

Ing. Ondřej Bos, Ph.D.
Fakulta bezpečnostního managementu PA ČR v Praze
katedra krizového řízení

Vliv kritického myšlení na řízení činnosti

Úvod

Kritické myšlení patří mezi nejžádanější, či spíše naprosto klíčové schopnosti, nejen u řídicích pracovníků.¹ Pro řízení kontinuity činností (BCM – Business Continuity Management), respektive krizové řízení, má kritické myšlení zvláštní význam, neboť hodnocení informací a jejich ověřování je velmi důležité při rozhodování za nejistoty a posuzování možného vývoje nepředvídatelných situací. Kritické myšlení jako součást rozhodovacího procesu krizového manažera je zároveň potřeba vnímat ve spojení s kolektivním rozhodováním a vnímáním kritického myšlení jako přirozené žádoucí součásti řízení rizik a bezpečnosti.

Tento příspěvek je zaměřen na zkoumání potenciálu kritického myšlení na pozitivní ovlivnění efektivnosti řízení organizace v oblasti mitigace provozních rizik a zajištění kontinuity činností. Pro přiblížení praktických dopadů dovednosti kriticky hodnotit situaci je příspěvek doplněn o přehled příkladů modelových myšlenkových zkreslení, která mohou ovlivňovat rozhodovací proces v řízení kontinuity činností.

Základní charakteristika kritického myšlení

„Nevěřit je těžká dřina.“²

Definicí kritického myšlení je celá řada, nicméně v obecné rovině se jedná o schopnost „uchopit informaci nebo myšlenku a důsledně ji prozkoumat, podrobit ji nezaujatému skepticismu, porovnat s opačnými názory a s tím, co již o tématu víme, a teprve na tomto základě zaujmout určité stanovisko.“³

Americký pedagog David Klooster, který se zabývá výzkumem a aplikací kritického myšlení, vymezuje kritické myšlení těmito charakteristickými rysy:

- a) Jedná se o myšlení nezávislé a samostatné.
- b) Informace a informovanost jsou nikoli cílem, ale výchozím bodem kritického myšlení.
- c) Hledá a předkládá otázky a problémy.
- d) Hledá také promyšlená zdůvodnění.

¹ *The Future of Jobs Report* [online]. In: Cologny/Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2016, s. 73-85 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>.

² KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil, 2012. Pod povrchem. s. 297. ISBN 978-80-87270-42-4.

³ STEELE, Jeannie et al. *Čtením a psaním ke kritickému myšlení: Úvod do kritického myšlení* [online]. 2009 [cit. 2017-12-14], s. 8. Dostupné z: <http://www.kritickemysleni.cz/inspirace.php?co=dalsi>.

e) Jde o myšlení ve společnosti (myšlenky jsou ověřovány a zdokonalovány pomocí diskusí a sdílení.¹

Fisher a Scriven nabízejí definici, podle které je kritické myšlení „schopnost kvalifikovaného a aktivního výkladu a hodnocení pozorování a komunikace, informací a argumentace.“² Fisher návazně definoval i hlavní rysy kritického myšlení, kterými jsou:

- identifikace důvodů a závěrů v uvažovaném případě;
- identifikace a posouzení předpokladů;
- objasnění a interpretace významu a myšlenek,
- posouzení přijatelnosti a důvěryhodnosti tvrzení;
- hodnocení argumentů;
- analýza a hodnocení vysvětlení;
- analýza, hodnocení a rozhodování;
- vyvozování závěrů;
- tvorba argumentů.³

Naopak za kritické myšlení nelze, podle Kloostera, považovat následující metody:

- Memorování neboli paměťové učení – cílem tohoto způsobu myšlení není nezávislé hodnocení a samostatná úvaha, nicméně je jedním z předpokladů kritického myšlení, neboť zajišťuje dodání a zapamatování informací.
- Porozumění složitým myšlenkám – soustředění se na pochopení obtížných informací je komplexní myšlenková operace, nicméně se stále jedná o myšlení pasivní, neboť cílem je porozumět výkladu informace jinou osobou. I tento způsob myšlení je však možné považovat za přípravnou fázi pro kritické myšlení.
- Intuitivní myšlení – tacitní znalost projevující se jako náhlý vhled nebo nápad zejména v případech, kdy řešení situace vyžaduje rychlý úsudek nacházející se z velké části pod úrovní vědomého rozhodování. Intuice souvisí buď se zkušeností jedince a rozeznáním „známých vodítek“ řešení situace (tzv. kvalifikovaná intuice), nebo je jejím zdrojem fungování heuristik.⁴

¹ KLOOSTER, David. Co je kritické myšlení? *Kritické listy* [online]. Kritické myšlení, 2000, (1, 2) [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: http://www.kritickemysleni.cz/materialy.php?co=kriticke_listy&co2=02/cojeKM.

² FISHER, Alec a Michael SCRIVEN. *Critical thinking: its definition and assessment*. Point Reyes, Calif: Edgepress, 1997, s. 250. ISBN 978-0953179602.

³ MARTINCOVÁ, Jana. Úroveň kritického myšlení studentů vybrané fakulty humanitních studií. In: *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání* [online], s. 83-105 [cit. 2017-11-14]. ISSN 1804-526X. Dostupné z: <http://lifelonglearning.mendelu.cz/wcd/w-rek-lifelong/111602/lifele2016060283.pdf>.

⁴ KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil, 2012. Pod povrchem, s. 200. ISBN 978-80-87270-42-4.

Tab. č. 1: Rozdíly mezi kritickým a nekritickým myšlením

Oblast	Charakteristika	
	Kritické myšlení	Nekritické (dogmatické) myšlení
Znalosti	- Všeobecný přehled, snaha o získání detailních znalostí k danému tématu.	- Úzké zaměření, ulpívání na obecné úrovni.
Práce s informacemi	- Zkoumání způsobů, kterými byla informace dosažena. - Získávání informací z více zdrojů, jejich ověřování a porovnávání.	- Memorování. - Považování vzpomínek za spolehlivý zdroj informací. - Ulpívání na nezduodněných názorech. - Absence nadhledu.
Myšlenková strategie	- Otevřenost. - Konstruktivní diskuse. - Přesné vyjadřování.	- Stereotypy, předsudky, dogmata. - Absence dotazů. - Vágní prezentace názorů a myšlenek.

Zdroj: upraveno podle KOUKOLÍK, František a Jana DRTILOVÁ. *Základy stupidologie: Život s deprivanty II*. Praha: Galén, 2002, s. 67. ISBN 80-7262-078-9.

Heuristiky a kognitivní zkreslení

Myšlenkové pochody každého jedince jsou unikátní a míru jejich racionality ovlivňuje řada faktorů, které se souhrnně nazývají kognitivní zkreslení. Jedná se o přirozená schémata chování a myšlení, která vedou k chybným úsudkům. Jejich účelem je vytváření dojmu, že lidé dokonale rozumí a dokáží zdůvodnit různé události, tedy uspokojení s vlastním pojetím světa.¹ Roberto je definuje jako „myšlenkové pasti, které ztěžují proces rozhodování. Dostáváme se do těchto pastí kvůli kognitivním omezením, které jsou charakteristické pro každou lidskou bytost.“²

Kromě toho mají na hodnocení informací a rozhodování vliv i tzv. heuristiky. Jedná se o odhady či myšlenkové zkratky, používané na základě vlastní zkušenosti, intuice. Cílem není nalézt optimální variantu, ale nejlépe dostupný a dostatečně efektivní způsob, jak přistoupit k řešení daného problému.

Kahneman a Tversky v rámci řady výzkumů prokázali, že existují tendence jednotlivců podléhat různým myšlenkovým zkreslením při stanovení závěrů a rozhodování o výběru variant.³ Ačkoli heuristiky představují hospodárný a relativně účinný prostředek myšlení, mohou zároveň vést k systematickým chybám. Těm lze předcházet pochopením heuristik a zkreslení a tím i zpřesnit úsudek a rozhodování v nejistých situacích. Kahneman a Tversky popisují následující typy heuristik:⁴

¹ MCRANEY, David. *Nejste tak chytrí, jak si myslíte: klamou vás média, politici a ze všeho nejvíc vlastní mozek*. Brno: BizBooks, 2014, s. 9. ISBN 978-80-265-0268-5.

² ROBERTO, Michael A. *The Art of Critical Decision Making: Part II* [online]. 2009 [cit. 2017-12-14], s. 102. The Teaching Company. Dostupné z: <http://fi.ge.pgstatic.net/attachments/0a70de18d27f459086c8c73297e06761.pdf>.

³ KAHNEMAN, Daniel a Amos TVERSKY. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*. 1974, (185(4157)), 1124-1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.

⁴ KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil, 2012. Pod povrchem. s. 449-468. ISBN 978-80-87270-42-4.

- a) Reprezentativnost: na základě známých informací si lidé vytváří asociace o zdánlivě souvisejících situacích a vztazích, které s těmito informacemi spojují. *Příkladem pro řízení kontinuity činností je předvídání spolehlivosti určitých nástrojů obnovy pro budoucí procesy na základě hodnocení výsledků dosavadních. Například, dosud spolehlivý způsob obnovy je považován automaticky za vyhovující, aniž jsou brány v potaz specifika konkrétního procesu nebo služby.*
- b) Dostupnost: hodnocení četnosti nebo pravděpodobnosti určité události podle stupně obtížnosti, s jakou si jsme schopni vybavit příklady nebo výskyty stejných nebo obdobných příkladů. Výrazné a významné příklady se zdají být čtenější, než tomu je ve skutečnosti. To, mimo jiné, znamená, že rizikověji jsou hodnoceny procesy a služby, u nichž je větší dostupnost informací o možných hrozbách, neboť je na ně upírána větší pozornost, než na nepředvídatelné scénáře výpadků. *V souvislosti s řízením kontinuity činností to může znamenat např., že organizace přijímá masivní opatření pro zajištění kontinuity činností v případě teroristického útoku. Teroristický útok, je typ události s nízkou pravděpodobností, nicméně vysokou dostupností díky medializaci.*
- c) Přizpůsobení a kotvení: odhad se odvíjí od určité počáteční hodnoty, která determinuje podobu konečné odpovědi. Výchozí bod může být určen přímo zadáním nebo některou z dílčích fází rozhodování. Odhady jsou tak, s ohledem k vázání se na počáteční hodnotu, zkreslené a zavádějící. *Příklad pro řízení kontinuity činností: řada doporučení (Good Practice Guidelines¹) nebo i norem (ISO 22317²) odkazují na roční frekvenci ověřování úplnosti a relevance daných opatření. Od této periody se následně odvíjejí konkrétní opatření v organizaci, přičemž mnohdy nemusí roční cyklus být optimální mírou (např. s ohledem na fluktuaci, sezónnost, kvartální reportování, plánování investic v rámci řádného rozpočtu atd.).*

Kritické myšlení v organizaci

Znát význam kritického myšlení automaticky neznamena vědět, jak ukotvit jeho místo v kultuře organizace, resp. jak mitigovat projevy iracionálního jednání. Manažer odpovědný za řízení kontinuity činností a krizové řízení musí být schopen detekovat a přizpůsobit své rozhodování alespoň základním projevům iracionálního jednání, k nimž patří:

- poslušnost: rozhodování pod vlivem působení autority;
- konformita: přejímání většinového modelu chování, podléhání tlaku okolí, které může eskalovat v ignorování vlastních smyslů;
- groupthink („příslušnost ke skupině“): potlačení nezávislého jednání a myšlení jednotlivce v zájmu jednostranného sledování zájmu skupiny;
- iracionalita v organizacích: typické zejména pro organizace s rozvinutou vnitřní strukturou a rozsáhlou personální základnou, kdy organizace ztrácí vnímání

¹ *Good Practice Guidelines 2018 Edition: The global guide to good practice in business continuity.* Reading, United Kingdom: The Business Continuity Institute, 2017. ISBN 978-9-9932110-8-9.

² *ISO/TS 22317:2015 Societal Security – Business Continuity Management Systems – Guidelines for Business Impact Analysis (BIA).* Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization, 2015.

organizace jako součásti vnějšího prostředí a soustředí se zejména na vnitřní problematiku;

- chybně použitá zásadovost: pokračování řetězce rozhodování, kterými se důsledky stále více prohlubují. V organizacích se jedná např. o pokračování v nevýhodných projektech z důvodu zohledňování dosavadních nákladů (tzv. sunk cost error);
- chybný koncept odměňování: symbolická nebo malá odměna na konci nepřijemné činnosti způsobí, že ji lidé považují za snesitelnější. Naopak hmotné odměňování za výsledky v činnostech, které lidé vykonávají rádi a je jim příjemná, vnímání hodnoty této činnosti snižuje.¹

K tomu, aby diskuse o vhodném řešení byla konstruktivní, je nutná absence arogance a nadřazení subjektivních cílů a aby výsledku bylo docíleno pomocí kritického myšlení, jsou v zásadě zapotřebí dvě podmínky:

- respektování významu znalostního řetězce;
- využití individuálního nesouhlasu jako nástroje pro dosažení konsenzu.²

Individuální nesouhlas jako nástroj pro dosažení konsenzu

Skupinová rozhodování bývají velmi často provázena konflikty účastníků, kteří se snaží přesvědčit kolektiv o svém názoru a prosadit jimi navrhované řešení, přičemž se vymezují proti variantám a nápadům ostatních řešitelů. V takovéto situaci se účastníci zpravidla snaží nebrat v potaz skeptická stanoviska oponentů, což je však z pohledu kritického myšlení zásadní chyba. Chvilkový diskomfort způsobený nesouhlasem s naším vnímáním daného problému totiž může zcela převážit zjištění, které nám pomůže podívat se na řešené téma z nové perspektivy a tím se znovu zamyslet nad konkrétními argumenty. Nesouhlasná stanoviska jsou v organizaci klíčovým atributem zejména při rozhodování za nejistoty a v případě posuzování nových či obtížně predikovatelných scénářů.

Chip Heath a Dan Heath považují v této souvislosti za velmi důležité vnímat nesouhlas jako prospěšný a přínosný faktor při rozhodování. Nalézt však přesvědčení, že kritika je pro naše úsudky přínosnější než souhlas, je velmi obtížné. Heath a Heath uvádějí závěry revizí studií, během kterých bylo zjištěno, že pravděpodobnost sklonu preferovat potvrzení svých názorů než jejich vyvrácení je více než dvojnásobná. Tento trend se projevuje zejména v oblastech, kde hraje významnou roli emocionální jednání a podvědomé tendence přirozeně se ztotožňovat s určitým modelem chování a rozhodování. Tendence potvrzování předsudků se ve zvýšené míře objevují také v situacích, kdy se daná záležitost nachází ve vysokém stupni rozpracování a bylo již investováno velké množství času a energie.³

Pokud si vedení organizace uvědomuje dosahy a význam vyvrácení a nesouhlasu např. v rámci posuzování zásadních strukturálních změn, při plánování

¹ SUTHERLAND, Stuart. *Irrationality: The Enemy without*. Reprinted. London: Pinter & Martin, 2007. ISBN 9781905177073.

² KOUKOLÍK, František a Jana DRTILOVÁ. *Základy stupidologie: Život s deprivanty II*. Praha: Galén, 2002, s. 89-94. ISBN 80-7262-078-9.

³ HEATH, Chip a Dan HEATH. *Rozhodni se!: jak ve správný čas najít správné řešení*. Brno: BizBooks, 2014, s. 100. ISBN 978-80-265-0128-2.

klíčových projektů, projednávání strategických cílů a misí, přistupuje k této otázce systematicky a podněcuje zainteresované osoby k aktivnímu kritickému hodnocení.

Za institucionální nástroj pro validaci optimálního rozhodnutí pomocí snahy o její vyvrácení je považována funkce tzv. „dávlova advokáta“. Heath a Heath zdůrazňují, že není důležitá formalizace této pozice, ale vnímání přínosnosti kritiky pro dosažení optimálního výsledku rozhodovacího procesu a osvojení potřebné techniky.

V rámci organizace tak může roli „dávlova advokáta“ zastávat i jednorázově vybraná skupina rozhodovatelů, jak předvede následující příklad tematicky zaměřený na řízení kontinuity činností. Cílem bude nalezení shody nad rozhodnutím, zda klíčovou službu zajišťovat prostřednictvím generálního dodavatele (outsourcera). Skupina rozhodovatelů posuzuje variantu výběru generálního dodavatele. Úkolem „dávlova advokáta“ bude zpracování racionálních a přesvědčivých argumentů proti předkládaným předpokladům a doporučením.

Celý proces rozhodování bude probíhat v následujících krocích:

- 1) Identifikace problému, který vyžaduje skupinovou analýzu a rozhodování – v tomto případě se jedná o zajištění outsourcingu klíčové služby generálním dodavatelem.
- 2) Tým rozhodovatelů se rozdělí na dvě skupiny srovnatelné počtem členů, kompetencemi a odbornostmi.
- 3) První tým je pověřen shromážděním podkladů a zpracováním argumentů pro přijetí návrhu; druhá skupina („dávlova advokát“) bude postupovat obdobně, avšak v přímém protikladu.
- 4) Skupina obhajující návrh prezentuje svá doporučení a předpoklady druhé skupině. Zdůrazňuje především optimalizaci nákladů a administrativní efektivitu. Skupina oponentů tato doporučení kritizuje a pokouší se cílit především na předložené argumenty, zejména s ohledem na dosavadní náklady investované do technologií spojených se zvažovaným outsourcingem a možnou ztrátou kontroly nad úrovní kvality služeb při vyvedení činností mimo organizaci.
- 5) První skupina reviduje svá doporučení tak, aby reagovala na sdělenou kritiku, např. možností pronájmu či odprodeje technologií outsourcerovi a smluvní nastavení striktních parametrů dostupnosti a sankcí za jejich nedodržení. Oponenti mezitím pracují na doplňujících výhradách, např. ztrátě know-how, obtížné exit strategii v případě selhání dodavatele, neřešení diverzifikace provozních rizik mezi více dodavateli atd.
- 6) Kroky 4) a 5) se opakují do okamžiku, kdy obě skupiny přijmou prezentovaná doporučení a předpoklady.
- 7) Skupiny se opět spojí v jeden tým a společně zpracují doporučení a parametry finální varianty.¹

¹ Volně podle HARTWIG, Ryan T. *7 Steps to Analyze a Problem: The Devil's Advocacy Technique* [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.ryanhartwig.com/7-steps-to-analyze-a-problem-the-devils-advocacy-technique/>.

Příklad využití konceptu individuálního nesouhlasu

Kritické myšlení je často spojováno se zajišťováním obrany a bezpečnosti státu. Yosef Kupperwasser¹ uvádí, že izraelské obranné složky (Israel Defence Forces – IDF) obdobný princip analýzy informací využívají. S ohledem na povahu řízení státu a gesce za zajišťování bezpečnosti je IDF součástí jak zpravodajské komunity, tak struktur odpovědných za krizové řízení státu. Stát Izrael se nachází ve stavu permanentního ohrožení, a musí proto stále udržovat bdělost a věnovat pozornost všem získaným informacím, které mohou vykazovat potenciál hrozby vůči bezpečnosti a stabilitě země.

Jednou ze složek IDF je Ředitelství vojenského zpravodajství (AMAN), které je specifické svým postavením i způsobem přístupu k analýze a hodnocení získaných poznatků. AMAN si udržuje v rámci obranných složek neutralitu, což mu umožňuje uplatňovat různé postupy a nástroje pro práci s informacemi formou kritického myšlení a to jak na institucionální, tak individuální úrovni. V rámci AMAN je ustaven tým analytiků, kteří se věnují modelování a hodnocení alternativních scénářů – tyto výstupy tvoří „d'áblova advokáta“ většinovému pohledu na získané poznatky a zároveň tak dávají možnost zvážit hledisko málo pravděpodobných, avšak zároveň potenciálně vysoce závažných jevů. Rovněž však i každý pracovník mimo uvedený tým má možnost vyjádřit „odlišný názor“, případně uplatnit kritiku vůči oficiálním stanoviskům a závěrům.

Příklad používání kritického myšlení v instituci spadající do zpravodajské komunity se může jevit příliš vzdálený požadavkům managementu většiny organizací, nicméně jsou zde zřetelné základní principy, které lze využít prakticky v jakémkoli odvětví či na libovolné úrovni rozhodování.

Kritické myšlení a řízení kontinuity činností

V letech 2017-2018 byl na Policejní akademii ČR v Praze proveden empirický výzkum ke zjištění úrovně řízení kontinuity činností v organizacích veřejné správy v České republice.² Tento výzkum se, mimo jiné, zaměřil na otázku „Jak významné je kritické myšlení pro efektivní rozvoj řízení kontinuity činností?“. Ze získaných odpovědí respondentů, kteří se do šetření aktivně zapojili, jednoznačně vyplývá, že vnímání potřeby kritického myšlení, ať už jako nedílné či pomocné součásti řízení kontinuity činností, je převažující.

¹ KUPERWASSER, Yosef. *Lessons from Israel's Intelligence Reforms* [online]. Washington, D. C.: The Saban Center for Middle East Policy, The Brookings Institution, 2007, (14), s. 4. [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10_intelligence_kupperwasser.pdf.

² BOS, Ondřej. *Aspekty řízení kontinuity činností v kontextu veřejné správy České republiky*. Praha, 2018. Disertační práce. Policejní akademie ČR v Praze.

Obr. č. 1: Struktura odpovědí na téma významu kritického myšlení:

„Jak významné je kritické myšlení pro efektivní rozvoj řízení kontinuity činností?“

Odpověď	Počet	%
Kritické myšlení je klíčové a nezbytné pro řízení kontinuity činností.	73	32.88
Kritické myšlení by mělo být používáno v případě potřeby.	47	21.17
Kritické myšlení by mělo být používáno spíše výjimečně.	4	1.80
Primární nebo výhradní roli by měly hrát obecně rozšířené postoje, vžitá poučky a zásady.	2	0.90
Bez odpovědi.	9	4.05
Oslovení respondenti, kteří se šetření nezúčastnili.	87	39.19

Zdroj: autor

Význam a potenciál kritického myšlení v řízení kontinuity činností nelze podceňovat a opomíjet a to nejen při řízení veřejné správy. Kritické myšlení a jeho význam pro rozhodování za nejistoty z pohledu zajištění stability a chodu důležitých procesů a organizačních složek organizace je nezbytné vnímat v kontextu aktuálního dynamického prostředí, v němž se organizace nachází a rovněž požadavků na úroveň a rozsah služeb, které organizace poskytují.

Nedílnou součástí řízení kontinuity činností je systematická příprava na zvládnutí situací, o nichž není známo, kdy a zda vůbec nastanou, jaký bude jejich spouštěč a průběh, jaký budou mít dopad na organizaci a její okolí. Proto je velmi důležitou součástí řízení kontinuity činností schopnost dotčených manažerů efektivně shromažďovat, vyhodnocovat a využívat relevantní informace pro predikci potenciálních typových hrozeb a možných následků jejich působení nejen na zájmy organizace, ale i na zájmy klientů, partnerských organizací či široké veřejnosti.

Velmi častou slabinou vedení BCM v organizaci je izolace tohoto druhu managementu od běžné provozní agendy. To může mít za důsledek ohrožení následujících zásadních myšlenek BCM:

- zajištění a udržení stabilního chodu organizace je dosahováno prostřednictvím zvyšování odolnosti a akceschopnosti jednotlivých segmentů (např. procesů, útvarů, služeb);
- činnosti a procesy v organizaci nefungují izolovaně, nýbrž vždy existují vazby, jejichž přerušení nebo neočekávaná změna vyvolává nežádoucí efekty pro organizaci i její okolí;
- vzájemná komunikace a sdílení informací o možných dopadech a vlivech výpadků těchto segmentů jsou klíčové pro případ výskytu tzv. „černých labutí“.¹

Jedním z hlavních předpokladů pro nastavení systému řízení kontinuity je ustavení částí organizace, kterých se řízení kontinuity týká, včetně identifikace

¹ Černá labuť je označením pro vysoce nepravděpodobný, vzácný jev, přičemž dopady jejich výskytu mohou mít významný dopad na jednotlivce, organizace i celou společnost. Dopady spočívají především v malém či nulovém předpokladu, že by k dané situaci mohlo dojít.

produktů, služeb a podpůrných procesů.¹ Při tom je nezbytné vycházet z cílů a strategických výhledů pro směřování a rozvoj organizace. Manažeři odpovědní za řízení dotčených částí organizace jsou pověřeni zavedením principů řízení kontinuity ve své působnosti, což většinou znamená analýzu možných dopadů, které může výpadek způsobit (BIA - Business Impact Analysis) a definování rozsahu a druhu protipatření, jejichž zavedení by mělo zajistit snížení odhadovaného rizika na akceptovatelnou míru („risk appetite“²).

Sikich³ označuje kritické myšlení za klíčovou podmínku úspěšného nastavení a rozvoje řízení kontinuity činností v organizaci. Zdůrazňuje, že řízení kontinuity činností je nezbytnou součástí jak strategického rozvoje organizace, tak běžné provozní agendy a proto musí být součástí všech aktivit, které se vztahují k zájmům organizace.

Proto je důležité neseparovat data a informace, tedy nevytvářet tzv. „informační síla“, zvažovat vhodnost rozhodovacích technik založených nikoli jen na hierarchickém žebříčku, ale na diskusi a aktivní spolupráci jednotlivých útvarů organizace, společné identifikaci problému a způsobu řešení. Důvodem významu této spolupráce a provázanosti je jednak sdílení znalostí a kompetencí, ale také to, že útvary si uvědomí, že i události, které se zdánlivě netýkají jejich činností, mají řadu konotací a přesahů. Organizaci totiž tvoří především vztahy mezi dílčími procesy a pracovišti, a tak i dopady musí být vnímány komplexně a v odpovídajících souvislostech.

Pro ověření tohoto předpokladu vykonal řadu experimentů, kdy účastníkům jednoho ze seminářů k řízení kontinuity činností dal zadání navrhnout způsob řešení modelového výpadku ve fiktivní organizaci. Následně jim poskytl prostor pro samostatnou variantu, která pochopitelně odrážela individuální heuristiky a kognitivní zkreslení. Poté stejné zadání řešili společně za asistence lektora, který jim prezentoval použití metod kritického myšlení. Výsledky obou řešení, ačkoli zadání bylo shodné, se diametrálně lišily – s drtivým kladným výsledkem v případě kritického myšlení. Co bylo příčinou rozdílných výsledků? Především jde o to, že při dotazu na konkrétní předmět můžeme získat od stejného člověka rozdílné odpovědi – záleží na interpretaci otázky, neboť se tak aktivují různé spouštěče kognitivních zkreslení.

Kritické myšlení v programu řízení kontinuity činností

Systém řízení kontinuity činností je cyklický proces, jehož cílem je postupné zvyšování úrovně a rozvoj metod a nástrojů pro řízení požadovaného rozsahu a kvality fungování organizace. Pro grafické znázornění tohoto cyklu se standardně využívá modifikace Shewhart-Demingova modelu, známého jako PDCA – Plan-Do-Check-Act (plánuj-proveď-zkontroluj-jednej).

¹ ČSN EN ISO 22301 *Ochrana společnosti – Systémy managementu kontinuity podnikání – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, s. 21, 2013.

² ČSN EN ISO 22301 *Ochrana společnosti – Systémy managementu kontinuity podnikání: Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, s. 19, 2013.

³ SIKICH, Geary W. *Integrated business continuity: maintaining resilience in uncertain times*. Tulsa, Okla.: PennWell, c2003, s. 52. ISBN 0-87814-865-5.

Smyslem procesu je opakování čtyř fází řízení („porozumění organizaci“, „vytvoření strategie“, „plánování“ a „testování a údržba“) a jejich ukotvení v rámci programu, který definuje cíle, účel a rozsah řízení kontinuity činností, role a odpovědnosti; celý takto pojatý model řízení je pevně začleněn do vnitřní kultury organizace, která představuje sepětí s předpisovou základnou, nastavenými procesy, vzdělávacím programem atd.

V každé z uvedených fází je nejen možné, ale přímo nezbytné aplikovat alespoň některé z principů kritického myšlení, které rozhodují o dalším rozvoji a krocích, a směřovat osoby na zjišťování zásadních informací.

Při definování obsahu výše uvedených částí cyklu řízení musí být diskutována alespoň vybraná témata, která mají zásadní vliv na formování systému řízení. Diskusí by se přitom mělo chápat vytváření a sdílení vlastních názorů, oponentura na základě logických protiargumentů – to vše s cílem dosažení konsensu. Diskuse by neměla být provázena mechanickým popíráním a arogancí.

- *Program BCM* – Jaký je cíl zavedení BCM, čeho tím chce organizace dosáhnout? Čím se organizace skutečně zabývá? Které z těchto činností by měly být v kontextu BCM a proč?
- *Upevnění v kultuře organizace* – Čím zapadá pojetí BCM do stávajícího modelu organizace? Jaké znalosti a dovednosti budou vyžadovány na jednotlivých úrovních řízení organizace? Jak docílit aktivního zapojení organizačních částí do BCM?
- *Porozumění organizaci* – Co vyjadřují vybrané činnosti v rámci organizace? Jsou procesně nebo jinak popsány a umíme racionálně určit dopady jejich výpadku? Čím je dána kritičnost dostupnosti služby? Jakým způsobem posuzují rizika a dopady výpadku? Které návazné nebo související procesy a služby mohou být ovlivněny výpadkem procesu? Které vnější vlivy působí nebo naopak jsou ovlivněny funkcí dotčeného procesu?
- *Vytvoření strategie BCM* – Známe požadavky (technické, materiální, organizační, personální, logistické, finanční) nezbytné pro udržení nebo obnovu procesu na akceptovatelné úrovni? Jak při srovnání kritičnosti jednotlivých procesů budou určeny priority pro využití zdrojů při obnově?
- *Vývoj a implementace plánů BCM* – Jaký cíl chceme prostřednictvím plánů dosáhnout? Jaké druhy plánů budou zpracovány?
- *Testování, udržování a přezkoumávání BCM* – Jaký způsob testu je optimální pro daný model řízení kontinuity činností v konkrétní organizaci? Je přínosné podstoupit externí audit, případně certifikaci podle mezinárodního standardu? Jaký je cíl testování a jak výsledky testu budou zohledněny v dalším rozvoji? Jaký cyklus testování (pozn. mnohdy je tradiční roční cyklus kontraproduktivní, neboť se vzhledem k plánování rozpočtu nepodaří realizovat nápravu do příštího testování – proto může být perspektivnější testování v takových cyklech, kdy se mohou projevit i pokroky při nápravě zjištěných z předchozích testů).

Kláse důraz na nezávislé a samostatné hodnocení informací v průběhu jednotlivých fází řízení kontinuity činností je důležité jak při implementaci nového, tak při hodnocení účinnosti stávajícího systému v organizaci. Mezi klíčové oblasti patří:

- klasifikace organizačních částí a procesů organizace, stanovení dopadů jejich výpadků;
- definování a obhajování požadavků na přípravu protipatření (materiální, organizační, technické, technologické, finanční);
- metody a techniky ověřování účinnosti (forma, rozsah a frekvence testu, zapojení externího auditu);
- volby v případě rozhodování o potřebě a směřování řízení kontinuity činností.

Stejně jako nezávislé a objektivní hodnocení podmínek pro nastavení systému a pro plánování postupů, je důležité zpracování informací v momentu, kdy dojde k neočekávanému výpadku. I zde však hrají významnou úlohu myšlenkové zkratky a kognitivní zkreslení, které mohou znamenat zásadní ovlivnění rozhodování o postupech při zachování kontinuity činností či jejich obnově.

Nejprve uvedme několik faktorů, které charakterizují situaci, v níž probíhá rozhodování o řešení neočekávaného rozsáhlého provozního výpadku. Jedná se zpravidla o:

- nepředpokladatelný vývoj, náhlé a výrazné změny situace;
- výpadky běžně využívaných komunikačních toků a ztráta nebo nedostupnost primárních kontaktů (telefonní čísla, emaily);
- nedostatek informací potřebných pro hodnocení situace a plánování následných kroků, zvýšená koncentrace zavádějících, neúplných nebo poplašných informací;
- kumulativní efekty, v jejichž důsledku postupně dochází k dalším výpadkům a tím k růstu celkových dopadů;
- stresový faktor, který je způsoben a) objektivními omezeními (časová, materiální, komunikační), b) změnou pracovních i řídicích činností přeorientovaných primárně na zachování klíčových komponentů a udržení chodu organizace v akceptovatelném rozsahu (delegování pravomocí a koordinace činností v organizaci), c) tlakem ze strany veřejnosti, státu, vlastníků, obchodních partnerů.

Co lze a co nelze predikovat v souvislosti s provozem organizace? S poměrně vysokou pravděpodobností je možné předpokládat nebo odvodit např. obchodní či úřední hodiny v průběhu týdne, změny objemu činností před vánočními svátky a letní dovolenou nebo termíny pravidelných reportingů. Obtížnější je predikce vývoje situace po novelizaci legislativy (např. kolik podnikatelů ukončí činnost v důsledku elektronické evidence tržeb) nebo reakce zákazníků na inovaci poskytované služby (změna všeobecných podmínek). A prakticky nepředvídatelné je, zda a kdy někdo ze zaměstnanců způsobí fatální únik osobních dat či jaké budou příští rok kurzové výkyvy dolaru. Určitá míra nejistoty při rozhodování osob odpovědných za řešení, resp. řízení situace, je tak přirozeným důsledkem. Čím větší je tato nejistota, tím menší je schopnost vnímat situaci komplexně a v reálných souvislostech. To vede ke snaze zjednodušovat řešený problém, především prostřednictvím preferování stereotypních a všeobecných frází při rozboru dané události a při koncipování návrhu následných opatření.¹

¹ WHITSON, Jennifer a Adam GALINSKY. Lacking Control Increases Illusory Pattern Perception. *Science*. 2008, (322), s. 117. DOI: 10.1126/science.1159845.

V této fázi má řízení kontinuity činností řadu shodných znaků s principy krizového řízení. Proto i při rozhodování a zpracování informací lze aplikovat obdobné přístupy a témata pro kritické myšlení jako v případě krizového řízení:

- *Předpoklad*: „Jaké jsou naše odhady a předpoklady? Byly už ověřeny?“
- *Účel*: „Jakého cíle se snažíme dosáhnout?“
- *Situace*: „Co pro nás daná situace znamená? Jaké jsou související priority?“
- *Informace*: „Co aktuálně víme? Co se potřebujeme dozvědět?“
- *Hledisko*: „Byla zvažována všechna možná hlediska?“
- *Úsudky a odvození*: „Co lze a nelze s určitostí usuzovat z dostupných informací?“
- *Myšlenky*: „Jaké zásadní myšlenky, modely, tvrzení, taktiky mohou přispět k našemu rozhodování?“
- *Vazby a důsledky*: „Jaké by měly být další bezprostřední nebo dlouhodobé kroky?“¹

Závěr

Kritické myšlení v rámci managementu organizace je významným nástrojem pro objektivní posouzení strategických rozhodnutí a umožňuje pohlížet na konkrétní téma z různých perspektiv. Pokud management prezentuje multidisciplinární obor, musí reflektovat zjištění a výzkumy, které v současné době zásadním způsobem mění pohled na myšlení a rozhodování v psychologii, ekonomii či sociologii.

V kontextu řízení kontinuity činností je motivací pro uplatňování kritického myšlení omezování dogmatického předvídaní typů, frekvencí a rozsahů možných událostí ve prospěch snahy o mitigaci obecných zranitelností organizace, systematické zavádění pravidel obezřetnosti a otevřenou komunikaci napříč organizací.

Kritické myšlení představuje příležitost, jak zvýšit efektivitu opatření pro řešení neočekávaných mimořádných událostí a pro rozhodování za nejistoty. K osvojení souvisejících manažerských technik je nezbytné soustavně prohlubovat a zdokonalovat schopnosti identifikovat typy myšlenkových omezení a předcházet zkreslením, která mohou mít fatální vliv na výsledky rozhodovacího procesu. Významnou roli hrají také vzdělávací instituce, které by měly vést studenty k systematické práci s informacemi a snaže přistupovat k rozhodovacím aktivitám se snahou pochopení dané situace či problematiky v širších souvislostech.

Tab. č. 2: Vybraná kognitivní zkreslení v kontextu BCM.

Typ kognitivního zkreslení	Stručná charakteristika	Příklad v rámci BCM
Afektivní heuristika (Affect heuristic)	Způsob ovlivňování vnímání okolního světa prostřednictvím emocí.	Zvýšená medializace hrozby se promítne v neadekvátních protiopatřeních (např. hysterie kvůli „ptačí chřipce“ v roce 2006 ²)

¹ LEIGH, Mark. *Critical Thinking in Crisis Management* [online]. Emergency Planning College, 2016, (15). Occasional Papers: New Series, s. 4. [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <http://www.epcresilience.com/EPC/./Occ15-Paper-AUG-2016.pdf>.

² FTOREK, Jozef. *Public Relations a politika: Kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem* [online]. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 129. [cit. 2018-03-22]. ISBN 978-80-247-6690-4.

Kotvící zkreslení (Anchoring bias)	Myšlení a rozhodování je fixováno na první získanou informaci.	Management organizace rozhodne, že rozpočet na řízení kontinuity činností bude činit 5 % provozních nákladů. Rozhodování o strategických krocích v rozvoji organizace se pak podvědomě orientuje na náročnost řešení a nikoli na kritičnost témat.
Efekt dostupnosti (Availability heuristic)	Přeceňování snadno zapamatovatelných informací.	U dobře zapamatovatelných hrozeb je hodnocena vyšší rizikovost a větší dopady pro organizaci než u hrozeb špatně vybavitelných a méně nápadných.
Efekt stádovitosti (Bandwagon effect)	Silná forma skupinového myšlení – přijímání názorů na základě předešlých názorů jiných.	Při jednání krizového týmu jsou postupně dotazováni zástupci útvarů na požadavky pro obnovu činností: zástupci útvarů mechanicky opakují fráze použité předchozími dotázanými.
Efekt podpory předchozí volby (Choice-supportive bias)	Sklon pozitivního vnímání rozhodnutí, i přes zjevné nedostatky.	Obhajování zvoleného modelu záložního pracoviště navzdory výsledku testu, který konstatoval neefektivitu tohoto řešení.
Konformita (Conformity)	Tendence podřizovat se názoru druhých.	I přes rozdílný názor na volbu strategie řízení kontinuity (např. na formu záložního pracoviště) absentuje snaha o obhajobu jiného pohledu kvůli obavě z možného konfliktu.
Konzervativní zkreslení (Conservatism bias)	Rigidita v hodnocení dosavadního stavu ve světle nových důkazů a zjištění.	Přetrvávající vnímání závažnosti „tradičních“ hrozeb pro organizaci navzdory odlišným trendům v dané problematice.
Dunning-Krugerův efekt (Dunning-Kruger effect)	Jedinci s nízkou mírou odbornosti a produktivity mají tendenci výrazně přeceňovat dosažený výsledek; naopak lidé s vysokou odborností své dosažené výsledky podceňují.	Nekritické sebehodnocení významu fungování určitého útvaru („Bez nás se firma neobejde“); odlišný pohled je, že výkon daného útvaru je závislý na fungování dalších částí organizace, které při plnění úkolů spolupracují.
Empatický odstup (Empathy gap)	Neschopnost chápat osoby v odlišném rozpoložení.	Po vyřešení problémů s výpadkem provozu na své straně nejsem schopen vnímat stejnou či vyšší závažnost výpadku, který řeší jiný útvar.
Základní atribuční chyba (Fundamental attribution error)	Momentální stav je ztotožňován s přirozenými vlastnostmi bez ohledu na situaci, v níž je tento stav hodnocen.	Nástroje a prostředky řízení kontinuity činností jsou, z důvodu nastalého výpadku, momentálně plně zaměřeny na zajištění obnovy procesu A. Vlastník procesu B (ačkoli tento proces není výpadkem nijak zasažen) usoudí, že tím pádem řízení kontinuity činností se procesu B netýká a není potřeba se jím zabývat.
Haló efekt (Halo effect)	Převládnutí prvního nebo nejsilnějšího dojmu při hodnocení celkové charakteristiky osoby nebo objektu.	Hodnocení kritičnosti a významu procesu nebo služby na základě mediálního obrazu nebo subjektivního dojmu z vystupování zástupce daného procesu či služby.

Těžké-lehké zkreslení (Hard-easy bias)	Nadbytek sebevědomí při řešení snadných problémů a nedostatek sebevědomí u náročných problémů.	Míra sebevědomí s řešením výpadků se odráží na objemu požadavků souvisejících s udržením funkčnosti a obnovou po výpadku („Do 3 dní nepotřebujeme výpadek řešit, ale pak už obnovu nejspíš nezvládneme“).
Klam zpětného hodnocení (Hindsight bias)	S odstupem se události, k nimž došlo, zdají být logické a zdůvodnitelné.	Příčiny výpadku se ze zpětného pohledu zdají jasné, i když výpadek nikdo nepředvídal. Toto zkreslení se objevuje i při analýze výsledků testů neplánovaných výpadků.
Iluze kontroly (Illusion of control)	Sklon přeceňovat svůj vliv na vývoj situace.	Přesvědčení jedince i organizace o schopnosti ovlivňovat a plánovat stabilitu a výkon organizace a tím se vyhnout i neakceptovatelným dopadům (např. ignorování „černých labutí“).
Informační zkreslení (Information bias)	Snaha zaměřovat se na informace, které nemají reálný vliv na výsledek.	Hrozby pro provoz organizace se odvozují z obecných materiálů (např. Národní analýza hrozeb), kde není jasné, jak konkrétně se hrozba vztahuje ke konkrétní organizaci.
Iracionální eskalace (Irrational escalation)	Iracionální rozhodnutí založená na původních racionálních cílech.	Sled událostí při řešení obnovy ukazuje na potřebu změny původní strategie, což však dotyční manažeři ignorují a trvají na původním zadání („Službu XY musíme obnovit do zítřka za každou cenu!“).
Konfirmační zkreslení (Confirmation bias)	Tendence klást důraz na ty informace, které podporují určité názory a očekávání – a opačně. Je to také nevědomé zkreslování vzpomínek ve snaze nalézt informaci podporující určité názory a stanoviska.	Směřování průběhu a hodnocení analýzy dopadů ke sledovanému výsledku a podvědomé ignorování nebo bagatelizace zjištění, která očekávání nepodporují či vyvracejí.
Přílišná sebedůvěra (Overconfidence)	Vysoké sebehodnocení schopností vede k podcenění možných dopadů.	Zkreslení podléhají více odborníci – nepřipouštějí si, že by nebyli schopni zvládnout řešení určitého modelového výpadku.
Přílišný optimismus (Overoptimism)	Systematické podceňování okolních vlivů. Jedno rčení zní: „Optimista je špatně informovaný pesimista.“	Uzavírání ústních dohod, absence kontroly zaměstnanců a dodavatelů, nízké odhady dopadů v případě výpadků.
Klam plánování (Planning fallacy)	Sklon podceňovat dobu určenou pro splnění určitého úkolu.	V řízení kontinuity činnosti se typicky jedná o stanovení doby pro obnovu činností v plánech. Tento odhad je poté považován za reálnou časovou náročnost, aniž by následně proběhlo potvrzení (např. formou testu).
Proinovační zkreslení	Sklon přeceňovat užitek inovace a podceňovat omezení, která z ní plynou.	Absence hodnocení kladů a záporů při zavádění nových postupů a nástrojů, popř. podceňování možných dopadů (např. nekompatibilita s ostatními komponenty

(Pro-innovation bias)		v organizaci, náročná údržba, nově zavedená metodika práce, nutnost instruktáží atd.)
Zkreslení regrese k průměru (Regression bias)	Chybná intuice a falešná kauzální vysvětlení při hodnocení působení regrese.	Příklad: V důsledku rozsáhlého výpadku byla realizována organizační změna a následně se situace vrátila na běžnou úroveň. Za příčinu stabilizace je považováno protipatření, nicméně je pravděpodobné, že k nápravě by došlo i bez tohoto zásahu – regrese k průměru.
Zkreslení reprezentativnosti (též „stereotypizace“) (Stereotyping)	Sklony zaměřovat se na nejnápadnější vlastnosti či prvky objektu a podle nich generalizovat charakteristiky celého souboru.	Při zvažování variant záložního řešení odmítneme portfolio určitých služeb nebo dodavatele na základě dojmu nebo zkušenosti s jedním produktem („Tyhle produkty jsou všechny stejné, ty nepotřebujeme.“)
Iluze experta (Seersucker; „seersucker“ – jednak látka na obleky, jednak odvolávka na slovní hříčku „for every seer there is a sucker“ – „vždy se najde hlupák, který uvěří věštbě“)	Motivace vyhnout se, v souvislosti s předvídaním vývoje, osobní odpovědnosti odvoláním se na vyjádření odborníků. Tito odborníci však reálně nemají šanci predikovat vývoj lépe než zbytek společnosti.	Obhajoba selhání nástrojů na zajištění kontinuity činností s odůvodněním, že toto řešení navrhli odborníci, kteří predikovali možné typy incidentů a výpadků.
Selektivní pozornost (Selective attention)	Upínání pozornosti na vybraný impuls, který však znemožňuje komplexní hodnocení dané situace.	Necitlivost vůči identifikaci synergických efektů i zcela nesouvisejících anomálií při řešení, sledování i hodnocení dopadů specifického incidentu na kontinuitu činností.
Efekt přenosu sebevyvyšování (Self-enhancing transmission bias)	Tendence zveličovat úspěchy, což má za následek pokřivené vnímání reality a neschopnost přesně vyhodnotit situaci.	Při hodnocení účinnosti řízení kontinuity se může projevit snaha „prodat“ pozitivní aspekty, které obhájí zachování nastaveného způsobu řízení, případně jeho rozvoj, v organizaci.
Zkreslený status quo (Status quo bias)	Sklon zachovávat aktuální stav i za předpokladu akceptování vnímaných nedostatků.	Příklad: „Souhlasím, že výpadky jsou závažnější než dřív, nicméně jsem stále přesvědčený, že se bez řízení kontinuity činností i nadále obejdeme.“
Zkreslení přeživších (Survivorship bias)	Chyba vytvářená hodnocením vývoje situace prostřednictvím úspěšných případů. Chybí tak informace o tom, co bylo příčinou krachu neúspěšných, zda šlo o jejich selhání či faktory, které nemohli ovlivnit.	Nástroje pro zajištění kontinuity činností jsou vybírány na základě pozitivních příkladů (jaký nástroj obnovy používá „přeživší“), aniž by se pozornost věnovala tomu, zda „přežít“ bylo zásluhou právě těchto nástrojů.
Tragédie obecní pastviny	Nadužívání dostupných zdrojů, oportunismus, spotřeba bez	Využívání prostředků, které se nacházejí v neregulovaném prostředí, u kterých

(Tragedy of the commons)	ohledu na trvale udržitelný rozvoj.	neexistuje alternativa. Neuváženým vyčerpáním zdrojů může dojít k přerušení kontinuity činností.
Jednotkové zkreslení (Unit bias)	Přesvědčení o tom, že existuje optimální jednotková velikost.	Plánování záložního pracoviště s počtem pracovních míst, bez ohledu na specifika činností, které mají být v rámci záložního pracoviště vykonávány (technické prostředky, licence atd.)

Zdroj: autor. Upraveno podle LUBIN, Gus a Shana LEBOWITZ. 58 cognitive biases that screw up everything we do. *Business Insider* [online]. Insider, 29. 10. 2015 [cit. 2018-09-24]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/cognitive-biases-2015-10>.

Literatura

Monografické publikace a příspěvky:

- BOS, Ondřej. *Aspekty řízení kontinuity činností v kontextu veřejné správy České republiky*. Praha, 2018. Disertační práce. Policejní akademie ČR v Praze.
- FISHER, Alec a Michael SCRIVEN. *Critical thinking: its definition and assessment*. Point Reyes, Calif: Edgepress, 1997. ISBN 978-0953179602.
- FTOREK, Jozef. *Public Relations a politika: Kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem* [online]. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 129. [cit. 2018-03-22]. ISBN 978-80-247-6690-4.
- Good Practice Guidelines 2018 Edition: The global guide to good practice in business continuity*. Reading, United Kingdom: The Business Continuity Institute, 2017. ISBN 978-9-9932110-8-9.
- HEATH, Chip a Dan HEATH. *Rozhodni se!: jak ve správný čas najít správné řešení*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0128-2.
- KAHNEMAN, Daniel a Amos TVERSKY. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*. 1974, (185(4157)), 1124-1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.
- KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil, 2012. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-42-4.
- KOUKOLÍK, František a Jana DRTILOVÁ. *Základy stupidologie: Život s deprivantý II*. Praha: Galén, 2002. ISBN 80-7262-078-9.
- MCRANEY, David. *Nejste chytrí, jak si myslíte: klamou vás média, politici a ze všeho nejvíc vlastní mozek*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0268-5.
- SIKICH, Geary W. *Integrated business continuity: maintaining resilience in uncertain times*. Tulsa, Okla.: PennWell, c2003. ISBN 0-87814-865-5.
- STEELE, Jeannie et al. *Čtením a psaním ke kritickému myšlení: Úvod do kritického myšlení* [online]. 2009 [cit. 2017-12-14], s. 8. Dostupné z: <http://www.kritickemysleni.cz/inspirace.php?co=dalsi>.
- SUTHERLAND, Stuart. *Irrationality: The Enemy without*. Reprinted. London: Pinter & Martin, 2007. ISBN 9781905177073.
- TALEB, Nassim. *Černá labuť: následky vysoce nepravděpodobných událostí*. Praha: Paseka, 2011. ISBN 978-80-7432-128-3.

WHITSON, Jennifer a Adam GALINSKY. Lacking Control Increases Illusory Pattern Perception. *Science*. 2008, (322), DOI: 10.1126/science.1159845.

Internetové zdroje

HARTWIG, Ryan T. *7 Steps to Analyze a Problem: The Devil's Advocacy Technique* [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.ryanhartwig.com/7-steps-to-analyze-a-problem-the-devils-advocacy-technique/>.

KLOOSTER, David. Co je kritické myšlení? *Kritické listy* [online]. Kritické myšlení, 2000, (1, 2) [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: http://www.kritickemysleni.cz/materialy.php?co=kriticke_listy&co2=02/KM.

KUPERWASSER, Yosef. *Lessons from Israel's Intelligence Reforms* [online]. Washington, D. C.: The Saban Center for Middle East Policy, The Brookings Institution, 2007, (14). [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10_intelligence_kuperwasser.pdf.

LEIGH, Mark. *Critical Thinking in Crisis Management*. Emergency Planning College, 2016, (15). Occasional Papers: New Series. [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: www.epcresilience.com/EPC/./Occ15-Paper-AUG-2016.pdf.

MARTINCOVÁ, Jana. Úroveň kritického myšlení studentů vybrané fakulty humanitních studií. In: Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání [online], s. 83-105 [cit. 2017-11-14]. ISSN 1804-526X. Dostupné z: <http://lifelonglearning.mendelu.cz/wcd/w-rek-lifelong/l1602/lifele2016060283.pdf>.

ROBERTO, Michael A. *The Art of Critical Decision Making: Part II* [online]. 2009 [cit. 2017-12-14]. The Teaching Company. Dostupné z: <http://fi.ge.pgstatic.net/attachments/0a70de18d27f459086c8c73297e06761.pdf>.

SIMON, Herbert A. *Bounded Rationality and Organizational Learning* [online]. In: Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 1989, [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a225615.pdf>.

SIMON, Herbert A. Rational Decision Making in Business Organizations. In: *The American Economic Review* [online]. 1979, [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34020338/Simon_1979_Rational_Decision_Making_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1513202690&Signature=8LFN1e%2F3iVFE8msHP%2BMfX9zaYRg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRational_Decision_Making_in_Business_Org.pdf.

The Future of Jobs Report [online]. In: Cologny/Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2016, s. 73-85 [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>.

RESUMÉ

V příspěvku se autor věnuje tématu vlivu kritického myšlení na úroveň řízení kontinuity činností v organizaci. Kritické myšlení je představeno jako metoda pro snížení dopadů způsobených myšlenkovým zkreslením. V kontextu řízení kontinuity činností je zdůrazněn jeho význam při rozhodování za nejistoty a při plánování opatření k řešení neočekávaných provozních výpadků a nedostupností. Příspěvek obsahuje také popis vybraných typů kognitivních zkreslení a heuristik a příklady jejich možných projevů při rozhodování o řízení kontinuity činností a řízení rizik organizace.

Klíčová slova: řízení kontinuity činností, kognitivní zkreslení, kritické myšlení, omezená racionalita, řízení rizik organizace.

SUMMARY

BOS, Ondřej: THE INFLUENCE OF CRITICAL THINKING ON BUSINESS MANAGEMENT

In the paper the author deals with the topic of critical thinking on the level of business continuity management in the organization. Critical thinking is presented as a method to reduce impacts caused by any distortion of thought. In the context of business continuity management the stress is put on its importance for decision-making under uncertainty and for planning actions to be taken to solve unexpected operation outages and failures. The article contains a review of the most common cognitive biases and heuristics as well as model situations how they can affect business continuity and risk management in the organization.

Key words: business continuity management, cognitive bias, critical thinking, bounded rationality, enterprise risk management.