**3 Simple Habits to Improve Your Critical Thinking**

by

* [Helen Lee Bouygues](https://hbr.org/search?term=helen%20lee%20bouygues)

May 06, 2019

Daniel Day/Getty Images

**Summary.**

Too many business leaders are simply not reasoning through pressing issues, and it’s hurting their organizations. The good news is that critical thinking is a learned behavior. There are three simple things you can do to train yourself to become a more effective critical thinker: question assumptions, reason through logic, and diversify your thought and perspectives. They may sound obvious, but deliberately cultivating these three key habits of mind go a long way in helping you become better at clear and robust reasoning.close

A few years ago, a CEO assured me that his company was the market leader. “Clients will not leave for competitors,” he added. “It costs too much for them to switch.” Within weeks, the manufacturing giant Procter & Gamble elected not to renew its contract with the firm. The CEO was shocked — but he shouldn’t have been.

For more than 20 years, I’ve helped struggling organizations. Sometimes they reach out because they have been mismanaged. Sometimes they have not stayed in front of changing technologies. In a few cases, members of the senior team were simply negligent. But in my experience, these organizational problems shared a root cause: A lack of critical thinking.

Too many business leaders are simply not reasoning through pressing issues, taking the time to evaluate a topic from all sides. Leaders often jump to the first conclusion, whatever the evidence. Even worse, C-suite leaders will just choose the evidence that supports their prior beliefs. A lack of metacognition — or thinking about thinking — is also a major driver, making people simply overconfident.

The good news is that critical thinking is a learned skill. To help people get better at it, I recently started the nonprofit Reboot Foundation. Based on my personal experience as well some of the work of our researchers, I’ve pulled together three simple things that you can do to improve your critical thinking skills:

1. Question assumptions
2. Reason through logic
3. Diversify thought

Now, you might be thinking, “I do that already.” And you probably do, but just not as deliberately and thoroughly as you could. Cultivating these three key habits of mind go a long way in helping you become better at an increasingly desired skill in the job market.

**Question assumptions**

When I work to turn around an organization, I’ll typically start by questioning the firm’s assumptions. I once visited dozens of stores of a retail chain, posing as a shopper. I soon discovered that the company had presumed that its customers had far more disposable income than they really had. This erroneous belief made the company overprice its clothing. They would have made millions more each year if they had sold lower-priced shirts and pants.

Of course, it’s hard to question everything. Imagine going through your day asking yourself: Is the sky really blue? What if the person next to me isn’t my colleague but her twin sister? How do I really know that the economy won’t implode tomorrow?

The first step in questioning assumptions, then, is figuring out *when* to question assumptions. Turns out, a questioning approach is particularly helpful when the stakes are high.

So if you are in a discussion about long-term company strategy upon which years of effort and expense will be based, be sure to ask basic questions about your beliefs: How do you know that business will increase? What does the research say about your expectations about the future of the market? Have you taken time to step into the figurative shoes of your customers as a “secret shopper”?

Another way to question your assumptions is to consider alternatives. You might ask: What if our clients changed? What if our suppliers went out of business? These sorts of questions help you gain new and important perspectives that help hone your thinking.

**Reason through logic**

Years ago, I took on the task of turning around the division of a large lingerie company. The growth of one of its major product lines had been declining for years. No one could figure out why.

It turned out that the company had made the reasoning mistake of over-generalization, drawing a sweeping conclusion based on limited or insufficient evidence. Namely, the company believed that all of their international customers had similar preferences in lingerie. So it shipped the same styles of brassieres to every store across Europe.

When my team started talking to staff and consumers, we realized that customers in different countries reported very distinct tastes and preferences. British women, for example, tended to buy lacy bras in bright colors. Italian women preferred beige bras, with no lace. And those in the United States led the world in sports bra purchases.

For this lingerie company, improving their reasoning helped the firm dramatically improve its bottom line. The good news is that the formal practice of logic dates back at least 2,000 years to Aristotle. Over those two millennia, logic has demonstrated its merit by reaching sound conclusions.

So at your organization, [pay close attention to the “chain” of logic](https://hbswk.hbs.edu/archive/the-path-to-critical-thinking) constructed by a particular argument. Ask yourself: Is the argument supported at every point by evidence? Do all the pieces of evidence build on each other to produce a sound conclusion?

Being aware of common fallacies can also allow you to think more logically. For instance, people often engage in what’s known as [“post hoc” thinking](https://hbr.org/2017/03/a-5-step-process-to-get-more-out-of-your-organizations-data). In this fallacy, people believe that “because event Y followed event X, event Y must have been caused by event X.”

So, for instance, a manager may believe that their sales agents rack up more sales in the spring because they’re fired up by the motivational speeches offered at the annual sales conference in February — but until that assumption is tested, there’s no way the manager can know if their belief is correct.

**Seek out diversity of thought and collaboration**

For years, I was the only female partner on McKinsey’s transformation team. And today, while I serve on more than a half-dozen corporate boards, I am typically the only Asian and the only woman in the room during meetings.

By virtue of my background and life experiences, I tend to see things differently from the people around me. This has often played to my advantage. But I’m not immune to groupthink, either. When I’m around people similar to me for whatever reason — age, politics, religion— I try to solicit different points of view. It makes me a better thinker.

It’s natural for people to group themselves together with people who think or act like them. This happens especially readily online, where it’s so easy to find a specific cultural niche. Social media algorithms can narrow our perspectives further, serving up only news that fits our individual beliefs.

This is a problem. If everyone in our social circles thinks as we do, we become more rigid in our thinking, and less likely to change our beliefs on the basis of new information. In fact, the more people listen to people who share their views, research shows [the more polarized their views become](https://today.law.harvard.edu/danger-internet-echo-chamber/).

It’s crucial to get outside your personal bubble. You can start small. If you work in accounting, make friends with people in marketing. If you always go to lunch with senior staff, go to a ball game with your junior colleagues. Training yourself this way will help you escape your usual thinking and gain richer insights.

In team settings, give people the chance to give their opinions independently without the influence of the group. When I ask for advice, for instance, I typically withhold my own preferences and ask team members to email me their opinions in separate notes. This tactic helps prevent people from engaging in groupthink.

While these simple tactics may sound easy or even obvious, they’re rare in practice, particularly in the business world, and too many organizations don’t take the time to engage in robust forms of reasoning. But the important work of critical thinking pays off. While luck plays a role — sometimes small, sometimes large — in a company’s successes, the most important business victories are achieved through thinking smart.

**Resumen.**

Demasiados líderes empresariales simplemente no razonan a través de problemas urgentes y eso perjudica a sus organizaciones. La buena noticia es que el pensamiento crítico es un comportamiento aprendido. Hay tres cosas sencillas que puede hacer para formarse y convertirse en un pensador crítico más eficaz: cuestionar las suposiciones, razonar a través de la lógica y diversificar el pensamiento y las perspectivas. Puede que suenen obvios, pero cultivar deliberadamente estos tres hábitos mentales clave contribuye en gran medida a ayudarlo a mejorar en un razonamiento claro y sólido.

Hace unos años, un CEO me aseguró que su empresa era la líder del mercado. «Los clientes no se irán a la competencia», añadió. «Les cuesta demasiado cambiarse». En unas semanas, el gigante manufacturero Procter & Gamble decidió no renovar su contrato con la firma. El CEO se sorprendió, pero no debería haberlo estado.

Durante más de 20 años, he ayudado a organizaciones con dificultades. A veces se ponen en contacto porque se han administrado mal. A veces no se han quedado al frente de las tecnologías cambiantes. En unos pocos casos, los miembros del equipo directivo fueron simplemente negligentes. Pero en mi experiencia, estos problemas de organización compartían una causa fundamental: la falta de pensamiento crítico.

Demasiados líderes empresariales simplemente no razonan a través de problemas urgentes, y se toman el tiempo para evaluar un tema desde todos los lados. Los líderes a menudo llegan a la primera conclusión, sean cuales sean las pruebas. Peor aún, los líderes de la alta dirección simplemente elegirán la evidencia que respalde sus creencias anteriores. La falta de metacognición, o pensar en el pensamiento, también es un factor importante, que hace que la gente simplemente tenga demasiada confianza.

La buena noticia es que el pensamiento crítico es una habilidad que se aprende. Para ayudar a la gente a mejorarlo, hace poco creé la Fundación Reboot sin fines de lucro. Basándome en mi experiencia personal y en parte del trabajo de nuestros investigadores, he reunido tres cosas sencillas que puede hacer para mejorar sus habilidades de pensamiento crítico:

1. Supuestos de la pregunta
2. La razón a través de la lógica
3. Diversificar el pensamiento

Ahora, podría estar pensando: «Ya lo hago». Y probablemente lo haga, pero no tan deliberada y exhaustivamente como podría. Cultivar estos tres hábitos mentales clave contribuye en gran medida a ayudarlo a mejorar en una habilidad cada vez más deseada en el mercado laboral.

**Supuestos de la pregunta**

Cuando trabaje para dar la vuelta a una organización, normalmente empezaré por cuestionar las suposiciones de la empresa. Una vez visité docenas de tiendas de una cadena de minoristas, haciéndome pasar por comprador. Pronto descubrí que la empresa había supuesto que sus clientes tenían muchos más ingresos disponibles de los que realmente tenían. Esta creencia errónea hizo que la empresa cotizara demasiado su ropa. Habrían ganado millones más cada año si hubieran vendido camisas y pantalones más baratos.

Por supuesto, es difícil cuestionarlo todo. Imagínese pasar el día preguntándose: ¿El cielo es realmente azul? ¿Y si la persona a mi lado no es mi colega sino su hermana gemela? ¿Cómo sé realmente que la economía no se derrumbará mañana?

Entonces, el primer paso para cuestionar las suposiciones es averiguar*cuando* cuestionar las suposiciones. Resulta que un enfoque de cuestionamiento es especialmente útil cuando hay mucho en juego.

Así que si está debatiendo sobre una estrategia empresarial a largo plazo en la que se basarán los años de esfuerzo y gastos, asegúrese de hacer preguntas básicas sobre sus creencias: ¿cómo sabe que ese negocio aumentará? ¿Qué dice la investigación sobre sus expectativas sobre el futuro del mercado? ¿Se ha tomado el tiempo de ponerse en el lugar figurado de sus clientes como «comprador secreto»?

Otra forma de cuestionar sus suposiciones es considerar alternativas. Podría preguntarse: ¿Y si nuestros clientes cambiaran? ¿Y si nuestros proveedores quebraran? Este tipo de preguntas lo ayudan a obtener perspectivas nuevas e importantes que le ayudan a perfeccionar su pensamiento.

**La razón a través de la lógica**

Hace años, asumí la tarea de darle la vuelta a la división de una gran empresa de lencería. El crecimiento de una de sus principales líneas de productos había estado disminuyendo durante años. Nadie puede averiguar por qué.

Resultó que la empresa había cometido el error de razonamiento de una generalización excesiva, sacando una conclusión radical basada en pruebas limitadas o insuficientes. A saber, la empresa creía que todos sus clientes internacionales tenían preferencias similares por la lencería. Así que envió los mismos estilos de sostenes a todas las tiendas de Europa.

Cuando mi equipo empezó a hablar con el personal y los consumidores, nos dimos cuenta de que los clientes de diferentes países informaban de gustos y preferencias muy distintos. Las mujeres británicas, por ejemplo, tendían a comprar sujetadores de encaje en colores brillantes. Las mujeres italianas preferían los sujetadores beige, sin encaje. Y las de Estados Unidos lideraron el mundo en compras de sujetadores deportivos.

Para esta empresa de lencería, mejorar su razonamiento ayudó a la firma a mejorar drásticamente sus resultados finales. La buena noticia es que la práctica formal de la lógica se remonta al menos a 2000 años hasta Aristóteles. A lo largo de esos dos milenios, la lógica ha demostrado su mérito al llegar a conclusiones sólidas.

Así que en su organización,[preste mucha atención a la «cadena» de la lógica](https://hbswk.hbs.edu/archive/the-path-to-critical-thinking) construido por un argumento en particular. Pregúntese: ¿El argumento está respaldado en todo momento por la evidencia? ¿Todas las pruebas se basan unas en las otras para producir una conclusión sólida?

Ser consciente de las falacias comunes también puede permitirle pensar de manera más lógica. Por ejemplo, la gente suele participar en lo que se conoce como[pensamiento «post hoc»](https://hbr.org/2017/03/a-5-step-process-to-get-more-out-of-your-organizations-data). En esta falacia, la gente cree que «dado que el evento Y siguió al evento X, el evento Y debe haber sido causado por el evento X».

Así, por ejemplo, un gerente puede creer que sus agentes de ventas acumulan más ventas en primavera porque se entusiasman con los discursos de motivación que se ofrecen en la conferencia anual de ventas de febrero, pero hasta que no se ponga a prueba esa suposición, no hay forma de que el gerente sepa si su creencia es correcta.

**Busque la diversidad de pensamiento y la colaboración**

Durante años, fui la única socia femenina en el equipo de transformación de McKinsey. Y hoy, mientras formo parte de más de media docena de consejos de administración de empresas, normalmente soy la única asiática y la única mujer en la sala durante las reuniones.

En virtud de mis antecedentes y experiencias de vida, tiendo a ver las cosas de manera diferente a las personas que me rodean. Esto ha jugado a menudo en mi beneficio. Pero tampoco soy inmune al pensamiento de grupo. Cuando estoy cerca de personas similares a mí por la razón que sea (edad, política, religión) trato de solicitar diferentes puntos de vista. Me convierte en un mejor pensador.

Es natural que las personas se agrupen con personas que piensan o actúan como ellas. Esto ocurre especialmente en Internet, donde es muy fácil encontrar un nicho cultural específico. Los algoritmos de las redes sociales pueden acotar aún más nuestras perspectivas y ofrecer solo noticias que se ajusten a nuestras creencias individuales.

Esto es un problema. Si todos en nuestros círculos sociales piensan como nosotros, nos volvemos más rígidos en nuestro pensamiento y es menos probable que cambiemos nuestras creencias en función de la nueva información. De hecho, mientras más gente escucha a las personas que comparten sus puntos de vista, muestra una investigación[cuanto más polarizados se vuelven sus puntos de vista](https://today.law.harvard.edu/danger-internet-echo-chamber/).

Es crucial salir de su burbuja personal. Puede empezar de a poco. Si trabaja en contabilidad, hágase amigo de la gente de marketing. Si siempre va a comer con el personal superior, vaya a un juego de pelota con sus colegas junior. Entrenarse de esta manera lo ayudará a escapar de su pensamiento habitual y a obtener una visión más rica.

En la configuración del equipo, dé a la gente la oportunidad de dar su opinión de forma independiente sin la influencia del grupo. Cuando pido consejo, por ejemplo, suelo retener mis propias preferencias y pedir a los miembros del equipo que me envíen por correo electrónico sus opiniones en notas separadas. Esta táctica ayuda a evitar que la gente participe en el pensamiento de grupo.

Si bien estas sencillas tácticas pueden parecer fáciles o incluso obvias, son raras en la práctica, especialmente en el mundo de los negocios, y demasiadas organizaciones no se toman el tiempo de participar en formas sólidas de razonamiento. Pero el importante trabajo del pensamiento crítico vale la pena. Si bien la suerte juega un papel (a veces pequeño, a veces grande) en los éxitos de una empresa, las victorias empresariales más importantes se logran pensando con inteligencia.