

# Training of Judgement

## Kaňok, Vojtěch; Person, Peter

Kľúčové slová: judgement, phronesis, practical wisdom, training of judgement, decision-making

### Abstrakt

Práca je štandardná rešerš, zameraná na v posledných rokoch veľmi populárnu a aktuálnu tému Training of Judgemet (tréning úsudku). Cieľom práce je nahliadnutie do skúmanej problematiky, komparácia výskumov autorov vedeckých publikácií a zhodnotenie vhodnosti nástroja pri rozvoji vedúcich pracovníkov. Pre účely naplnenia cieľa sú použité výhradne vedecké články a štúdie, prípadne iné relevantné zdroje. Výsledková časť práce sa venuje faktorom, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia, či už pozitívne alebo negatívne a následne navrhuje spôsoby ich podpory alebo odstránenia. Výstupom rešerše je zistenie, že Training of Judgement je nástroj, ktorý je nielen vhodný, ale priam nevyhnutný v otázke rozvoja schopností vedúcich pracovníkov.

### Úvod

Na prelome druhého tisícročia sme sledovali značný nárast záujmu o výskum v oblasti Judgment a Decision Making (JDM), ktorá už začala byť chápaná ako jedinečná časť psychológie. Tento záujem bol roku 2002 umocnený vďaka Danielovi Kahnemanovi a jeho výhre Nobelovej ceny za ekonómiu. Kahneman je jeden z popredných JDM výskumníkov. Následne boli založené JDM journals a výskumníci a spisovatelia naprieč vednými disciplínami pomohli k rozšíreniu povedomia o problematike aj medzi laickou verejnosťou (Zhang, 2018, s. 611).

**Výskumná otázka** pre túto prácu bola stanovená nasledovne:

Aké sú možné metódy rozvoja úsudku pracovníkov na riadiacich pozíciách?

Práca je rozdelená na štyri časti. Tá prvá sa zaoberá teoretickými východiskami pre jej tvorbu, v druhej sú popísané metódy výskumu a zberu dát, tretia časť sa zaoberá samotnými výsledkami práce a v poslednej časti sú uvedené odporučenia a je vytvorený záver.

### Teoretické východiska

Dosiahnutie rozhodnutia nie je iba otázkou rozhodovania, pretože často jednak nemáme jasné možnosti, z ktorých si môžeme vyberať a taktiež preto, že do rozhodovania zasahuje naša vlastná vôľa, očakávania apod. Ide teda o to, aby sme dospeli k jasnému vnímaniu okolností a ich performatívneho významu pre nás (Shotter at al., 2014, s. 389).

Judgement chápeme ako „Phronesis“ (praktická múdrosť), čo je pojem, ktorý zaviedol Aristoteles (Shotter at al., 2014, s. 224). Spadá do oblasti rozhodovacích procesov. Jeho výskum, ako oddelenej disciplíny podnietili najmä dva články z polovice päťdesiatych rokov 20. st. od Edwardse a Hammonda, ktoré poukázali na dôležitosť individuálnej voľby a vnímania rozhodovateľa v rozhodovacom procese (Zhang at al, 2018, s. 612).

Výskum je od 70. let 20. storočia z dominantnej časti založený na „heuristic and biases“ prístupe, ktorý predstavil Daniel Kahneman a Amos Tversky. Teoretický prínos ich práce bol značný, pretože demonštroval, že ľudský úsudok vychádza z kvalitatívne rozdielnych procesov, ako s ktorými do tej doby pracovali normatívne teórie. Heuristický prístup zároveň poskytol lepší podklad pre neskorší rozvoj psychologických teórií (Philips at al, 2008, s. 297-298).

Zhang at al. (2018, s. 611) tu dodávajú, že odklon od normatívnych teórií a modelov racionality priniesol pokrok v mnohých oblastiach výskumov. Medzi najdôležitejšie oblasti, ktorých výskum táto zmena obohatila patria: personnel selection, performance evaluation, compensation, workplace justice, team decision making a mnoho ďalších. Nasledujúci obrázok zachytáva najdôležitejšie míľniky výskumu JDM.

Výskum bol dlhú dobu v pozadí, avšak v posledných rokoch začali výskumníci hneď z niekoľkých škôl managementu upozorňovať, že “good judgement” a “wise decision” sú jednými z najdôležitejších vlastností vedúcich pracovníkov, čo výrazne zvýšilo záujem o túto problematiku (Shotter at al., 2014, s. 378).

Philips at al. (2008, s. 303) vyzdvihli dôležitú spojitosť a skúmajú súvislosti medzi odbornosťou a úsudkom. Za odborníka považujú človeka, ktorý má dlhoročné skúsenosti vo svojom obore a je tak schopný pozerať na problémy do hĺbky. Na príklade hasičov demonštrujú skutočnosť, že v prípade kritickej situácie, kedy je potrebné rýchle rozhodnutie, k žiadnemu rozhodnutiu vlastne neprichádza. Ak by sme totiž chceli hovoriť o rozhodnutí, muselo by k nemu prísť na základe výberu z niekoľkých možností, ako už sme zmieňovali. Velitelia hasičov však namiesto toho okamžite jednajú.

Autori ďalej dodávajú, že v 80 – 90 % zložitých situácií je rozhodnutie dosiahnuté tzv. recognition-primed stratégiou. Inými slovami až v 90 % prípadov je rozhodnuté na základe inštinktu odborníka. Je potrebné dodať, že takéto rozhodnutia často nebývajú najlepšie či optimálne, vždy sú ale realizovateľné a efektívne (Philips at al., 2008, s. 305). Philips at al. (2008, s. 310) to potvrdzuje, keď poukazuje na skutočnosť, že ani umelá inteligencia nedokáže prekonať ľudský inštinkt v prípade vysoko komplexných kognitívnych úloh.

### Výskumné metódy a dáta

Táto práca bola na základe rozhodnutia autorov písaná vo forme systematickej literárnej rešerše (SLR). Pittwaya (2008) pre SLR stanovil sedem princípov, ktoré sa v tejto práci pre jej správnosť pokúsime dodržať. Tieto kritéria zahŕňajú okrem iného aj transparentnosť, jasnosť alebo integritu textu. Samotným cieľom práce bolo vyhľadať poznatky týkajúce sa training of judgement, následne ich analyzovať a dospieť k záveru, ktorý by mal byť odpoveďou na výskumnú otázku. Prvou fázou práce teda bolo jej stanovenie.

Základným faktorom pre správne naplnenie cieľa bola kvalita použitých zdrojov. Všetky zdroje v tejto práci sú teda recenzované vedecké články. Zdroje boli primárne vyhľadávané pomocou portálu Web of Science pomocou ponúkanej funkcie „Advanced Search“. Táto funkcia umožňuje detailne zvoliť špecifiká vyhľadávania, vďaka ktorým boli výsledky vyhľadávanie zdroje, ktoré sú k téme tejto práci relevantné. Samotnému procesu vyhľadávania predchádzalo stanovenie kritérií vyhľadávania. Tie môžeme rozdeliť do dvoch kategórií. V prvej sú kritéria týkajúce sa samotného obsahu zdrojov a v tej druhej, kritéria, ktoré súvisia s formálnymi náležitosťami textov. Do prvej kategórie patria kľúčové slová a do tej druhej jazyk textu, či jeho typ. Na základe týchto požiadaviek bola vytvorená finálna verzia vyhľadávacieho algoritmu, ktorá mala takúto podobu:

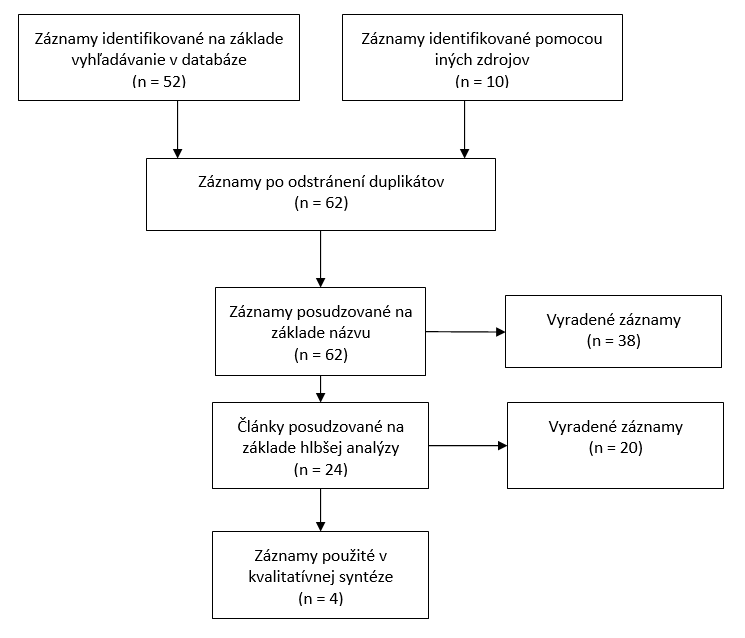
((AK=((judgement  AND practical wisdom)  OR (training of judgement  OR (training  AND judgement))))) *AND***LANGUAGE:** (English) *AND* **DOCUMENT TYPES:** (Article)

**Timespan:** 2010-2021.

Okrem tohto algoritmu boli zdroje vyhľadávané aj prostredníctvom Researchgate a Google Scholar na doplnenie potrebných faktov.

Výsledkom vyhľadávania bolo 52 zdrojov. Po ich nájdení nasledovala ich analýza, ktorej proces zahŕňal prečítanie názvu alebo abstraktu článku. Podľa toho boli zdroje rozdelené na vhodné, ktoré boli následne využité pri tvorbe rešerše a nevhodné, s ktorými sa už ďalej nepracovalo. Výsledný počet nájdených zdrojov pomocou Web of Science, ktoré boli považované za vhodné bol XY. Na obrázku číslo jedna je graficky znázornený proces hľadania a triedenia zdrojov.

Obrázok č. 2: Proces hľadania a triedenia zdrojov (Prism Flow Diagram)



Zdroj: Vlastná tvorba

### Výsledky

Shotter (2014) v jednej zo svojich prác opisoval prípadovú štúdiu s názvom Shelani’s dilemma. V nej je sa zamestnanec dostáva do situácie, v ktorej čelí zložitému rozhodnutiu v pracovnom prostredí. Podľa neho je iba s emočnou angažovanosťou k náplni práce možné dosiahnuť status experta, ktorý je potrebný pre vytváranie správnych rozhodnutí a pre zlepšovanie profesionálneho úsudku. (Shotter, 2014, s. 384). Zatiaľ čo Shotter nepopisuje metódy alebo postupy tréningu emočnej angažovanosti, ktorá by prispela k lepšiemu úsudku, z jeho práce je očividné, že existujú aj iné spôsoby ako pomôcť dosiahnutiu takéhoto úsudok. Shotter (2014, s. 392) tvrdí, že správny úsudok môže byť naučený jednoducho tým, že človek bude postavený pred radu rôznych rozhodnutí, teda skúsenosťami. Taktiež spomína, že človek sa správnemu úsudku musí naučiť výhradne sám. V profesionálnom prostredí mu ale spoločnosť môže pomôcť tým, že mu vytvorí prostredie, v ktorom rozvíjanie tejto schopnosti jednoduchšie. Spôsoby, ktorými sa dá takéto prostredi vytvorť sú mentoringové programy, peer coaching alebo tréning na základe simulácie.

Štúdia, ktorá pochádza z rúk Klein et al. (2008) je založená na fakte, že experti v určitej doméne robia lepšie rozhodnutia ako tí, ktorí sa na túto úroveň nedostali. Experti totiž majú na problém hlbší pohľad ako ostatní. Autori uvádzajú, že existuje niekoľko ciest, ktorými sa tí, ktorí sa stali expertmi vzdelávajú. Medzi ne patrí analýza predošlých skúsenosti a učenie sa z chýb, získavanie spätnej väzby a nadobúdanie nových skúseností (Klein et al., 2008, s. 306-307). Okrem týchto metód, ktoré zlepšujú úsudok jedinca je dôležitým faktorom aj jeho motivácia. Do tohto faktoru zahŕňajú vášeň pre náplň práce daného človeka, ktorá ho motivuje vzdelávať sa a eventuálne sa stať expertom. Spoločnosti môžu napomáhať zamestnancom vo vzdelávaní vo forme tréningov založených na simulácii určitého scenára v spojení s dávaním spätnej väzby.

Podľa Zhang et al. (2018) sú dva typy emócií, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie a úsudok. Prvý typ ovplyvňuje úsudok a proces vytvárania rozhodnutia. Ten popisuje emócie v momente rozhodnutia Ten druhý opisuje očakávané emócie po rozhodnutí. Práve očakávané emócie sa ukázali ako dôležitý faktor, kvôli ktorému ľudia zlyhávajú pri tvorbe rozhodnutí alebo ich odkladajú Zhang et al. (2018, s. 621). Práve kvôli emóciám bývajú ľudia zaujatí v rozhodovaní a proces vzdelávania sa v tvorbe rozhodnutí by teda mal toto zaujatie odstraňovať. Autori práce uvádzajú dve vhodné metódy. Tou prvou je určenie zodpovednosti a tou druhou je zvažovanie opaku. Práve tá druhá je dôležitá pretože znižuje tendenciu ľudí vnímať minulé udalosti predvídateľnejšie ako v skutočnosti boli, znižuje príliš veľké sebavedomie a odstraňuje efekt ukotvenia.

Odstránením efektu ukotvenia a iných typov zaujatia v rozhodovacom procese sa zaoberajú aj Morewedge et al. (2015). Podľa autorov je k ich efektívnemu odstráneniu potrebné aby tréning povzbudzoval zvažovanie informácií, ktoré zvyknú byť podceňované pri intuitívnom úsudku (Morewedge et al., 2015, s. 3). Vo svojej práci popisujú snahu o odstránenie rôznych typov zaujati (debiasing) pomocou videa a hier. Tento tréning zahŕňa vysvetlenie typov zaujatia, vysvetenie vplyvu zaujatia na úsudok, dávanie spätnej väzby a dávanie širšej verzie spätnej väzby obohatené o coaching (Morewedge et al., 2015, s. 4).

Shotter (2014), Zhang et al. (2018) popisujú rozhodovanie ako proces ktorý je ovplyvnený emóciami. V týchto štúdiách sa názor na emócie líši. V prvom prípade je to emočná angažovanosť k práci, ktorá je potrebná pre vytvorenie správneho úsudku, v tom druhom sú rozhodnutia tvorené na základe určitého typu zaujatia a emócie pôsobia ako negatívny faktor. Klein et al. (2008) nespomínajú efekt emócií na rozhodovanie priamo. Popisujú však, že dôležitá je motivácia vo forme vášne pre náplň práce, ktorá prispieva k chuti vzdelávať sa. Na základe týchto poznatkov môžeme prísť k záveru, že emócie by mali byť ovplyvňované aby bol dosiahnutý správny úsudok. Spôsobmi ako to dosiahnuť sa zaoberali Morewedge et al. (2015).

Shotter (2014) vo svojej práci ďalej spomína, že človek sa správnemu úsudku musí naučiť sám. S týmto tvrdením z časti súhlasia aj Klein et al. (2008), ktorí tvrdia, že správny úsudok majú tí, ktorí sa stali expertmi. Čo majú tieto štúdie spoločné je fakt, že tréning úsudku by sa mal zaoberať vytvorením vhodného prostredia pre rozvíjanie schopností človeka. Ako metódu tréningu pre tento prípad spomínajú tréning na báze simulácie reálneho scenáru a následná spätná väzba.

### Diskusia

Na základe výsledkovej časti tejto práce sme sa dostali k niekoľkým návrhom, ako je možné pozitívne ovplyvniť rozvoj úsudku.

V prvom rade, Shotter at al. (2014, s. 392) považujú klasické vzdelávacie metódy v podobe učebníc za nevhodné. Uvádzajú, že správny úsudok je nutné trénovať pomocou praxe a osobnej skúsenosti. Rovnakého názoru bol, ako uvádza Mowles (2012, s. 544), už Aristoteles, ktorý tvrdil, že precvičovať úsudok je možné iba pomocou praktickej ukážky. Shotter at al. (2014, s. 392) popisujú napodobovanie, ako efektívny spôsob učenia. Učenie napodobovaním znamená, byť na blízku človeku, ktorému sa darí robiť správne rozhodnutia s cieľom odpozorovať tie najmenšie detaily jeho správania, ktoré by mohli byť príčinou a tie potom napodobiť.

V druhom rade je potrebné brať do úvahy fakt, že rozhodovateľa ovplyvňujú jeho emócie a k zlepšeniu úsudku je dôležité ich nejakým spôsobom nasmerovať. Morewedge et al. (2015, s. 4) uvádzajú ako vhodnú metódu vysvetlenie určitého zaujatia a následná spätná väzba.

Kvôli týmto zisteniam veríme, že Training of Judgement je esenciálny pre rozvoj schopností riadiacich pracovníkov. Aplikovať ho môžeme pomocou niektorých z týchto vzdelávacích metód: Mentoring programs, peer coaching, apprenticeship schemes, field training, simulation-based training and reflexive practices (Shotter at al., 2014, s. 392).

### Záver

Táto práca bola zameraná na prestavenie problematiky týkajúcej tréningu úsudku (training of judgement). Konkrétne sa práca zaoberala spôsobmi, ktorými sa dá úsudok zlepšovať.

V časti výsledky sa v práci objavili informácie, ktoré opisujú emócie ako faktor, ktorý pôsobí na tvorbu rozhodnutí a taktiež aj metódy, ktorými sa tento faktor môže odstrániť alebo posilniť, v závislosti na tom, či je jeho vplyv na rozhodnutie pozitívny alebo negatívny. Taktiež existujú metódy, ktoré sa nezaoberajú ovplyvňovaním týchto faktorov ale sú vhodné pre rozvoj správneho úsudku tým, že dávajú priestor precvičovať rozhodnutia v tréningoch založených na simulácií reálneho problému. Táto metóda v kombinácií s dostávaním spätnej väzby je podľa nás najvhodnejšia pretože najlepšie napĺňa požiadavky z analyzovaných prác.

### Literatúra

KLEIN, Gary. PHILIPS, Jennifer, SIECK, Winston (2008). *Expertise in Judgment and Decision Making: A Case for Training Intuitive Decision Skills*. Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making [online]. Leden (297-315) [Cit. 29.12.2020]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/228055146_Expertise_in_Judgment_and_Decision_Making_A_Case_for_Training_Intuitive_Decision_Skills>

MOWLES, Chris (2012). *Keeping means and ends in view – linking Practical Judgement, Ethics and Emergence.* Journal of International Development[online]. Září [Cit. 29.12.2020]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jid.2848?saml_referrer>

PITTWAY, L. (2008) [Systematic literature reviews.](http://dx.doi.org.ezproxy.csu.edu.au/10.4135/9780857020109.n103" \t "_blank) In Thorpe, R. & Holt, R. *The SAGE dictionary of qualitative management research*. SAGE Publications Ltd doi:10.4135/9780857020109

SHOTTER, John., TSOUKAS, Haridimos (2014). *In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment.* Academy of Management Learning & Education[online]. Březen 13 (224-243) [Cit. 31.12.2020]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/274693403_In_Search_of_Phronesis_Leadership_and_the_Art_of_Judgment>

SHOTTER, John, TSOUKAS, Haridimos (2014). *Performing phronesis: On the way to engaged judgment*. Management Learning [online]. Srpen 45. (377-396) [Cit. 31.12.2020]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/273366654_Performing_phronesis_On_the_way_to_engaged_judgment>

ZHANG, Don, HIGHHOUSE, Scott (2018). *Judgment and Decision Making in the Workplace*. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology [online]. Leden (611-633) [Cit. 28.12.2020]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/317785311_Judgment_and_Decision_Making_in_the_Workplace>

MOREWEDGE, CK. YOON, H. SCOPELLITI, I. SYMBORSKI, CW. KORRIS, JH. KASSAM, KS. (2015). *Debiasing Decisions: Improved Decision Making With a Single Training Intervention*. Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences.;2(1):129-140. doi:10.1177/2372732215600886