tegelijk te richten bij het ontwikkelen van vaardigheden. Naarmate men meer oefent, over het algemeen meerdere maanden, kan Critical Thinking sterk verbeterd worden.



Het RED-model in de praktijk

Een casestudy

Tandartsen die zich tijdens het aankoopproces ongemakkelijk voelen

Een bedrijf dat medische apparatuur direct aan tandartsen verkoopt had op het eerste gezicht een klein, eenvoudig op te lossen probleem. De verkoopvertegenwoordigers van het bedrijf gaven aan dat zij moeite hadden met de verkoop van nieuwe apparatuur omdat de tandartsen een aantal technische vragen hadden die de kennis van de vertegenwoordigers te boven ging. Het verkopende personeel verzocht om deze technische informatie op de website van het bedrijf te plaatsen, zodat deze toegankelijk zou zijn voor de tandartsen.

Dit leek een zeer redelijk verzoek. Leidinggevenden van het bedrijf waren bekend met onderzoeken waaruit bleek dat tandartsen graag online naar de nieuwste informatie en ontwikkelingen in het veld zoeken. De leidinggevenden vroegen dit ook na bij de vertegenwoordigers van de klantenservice, die eveneens aangaven dat tandartsen veel technische vragen stelden over de nieuwe apparatuur. Na de kwestie bestudeerd te hebben, paste het bedrijf haar website aan en voegde hier een grote hoeveelheid technische informatie over de apparatuur aan toe.

Maar de aanpassing van de website had geen effect. De verkoop bleef laag. Tandartsen bleven vertegenwoordigers vragen om meer technische informatie – zelfs wanneer ze doorverwezen waren naar de nieuwe website.

Om te begrijpen wat er nu aan de hand was, gingen een paar leidinggevenden van het bedrijf eens langs bij de tandartsen van wie ze wisten dat deze nieuwe apparatuur wilden kopen, voor een informeel gesprekje. Door middel van deze gesprekken kwamen de leidinggevenden erachter dat de tandartsen het aankoopproces niet prettig vonden. Wat ze eigenlijk wilden, ook al vroegen ze hier niet expliciet om, was iemand bij het bedrijf om mee te praten – een vakgenoot – die hen door het hele proces zou begeleiden, en hun vragen eerlijk en kundig zou beantwoorden. Ze wilden dus geen verkoper of een website, maar een coach.

Door het RED-model te bestuderen, wordt duidelijk waar het bedrijf de fout in ging:

Recognize Assumptions: De leidinggevenden gingen ervan uit dat de verkoopmedewerkers de situatie onder controle hadden, maar de leidinggevenden hadden de vertegenwoordigers nooit gevraagd hoe ver zij hadden doorgevraagd na de bezwaren van de klanten.

Evaluate Arguments: De leidinggevenden herinnerden zich later dat, tijdens een bijeenkomst over dit onderwerp, een manager aanbevolen had om een gepensioneerde, zeer gewaardeerde tandarts in te huren, die de klanten zou kunnen helpen op het niveau van vakgenoten. De suggestie werd destijds snel verworpen vanwege de kosten. Anderen in de vergadering merkten op dat het

vernieuwen van de website veel goedkoper zou zijn. De leidinggevenden herinnerden zich later ook dat, hoewel onderzoeken aangaven dat tandartsen graag informatie online zoeken, diezelfde onderzoeken ook lieten zien dat tandartsen de informatie niet volledig vertrouwen, tenzij ze deze bij een betrouwbare persoon, zoals een vakgenoot, kunnen verifiëren. De leidinggevenden realiseerden zich dat zij ervoor hadden gekozen zich te richten op dat deel van het onderzoek waarin een goedkopere oplossing geopperd werd.

Draw Conclusions: De leidinggevenden hadden het bewijsmateriaal dat ze in bezit hadden – de technische vragen van de tandartsen – letterlijk genomen, zonder rekening te houden met het feit dat mensen niet altijd duidelijk vragen naar wat ze willen.

Als de leidinggevenden van het bedrijf hadden ingezien dat ze van aannames waren uitgegaan en deze een voor een onder de loep hadden gehouden, als ze alternatieve argumenten en standpunten eerlijk hadden geëvalueerd, en als ze de beschikbare informatie objectief hadden geanalyseerd voordat ze conclusies hadden getrokken, dan waren ze waarschijnlijk in staat geweest om de onderliggende kwestie snel te identificeren en aan te pakken. Zoals zo vaak het geval is, was er hier geen sprake van een geïsoleerde fout of gebrek; het was een systemisch, opeenvolgend falen.

Voor trainers - Het ontwikkelen van Critical Thinkers door gebruik van het RED-model:

Een trainingsvoorbeeld

Wanneer bedrijven in het huidige zakelijke klimaat concurrerend willen blijven moeten ze Critical Thinking in alle aspecten van hun organisatie betrekken, inclusief hun cursusprogramma's. Hier zie je hoe een effectieve cursus voor Critical Thinking gestructureerd kan worden:

- 1.** Train werknemers in de belangrijkste componenten van Critical Thinking (RED-model), waarbij de essentiële rol van elke component binnen het bedrijf duidelijk wordt gemaakt.
- 2.** Laat zien hoe het RED-model gebruikt kan worden om een bepaald onderwerp beter te kunnen begrijpen. Enkele aanpakken om dit te bereiken zijn:
 - a) Vraag de medewerker om een daadwerkelijk probleem te noemen waarmee hij of zij op de werkvloer te maken heeft. De werknemer gebruikt het RED-model om aannames te identificeren die het besluitvormingsproces in de weg staan. Het model wordt ook gebruikt om andere standpunten/belanghebbenden die opgenomen moeten worden te identificeren, en om de verscheidene argumenten en standpunten te evalueren.
 - b) Zorg voor een casestudy waarmee de cursisten kunnen werken, waarbij je je richt op de toepassing van het RED-model.
- 3.** Moedig trainers aan om het RED-model op te nemen in hun workshops en cursussen.
- 4.** Versterk Critical Thinking na de trainingssessie door cursisten aan te moedigen verschillende standpunten in te nemen, stimulerende vragen te stellen en advocaat van de duivel te spelen.

Bij het behandelen van het
probleem of casestudy

Stel deze belangrijke vragen

Recognize assumptions

Feiten en meningen scheiden.

- Wat is de belangrijkste kwestie die je probeert op te lossen?
- Welke informatie heb je over deze kwestie?
- Welke ideeën en aannames heb je om je strategie of plan te ondersteunen?
- Bestaat er goed bewijsmateriaal om deze aannames te ondersteunen, en welke gaten zitten er eventueel in je redenering?
- Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden en wat zijn hun standpunten?
- Welke andere ideeën moeten onderzocht worden en wat dien je nog meer te weten?

Evaluate arguments

Informatie objectief en nauwkeurig analyseren, de kwaliteit van het ondersteunend bewijsmateriaal onderzoeken en begrijpen hoe emoties de situatie beïnvloeden.

- Wat zijn de voor- en nadelen van de oplossing die je voorstelt?
- Wat zijn je vooroordelen? Is er iemand die een andere mening heeft dan jij, aan wie je je ideeën kunt presenteren?
- Welke invloed heeft je beslissing op anderen? Hoe ga je hier mee om?
- Wie zou het niet eens zijn met je voorgestelde oplossing? Wat is de gedachtegang die ten grondslag ligt aan je standpunt?
- Welke belangrijke punten, modellen en/of perspectieven moet je in gedachten houden wanneer je de opties evalueert?
- Wat zal de impact van je beslissing zijn?

Draw conclusions

Gevarieerde informatie samenbrengen om conclusies te trekken die logisch volgen uit het beschikbare bewijsmateriaal.

- Wat is de best mogelijke oplossing, nadat je alle feiten hebt geëvalueerd?
- Welk specifieke bewijsmateriaal vormt de motivatie voor je beslissing?
- Is er nieuw bewijsmateriaal dat invloed op je beslissing heeft?

Critical Thinking

Conclusie

Critical Thinking is van levensbelang voor de belangrijkste vaardigheden op de werkvloer, waaronder problemen oplossen, besluitvorming, een goed oordeel en een stevige analyse. Organisaties die de beste kritische denkers kunnen aantrekken, vasthouden en ontwikkelen hebben een significant en meetbaar concurrerend voordeel in de zakenwereld.

En toch lijdt de zakenwereld onder een extreem tekort aan Critical Thinkers. Er zijn te weinig werknemers die met deze vaardigheden aan hun werk beginnen, en te weinig werknemers hebben de mogelijkheid om deze vaardigheden op de werkvloer te ontwikkelen. Het goede nieuws is echter dat Critical Thinking aangeleerd kan worden en dat het direct kan worden toegepast op problemen en beslissingen in het werk. Het RED-model kan eenvoudig gebruikt worden en is een doorbraak in de aanpak van dat wat tot nu toe voornamelijk een abstract en moeilijk te definiëren concept was. Het RED-model is een handleiding voor het begrijpen van Critical Thinking en voor het ontwikkelen van elk van de essentiële vaardigheden.

Een investering in een training voor Critical Thinking betaalt zich zeer goed terug. Eén bedrijf gaf aan dat het 17x het bedrag van de investering terug had verdiend. In algemene zin gaf 74% van de deelnemers aan een workshop Critical Thinking in het bedrijf aan dat zij daadwerkelijk hun nieuwe vaardigheden toepasten. Ander onderzoek heeft aangetoond dat, wanneer training voor een sterkere verbetering bij een manager of professional met

een salaris van €45.000 per jaar zorgt, de ROI jaarlijks €21.000 is. Uitgaande van die cijfers zorgt het trainen van 25 managers of professionals dus voor een opbrengst van €525.000 per jaar.

Tegelijkertijd zijn er gereedschappen beschikbaar voor organisaties om Critical Thinking van nieuwe sollicitanten, high potential werknemers en mensen die in aanmerking komen voor opvolgingen of promoties te beoordelen en ontwikkelen. De waarde hiervan kan niet overschat worden.

Critical Thinking kan het verschil tussen succes of falen betekenen, meer dan enige andere set zakelijke vaardigheden. Gelukkig liggen deze vaardigheden binnen handbereik van alle medewerkers op alle niveaus. Wanneer deze vaardigheden voor Critical Thinking zijn aangeleerd, gaan ze een levenlang mee, en zijn ze een kostbaar bezit voor organisaties die een concurrentievoorsprong zoeken.

Referentias

- 1 *Are They Really Ready to Work? Employers Perspectives on the Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to the 21st Century US Workforce (2006)*. Study conducted by The Conference Board, Partnership for 21st Century Skills, Corporate Voices for Working Families, and the Society for Human Resource Management.
- 2 Hagemann, B. and Chartrand, J.M. (2009). *2009 Trends in Executive development: A Benchmark Report (Technical Report)*. Oklahoma City: Executive Development Associates.
- 3 *"Circuit City's Job Cuts Backfiring, Analysts Say," Washington Post, May 2, 2007.*
- 4 "Tesco Admits: We Got it Wrong in the US," The Times of London, February 22, 2009
- 5 Schmidt, F. L. and Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262-274.
- 6 Ones, D.S. and Dilchert, S. (2009) How special are executives? How special should executive selection be? Observations and recommendations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (2009), 163-170.

Over ons

Pearson TalentLens publiceert veel van de meest populaire psychologische meetinstrumenten die wereldwijd worden gebruikt voor het aannemen en ontwikkelen van de werknemers van de 21e eeuw.

De Watson-Glaser Critical Thinking test vormt de maatstaf voor het meten en vergroten van Critical Thinking en besluitvorming bij kandidaten met een hoog potentieel, nieuwe managers, leidinggevendenden van de toekomst en alle professionals. Watson-Glaser wordt ondersteund door wetenschap en tientallen jaren onderzoek en zorgt voor een score voor elke schaal binnen het RED-model van Pearson. Ook worden sterke en zwakke punten in Critical Thinking belicht en wordt een ontwikkelingsplan op maat voorgesteld.

Voor meer informatie over de Watson-Glaser Critical Thinking Test, de Critical Thinking training of een van de andere Pearson TalentLens producten of diensten, neem dan contact op met een van onze consultants via www.talentlens.nl