

Training of Judgment

**Anzhela Tarasova, Tatyana Pak**

Klíčová slova: training of jugdment, rozhodování, úsudek



**Abstrakt**

Každý z nás v průběhu celého dne činí různá rozhodnutí. Ať už jsou to rozhodnutí spojená se základními lidskými potřebami nebo tím, kde budeme pracovat apod. Některá rozhodnutí jsou jednoduchá a jiná naopak složitá. Některá z nich mají závažné důsledky, jiná naopak nikoliv. Určitá rozhodnutí se musí udělat „ve vteřině“, o jiných můžeme přemýšlet delší dobu. Některá z nich činíme sami (individuálně), některá rozhodnutí jsou výsledkem týmové práce. Pro některá rozhodnutí máme dostatek informací, pro jiné nikoli.

Využití „traininig of judgment“ není v odborné literatuře dostatečně prozkoumáno. Tato systematická literární rešerše usiluje o kritickou integraci myšlenek odborníků, kteří se této problematice alespoň částečně či okrajově věnují. Dospěli jsme k tomu, že rozhodování závisí na mnoha faktorech. Každý při rozhodování posuzuje a zohledňuje jiné faktory. Training of judgment se věnuje několik poradenských společností a díky nim si je možné rozhodování procvičovat, což může následně pomoci při řešení problémů, a to i v situacích, které nejsou zcela očekávány.

**Úvod**

Rozhodování a potažmo i úsudek se řadí mezi jednu z manažerských funkcí. Při každodenní práci se mohou objevit problémy, o kterých bude nutné rozhodovat. Pokud nebudou vytvářena správná a kvalitní rozhodnutí, tak není možné dosahovat stanovených cílů. Rozhodování je tedy důležitou a sledovanou činností, která může ovlivnit dosahované výsledky. Na rozhodování mají vliv dovednosti, znalosti a zkušenosti. Pro dosahování optimálních rozhodnutí je možné využívat různé metody a modely a díky nim se tak je možné vyvarovat chybného rozhodnutí. Vliv také na to mají i možnosti, které jsou k dispozici. Pokud nebude pro stanovené úkoly vymezený dostatek času, tak rozhodování nebude vycházet z kvalitních informací a bude unáhlené nebo bude vycházet pouze ze zkušeností manažera. Přijetí správného rozhodnutí tedy záleží na mnoha faktorech.

1. **Teoretická východiska**

Uplatňování úsudku a rozhodování v organizacích se v minulosti nevěnovala téměř žádná pozornost. Ovšem jak poukazuje Vickers (1984) tak se jedná o důležité téma, na které je nutné se zaměřit, protože rozhodování je nejen nevyhnutelné ale i důležité. Na základě toho se rozhodování řadí mezi jednu z nejdůležitějších vlastností vedoucích pracovníků.

Co je „judgment“ je obtížné definovat. Jedna definice říká, že judgment představuje jakýsi cit, který se aplikuje při rozhodování a zejména pak při správném rozhodování. Tento cit souvisí s pochopením všech faktorů, které zahrnují správné rozhodnutí. Cit je všeobecně aplikován osobou, která má schopnosti jednat efektivně a pozitivně v každé situaci. A toto je právě příklad např. pilotů. Výsledek jejich práce je silně ovlivněn jejich úsudkem. Důležité je také rozhodnutí a odpovědnost. Piloti musí při rozhodování brát v potaz celou řadu faktorů (Judgment Training Manual, 1982).

Obdobný problém s definicí „judgment“ mají např. i Highhouse, Dalal a Salas (2013). Ti ve své publikaci Judgment and Decision Making at Work uvádějí, že je obtížné přijít s nějakou definicí „judgment“. Z tohoto důvodu přebírají definici tohoto pojmu od jiných autorů (Goldstein a Hogarth). Podle nich psychologie rozhodování představuje oblast, v rámci které lidé vybírají možné úsudky, správné hodnocení a výběr.

Highhouse et al. (2013) uvádějí důležité milníky v oblasti „judgment“. První výzkumy v této oblasti byly provedeny kolem roku 1950. Studie z 60. – 80. let se zaměřují na ekonomické a psychologické rozhodování, které se činí dennodenně.

Jak uvádí Tichy a Bennis (2007) tak dobrý úsudek je podstatou dobrého leadershipu. Přes to, že je tento pojem důležitý, tak se mu odborná literatura příliš nevěnuje. Částečně to souvisí s tím, že rozhodovací proces je spojený s nejistotou.

I když to není do hloubky prozkoumáno, tak si někteří odborníci všimli spojitosti mezi leadershipem a úsudkem. Procesu rozhodování nebo postupnému přicházení k rozhodování se nevěnuje dostatek pozornosti (March, 2005).

Byly zpracovány různé studie, které se zabývají rozhodováním, úsudkem apod. Většina těchto studií patří do tzv. racionalistické školy (Sonenshein, 2007). Objevují se však i alternativní přístupy, které se snaží překonat racionalismus. Ty směřují ke způsobu zkoumání, které upřednostňují zkušenosti, proces a vztah.

**Racionalistické přístupy**

Převážná část výzkumu v organizačních a manažerských studiích je charakterizována racionalistickou orientací na rozhodování. Rozhodování bývá vnímáno hlavně jako věc, která je založená na důvodu. Při formování úsudku se cení důležitost tzv. nevyslovených znalostí, ale stále se klade důraz na rozhodování jako na mentální proces řešení problémů (Nonaka & Takeuchi, 2011). I když byla role emocí v tomto procesu uznána, tak nejsou považovány za zásadně konstitutivní pro kognitivní zpracování situace, ale pouze za náhodnou souvislost s poznáním (Sonenshein, 2007).

Například Sternberg (2000) uvádí, že „praktická inteligence“ a moudrost jsou považovány za synonymum rozhodování a úsudku. Dále Sternberg (2000) poznamenává, že se moudrost obvykle získává selektivním kódováním nových informací, které jsou relevantní při poznávání kontextu. Dále se podle něj moudrost získává selektivním srovnáváním těchto informací se starými informacemi, aby se zjistilo, jak se nové hodí ke starým a také se využívá selektivní kombinování části informací, aby společně zapadly do celku.

Podobný racionalistický přístup je patrný i v práci Nonaka a Takeuchi (2011) nebo Ticheho a Bennise (2007). Všichni tito autoři mají sklon upřednostňovat především intelektuální chápání toho, co obnáší rozhodování Nonaka a Takeuchi (2011) uvádí potřebu moudrých a rozumných vůdců. Tichy a Bennis (2007) poznamenávají, že k úsudku a rozhodování nedochází během jediného okamžiku, ale postupně se formuje.

Tichy a Bennis (2007) uvádějí, že judgment je schopnost kombinovat osobní vlastnosti s příslušnými znalostmi a zkušenosti za účelem formování názorů a rozhodování.

V literatuře celá řada autorů uvádí různé případové studie, které souvisejí s touto tématikou. Příkladem může být rozhodování v případu Richarda Millara, který popisuje případ z Badaracco (2012). Rebecca Olson je ambiciózní a schopná lékařka, která má zkušenosti s řízením, ale ne na té nejvyšší úrovni. Nemocnice ji přiměje k tomu, aby přijala pozici ředitele. Následně tuto pozici přijímá. Ale nemocnici má problémy s tím, že dochází ke ztrátě tržního podílu, zvyšují se stížnosti pacientů a roste fluktuace zaměstnance. Nemocnice doufá, že tyto problémy budou vyřešeny tím, že bude jmenována právě Rebecca Olson. Brzy po jmenování přichází první vážná krize. Administrativní pracovnice obviní ze sexuálního obtěžování viceprezidenta operací. Ve zkratce případ dopadl tak, že Olson nereagovala na nastalou situaci tím, že okamžitě udělala „správnou věc“. Věnovala čas tomu, že detailně zkoumala znepokojivou situaci a doufala, že to bude pro všechny vhodná odpověď.

1. **Výzkumné metody a data**

Tato práce je zpracována formou systematické literární rešerše, na jejímž základě jsou uceleny a objektivně posouzeny poznatky celé řady autorů a otázky, které souvisejí s touto problematikou – tj. Training of Judgment. Systematická literární rešerše byla vybrána zejména z toho důvodu, že se jedná o *„systematický, explicitní postup, který je opakovatelný pro identifikaci, ohodnocení a syntézu výsledků vytvořených výzkumníky, akademiky a praktiky“* (Fink, 2014, str. 3).

Je stanovena následující výzkumná otázka: *„Jak je možné zlepšit judgment skills?“*

1. **Výsledky**

Likierman (2020) vedl na téma judgment řadu rozhovorů s představiteli různých společností po celém světě. Požádal je, aby se podělili o svá pozorování vlastního a jiných úsudků a rozhodování lidí, aby mohly být identifikovány dovednosti a chování, které společně vytvářejí podmínky pro osoby, které mají rozhodovací pravomoci. Z jeho výzkumu je patrné, že vedoucí, kteří mají dobré úsudky, tak jsou výbornými posluchači a čtenáři – mají schopnost slyšet, co si ostatní lidé ve skutečnosti pouze myslí a tak tedy vidí to, co ostatní ne. Správný úsudek se podle Likiermana (2020) skládá z následujících základních složek – učení, důvěra, zkušenost, možnost a objektivita. Leadři by měly být osoby, které mají různé vlastnosti. Základem všeho je ale dobrý úsudek. Ti, kteří mají ambice, ale nemají úsudky, tak stojí pouze peníze a své následovníky vedou špatným směrem.

Stewart (2019) se z praktického hlediska v rámci úsudku a rozhodování zaměřuje na jistotu tohoto rozhodnutí. Což uvádí na příkladu prodeje auta, které má hodnotu 10 000 dolarů. Pokud položí v rámci školení tuto otázku, tak na ni dostane různé odpovědi. Ale nejčastější je odpověď 10 000 dolarů. Někteří uvádějí, že by mohli dostat i více a jiní zase uvádějí, že „to záleží“. Ovšem ale na čem to záleží? Na počtu potenciálních kupujících nebo na ochotě zaplatit více? V rámci svých kurzů se svých studentů vyptává na více podrobností – proč by někdo byl ochoten zaplatit více nebo za jakých podmínek byste přijali menší částku? Profesionální rozhodnutí probíhají v kontextu. Zaměstnanci se často účastní různých vzdělávacích aktivit, které ale jen málokdy respektují kontext situace, se kterou je možné se setkat. Pokud se v rámci školení využívá kontext, který je založený na scénáři, tak se vytváří situace, které je možné čelit i ve skutečnosti a díky tomu je tak možné vidět souvislost mezi školením a skutečností.

Busine (2015) uvádí kroky, které mohou vést ke zlepšení úsudku. Špatný úsudek je často výsledkem stylu a přístupu jednotlivce – správné rozhodnutí ve správný čas je klíčovým faktorem pro úspěch. I úspěšní a slavní lidí mohou činit špatné úsudky. Pokud vyjde najevo, že leader udělal špatné rozhodnutí, tak automaticky přichází otázka „jak se to stalo?“. Je ovšem nutné nezapomínat na to, že vedoucí pracovníci musí denně činit mnohá rozhodnutí, z nichž některé mají významné dopady. Úspěch manažera závisí na jeho úsudku o lidech, produktech, trzích, procesech apod. Úsudek je možné zlepšit díky zkušenostem, znalostem a kompetencím. Tradiční rozhodování je o aplikaci racionálních modelů, které obvykle definují řadu kroků. Přesto by mnozí tvrdili, že v praxi manažera nejsou většinou schopni použít racionální model kvůli omezením a problémům, které jsou spojené s požadavky na racionalitu. Například racionální model doporučuje jasnou formulaci kritérií a cílů před prozkoumáním alternativ. Ale ve skutečnosti se manažeři často potýkají s několika nejasnými nebo konkurenčními cíli. V praxi mohou vedoucí pracovníci pochopit pouze informace, které již znají nebo se kterými mají zkušenosti. Úvaha, kterou vedoucí pracovník použije, když stojí před rozhodnutím, proto závisí na jeho znalostech a zkušenostech. Z toho je tedy patrné, že by jiná osoba na stejné rozhodnutí pohlížela jinak.

Poradenská společnost Melius (2018) uvádí možnosti, jak zlepšit rozhodování. Od vedoucích se očekává, že budou rozhodovat a rozhodování představuje volbu mezi různými alternativami. Vedoucí pracovníci musí být schopni určit, kdy použijí individuální a kdy skupinovou metodu rozhodování. A také musí rozlišovat, které informace jsou důležité. Melius tedy uvádí možnosti pro zlepšení úsudku. Jedná se zejména o to, že je nutné si uvědomit svou osobní zaujatost, protože rozhodování ovlivňují osobní motivace a preference. Důležité je také přijmout chyby a zodpovědnost za chyby. Při rozhodování je vhodné využívat zkušenosti a instinkt. Opakovaná a rutinní rozhodování je vhodné automatizovat.

Dále Chamorro – Premuzic (2014) poukazuje na to, že samotné vzdělání nestačí pro správné rozhodování. I lidé s vysokým IQ mohou dělat chyby. Neexistuje žádný vzorec, který by nám pomohl pro lepší rozhodování, dobrý je klíčový úsudek. Warren Buffett poznamenal, že v životě musíte udělat jen pár dobrých rozhodnutí, pokud neuděláte těch špatných příliš mnoho. Chamorro – Premuzic (2014) uvádí, že úsudek je možné zlepšit tím, že lidé budou jednat racionálně. Většinou je jejich chování motivováno emociálními, spontánními a nevědomými motivy. Jakmile však dokážeme vysvětlit, proč jednáme, jak jednáme, tak se stáváme důslednějšími a předvídatelnějšími. Také je důležité se učit ze zkušeností. To se může jednoduše říct ale hůře udělat, ale jakmile si své chyby uvědomíme a přijmeme za ně zodpovědnost, tak je přirozené, že se k nim už nebudeme vracet.

1. **Diskuze**

Cílem této práce bylo zodpovědět na předem stanovenou výzkumnou otázku, která souvisí s training of judgment – *„Jak je možné zlepšit judgment skills?“*

Rozhodování každého z nás závisí na mnoha faktorech. Některé poradenské společnosti se této problematice věnují a uvádějí různé způsoby, jak je možné zlepšit rozhodovací schopnosti. Např. Melius (2018) uvádí, že je nutné si uvědomit preference a motivace, které mají vliv na naše rozhodování a dále např. přijmout za své chyby zodpovědnost. Podle Stewarta (2019) je důležité, aby trénování rozhodování probíhalo v takových situacích, se kterými je možné se reálně setkat. V rámci školení je tedy nutné vytvářet takové scénáře, které mohou být reálné a díky tomu je tak možné vidět souvislost mezi školením a skutečností.

Podle Busine (2015) je špatný úsudek výsledkem stylu a přístupu jednotlivce. Správné rozhodnutí musí být provedeno ve správný čas. Dále poukazuje na to, že úsudek je možné zlepšit díky zkušenostem, znalostem a kompetencím.

Chamorro – Premuzic (2014) poukazuje na to, že pro správné rozhodování nestačí mít dobré vzdělávání a vysoké IQ. Rovněž i on poukazuje na to, že je nutné se učit ze zkušeností a je dobré, pokud se naučíme své chyby si uvědomovat, poučit se z nich a přijmout za ně zodpovědnost.

**Závěr**

Tvorbě vlastního úsudku se věnují i některé poradenské společnosti v zahraničí, které připravují různé semináře a workshopy na toto téma.

Výcvik úsudku a potažmo rozhodování je velmi zajímavé téma, protože s rozhodováním se setkává každý z nás a chybné rozhodnutí může přinést i celou řadu problémů. V odborné literatuře neexistuje dostatek publikací, které by se této problematice věnovaly. Některé poradenské společnosti se této problematice věnují a připravují workshopy, v rámci kterých je možné zlepšit trénování úsudku a rozhodování.

Přínos tohoto textu spočívá v tom, že je důležité si uvědomit, že činit jakékoli rozhodnutí není snadné a lehce se můžeme stát za naše rozhodnutí terčem kritiky.

**Použitá literatura**

Badaracco, J. 2002. Leading quietly. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Busine, M. 5 steps to developing better judgment for leaders. *Inside HR* [online]. 2015 [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: <https://www.insidehr.com.au/5-steps-developing-better-judgment/>

CHamorro – Premuzic, T. 3 Ways To Improve Your Personal Judgement. *Fast company* [online]. 2014 [cit. 2020-12-31]. Dostupné z: https://www.fastcompany.com/3038060/3-ways-to-improve-your-personal-judgement

Highouse, S., R. S. Dalal a E. Salas. *Judgment and decision making at work*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2013. ISBN 9780415886864.

*Judgment Training Manual* [online]. 1982 [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: http://www.avhf.com/html/Library/Judgment\_Training\_Manual\_for\_Student\_Pilots.pdf

Likierman, A. The Elements of Good Judgment. *Harvard Business Review Home* [online]. 2020 [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment

March, J. 2005. Mundane organizations and heroic leaders In J. March & T. Weil (Eds.), On leadership: 113–121. Malden, MA: Blackwell.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. 2011. The wise leader. Harvard Business Review, 89: 58 – 67.

Six ways to improve personal judgement. *Melius Carreers* [online]. 2018 [cit. 2020-12-31]. Dostupné z: https://meliuscareers.com/blog/six-ways-to-improve-personal-judgement

Sonenshein, S. 2007. The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. Academy of Management Review, 32: 1022–1040.

Stewart, I. How Sure Is Your Judgment? Situational and Contextual Decision-making. *Training Industry* [online]. 2019 [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: https://trainingindustry.com/blog/leadership/how-sure-is-your-judgment-situational-and-contextual-decision-making/

Sternberg, R. J. 2000. Intelligence and wisdom. In R. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence: 631– 649. Cambridge: Cambridge University Press.

Tichy, N. M., & Bennis, W. G. 2007. Judgment: How winning leaders make great calls. New York: Penguin.

Vickers, G. 1984. Judgment. In G. Vickers & The Open Systems Group (Eds.), The Vickers papers: 230–245. London: Harper & Row.