

# Trénink úsudku

## Gavendová Tereza; Olšová Tereza; Erteltová Anna

Klíčová slova: trénování úsudku, rozhodování, vedoucí pracovník, učení se akcí, testy situačního úsudku

**Abstrakt**

Tato práce představuje klasickou literární rešerši zaměřenou na trénink úsudku. V práci jsou využity především recenzované články z vědeckých časopisů. Cílem naší práce je představit nástroje trénování úsudku, zanalyzovat je a porovnat. Uvádíme také jejich implementaci při rozvoji vedoucích pracovníků. Po prostudování základní literatury byly identifikovány tři nástroje, a to učení se akcí, testy situačního úsudku a faktory dobrého úsudku. Tyto nástroje jsme nejdříve rozdělily do tabulky, kde jsme uvedly jednotlivé články, které s daným nástrojem souvisí. Následně jsme popsaly pojetí těchto nástrojů a jako závěrečné shrnutí jsme vytvořily tabulku, kde jsme přehledně uvedly jejich základní charakteristiky. Provedenou literární rešerší jsme zjistily, že trénink úsudku je aktuální téma, kterým se organizace musí zabývat při rozvoji svých vedoucích pracovníků. V diskuzi jsme naši práci doplnily o názory, které podporují nebo odporují teoriím autorů v předešlé části práce. Závěrem jsme dospěly k názoru, že na trénink úsudku se musí pohlížet komplexně. Dobrý manažer by měl zároveň umět pracovat s modely při vytváření dobrého úsudku a zohledňovat přitom například názory ostatních, své pozitivní i negativní zkušenosti a rozum.

### Úvod a základní teoretická východiska

Úsudkem a jednáním lidí se zabývali již filozofové v období antické filozofie. Není proto divu, že je to i v dnešní době aktuální téma, které ještě není zcela prozkoumáno a samotný trénink úsudku je teprve na počátku. Příkladem z historie může být Sokrates, jenž byl řecký filozof působící v Athénách. Sám byl mravně vyspělou osobností. Zastával názor, že život se musí žít se zaměřením na kultivaci duše. Tvrdil, že lidé jednají špatně pouze z neznalostí, nikdo ale dle něj není zlý z vlastní vůle. Snažil se lidem pomáhat najít své vlastní já formou dialogu. Jeho způsob analýzy pojmů spočíval v systematickém kladení otázek, kterými přivedl diskutující nejprve do rozporu s jejich počátečními výroky a pomáhá jim posléze tyto rozpory překonat a dospět k vymezení obecného pojmu. Tato metoda se i dnes často používá, a to například ve školách či v profesním či firemním tréninku kritického myšlení.

Sokratův žák Platón navázal na svého učitele a říkal, že duše člověka se skládá ze tří částí. Rozumová – nesmrtelná část duše pobývala ve světě idejí, narozením člověka se dostala do jeho těla a v průběhu jeho života rozpomínala na svět idejí. Po smrti člověka se tato část duše navrátila zpět do světa idejí. Rozumová část zde představuje myšlení. Volní část duše představuje vůli a nalézá se v hrudníku. Poslední část je citová, představuje žádostivost a nalézá se v podbřišku. Člověk pak následně poznává smysly tento svět, který je ale pouze napodobeninou světa idejí, pravdivé poznání je možné pouze prostřednictvím rozumové části duše (Jedličková, 2020, s. 3).

Právě Aristoteles se začal více zabývat úsudkem a inspirací mu byli právě Platón se Sokratem. Aristoteles zastával názor, že smysly člověku podávají ty správné poznatky, omyly vznikají špatným spojováním a podřazováním dat, a proto je nutné se věnovat logice. Nejznámějším Aristotelovým sylogismem je jednoduchý úsudek, a to, že vytvoříme 1. a 2. premisu a z nich vyvodíme závěr (Conroy et al., 2020). „S jednotlivými lidskými činnostmi jsou spojeny intelektuální cnosti, díky nimž můžeme dosahovat pravdy. V případě zhotovování je touto ctností umění (TECHNÉ), které je dispozicí k tomu, vytvořit něco, co může být a nemusí, a to na základě rozumového úsudku. V případě jednání je to pak rozumnost (FRONÉSIS), tedy dispozice jednat na základě úsudku ve věcech, které jsou pro člověka dobré či zlé (Jedličková, 2020, s. 4).“ Dle Aristotela rozdíl mezi jednáním a vytvářením je v jejich účelu. Účel vytváření se nachází mimo jeho tvůrce i jeho aktivitu. Na rozdíl od jednání, kde to není možné. Účelem je právě samo jednání a jeho autor není od tohoto procesu oddělitelný. Fronésis, neboli rozumnost lze tedy definovat jako schopnost jednat na základě správného úsudku. V moderních dobách se fronésis pak objevuje spíše v politické filosofii a v debatě o metodách sociálních věd, a to u autorů jako H. Arendtová, H.G.Gadamera nebo Leo Strauss (Jedličková, 2020).

Dalším představitelem, který se více zabýval úsudkem byl představitel německé klasické filozofie Immanuel Kant. Dle Lary Denis (2017) se snažil překonat krajní racionalismus i krajní empirismus. Jeho život můžeme rozdělit do tří částí: předkritické období, kritické období a pokritické období. Nejvýznamnějším obdobím je kritické, ve kterém říká, že smyslová zkušenost je důležitá, ale celé poznání nepřichází pouze ze zkušeností, ale spolupůsobící smysly a rozum. Poznávací proces pak zahrnuje:

* A PRIORI – to, co máme před zkušeností. Pomáhá nám při poznání a překračuje naše smyslové zkušenosti (Denis, 2017, s.10).
* A POSTERIORI – empirické poznání získaní zkušeností (Denis, 2017, s. 9).

Na Immanuela Kanta navázal George Wilhelm Fridrich Hegel, který na rozdíl od stálého světa více méně samostatných podstat, Kantových „věcí o sobě“ říká, že svět je nekonečná souvislost plná napětí, protikladů a změn. Hegelova dialektika je na dialektickém principu, kdy dialektické schéma je založeno na dialektické triádě: TEZE – ANTITEZE – SYNTÉZA. Uvádí, že lidské vědomí vzniká tak, že se naivní vědomí dítěte (teze) nejprve musí obrátit ke druhému (antiteze) a teprve v návratu k sobě může být nejenom „o sobě! Ale také „pro sebe“ lidskou osobou (Iljin, 2008). S tím je spojen i pojem spirála poznání (či vývojová spirála). Hegel tvrdí, že vývoj člověka či poznání se odehrává po spirále případně v soustředných kruzích. V určitých fázích života se dostane člověk do bodu, kdy se kruh uzavře a člověk tak postupuje na vyšší úroveň poznání (Iljin, 2008).

V současnosti je úsudek a jeho trénink velmi aktuální téma. Například Shotter a Tsoukas (2014) ve své práci zkoumají proces, jímž lidé v podnicích, zejména ti na vedoucích pozicích, činí svá rozhodnutí, na základě svých úsudků. A to za okolností poznamenaných dvojznačností, překvapením nebo protichůdnými hodnotami. Při zkoumání slabých míst v současné době dominantních přístupů k rozhodování (vytváření úsudku) uvádí autoři pojem aristotelská “phronesis”- obezřetnost a moudrost, získaná praxí.

“Fonetičtí vůdci” (z anglického sousloví "Phronetic leaders”) jsou lidé, ve kterých se vyvinula schopnost přijít na to, jak intuitivně uchopit ty nejdůležitější rysy dvojznačných situací. Při hledání cesty ven ze svých obtíží vytvořit konkrétní cestu, přičemž usilují o společné dobro.

Shotter a Tsoukas (2014) uvádí názorný příklad na případu Rebecca Olson. Byla dosazena na pozici ředitelky nemocnice. Následně musela čelit stížnostem obtěžování důležitým představitelem nemocnice. Shotter a Tsoukas (2014) popisují problém v tom, že ačkoliv v nemocnici byla zavedena organizační politika týkající se stížností na obtěžování, neexistoval žádný podrobný scénář, který by měla Olson dodržovat při řešení těchto otázek. Záleželo na úsudku Olson, jak řešit tento případ. Jakou důležitost udělí celé situaci, na základě její role, hodnot a zázemí organizace.

Věc úsudku nastává v případě, když zavedené procedury v organizaci můžou být aplikovány několika způsoby, nebo když v organizaci existují pravidla ale také výjimky k pravidlům, nebo když neexistují žádná pravidla. V každém případě musí být přijata opatření v souladu s profesionálními normami a očekáváním Shotter a Tsoukas (2014).

**Racionalistické přístupy**

Dle racionalistických přístupů bývá na úsudek pohlíženo jako na věc založenou na rozumnosti (moudrosti). Úsudek je převážně mentální proces řešení problému. I když je role emocí uznávána, emoce nejsou považovány za zásadně konstitutivní kognitivního zpracování situace. Moudrost je tedy dle této teorie považována za synonymum dobrého úsudku Shotter & Tsoukas (2014).

Moudrost se obvykle získává selektivním kódováním nových informací, které jsou relevantní pro účely učení se v tomto kontextu. Tyto informace se selektivně porovnávají se starými informacemi, aby se zjistilo, jak nové zapadají do starých, a spolu tvoří spořádaný celek. Přičemž “proces balancování” je záležitostí zpracování informací zaměřených na vytvoření reprezentačního schématu orientovaného na řešení problémů (Sternberg, 2000, s. 227).

Nonaka a Takeuchi (2011) popisují nutnost chytrých (moudrých) lídrů, kteří chápou podstatu situace. Pochopení lze docílit rutinním procvičováním. Například neustálým dotazováním, jaký je základ problému nebo situace, a následným sestavováním a testováním hypotéz. Tvorba úsudků je otázkou procesu, nejen okamžiku. Pojednávají o tří fázovém rozhodovacím procesu. Příprava, úsudek, uskutečnění.

Tenbrunsel a Smith-Crowe (2008, s. 561-565) popisují důležitost tzv. rozhodovacích rámců. Představují dominantní charakteristiky situace tím, kdo dělá rozhodnutí. Etický rámec podněcuje morální vědomí a tím morální rozhodování (ibid., s. 553).

**Vnímání**

Vnímání je důležité, protože dává smysluplný přehled o problému jako o celku, ve kterém význam každé části závisí na jejích vztazích se všemi ostatními částmi. Vnímání je věcí přímého dialogu a dialogu se světem, v závislosti na druhu zájmu, který o něj lidé mají (Matthews, 2006, s. 35). Očekávání a motivace, se kterými se vztahujeme ke svému okolí, krok za krokem formuje naše vnímání (Sonenshein, 2007, s. 1029).

**Emoce**

Racionalistická perspektiva přistupuje k emocím jako k podmíněným zkušenostem, bagatelizuje roli emocí jako konstituujících modelů pozornosti. (van de Bos, 2003). Jednání s emocemi není náhodná zkušenost, ale něco, do čeho se neustále zapojujeme (Greaves, 2010, s. 64). Naznačuje, že afektivní-intuitivní reakce na situace předcházejí morálnímu úsudku, zatímco pro lepší racionalizaci intuitivních reakcí se používá deliberativní uvažování (Haidt, 2001, s. 6).

**Postracionalistické přístupy**

Zástupci postracionalistického přístupu nevidí tvorbu úsudků (rozhodnutí) jako cvičení na řešení problémů se zpracováním informací, ale jako svou podstatu otevřené, duševně-tělesné činnosti, zahrnující dimenzování situace a balancování mezi prioritami (Barnard, 1968)

S tím, jak v organizaci má každý zaměstnanec nějaké povinnosti, přichází také určitá zodpovědnost a s ní spojený proces rozhodování. Vykonávat práci znamená využívat vlastní úsudek, i proto je cvičení rozhodování pro organizace důležité a nevyhnutelné (Vickers, 1984, s. 244).

### Výzkumné metody a data

Při psaní práce bylo postupováno dle tradičního konceptu systematické literární rešerše. Cílem bylo najít a analyzovat nástroje, které se využívají pro rozvoj rozhodovacích schopností vedoucích pracovníků. V práci čerpáme z článků vědeckých časopisů, přičemž byly zdroje vyhledávány primárně pomocí platformy Web of Science. Tento web je zárukou kvalitních a věrohodných ZDROJŮ, protože zveřejňuje pouze profesionálně recenzované články. Dále byl pro vyhledávání využit Google Scholar a Scopus, v němž byla zároveň ověřena kvalita ostatních zdrojů. Dále byl při výběru článků kontrolován počet citací, což by mělo reflektovat jejich důvěryhodnost.

Proces vyhledávání a třídění publikací lze rozdělit do dvou částí. Nejprve byly vyhledány články, které sloužily k základnímu pochopení problematiky a kontextu tématu rozhodování a v druhé fázi jsme se zaměřili na aktuální pojetí a nástroje tréninku rozhodování vedoucích pracovníků.

**I. Fáze**

Při psaní práce jsme se zpočátku snažily pochopit historický kontext tréninku úsudku. Prvním krokem bylo vyhledání potřebných zdrojů na webech Google Scholar, Scopus, Web of Science na základě klíčových slov, a to history of judgement, aristoteles phronesis, training of judgement. Zdroje jsme nejdříve vytřídily podle dostupnosti a ponechaly jsme pouze texty, které nebyly omezeny přístupem a byly v plném obsahu. Společně s tímto krokem 2 jsme také vytřídily zdroje podle jazyka, a to na texty, které byly v češtině nebo v angličtině. Zaměřily jsme se především na recenzované publikace, vědecké časopisy a monografie, s přihlédnutím k ratingu citací. V rámci kroku 3 jsme přidávaly rozšířená klíčová slova v rámci vyhledávacího dotazu (viz **Tabulka 1**).

**Tabulka 1:** Předvýběr – Fáze I.

**II. Fáze**

Následně jsme se snažily prozkoumat problematiku tréninku úsudku v současnosti. Prostřednictvím algoritmů na webu Web of Science byly vyhledány akademické články v angličtině, které se již dotýkají tréninku rozhodování v organizacích jako takového.

1. (TS=((judgement\* AND (training\* OR learning\*)) AND (management\* OR organization\*)))
2. (SU=(Operations Research & Management Science OR Business & Economics))
3. 1 AND 2

V kroku 1 byl sestaven algoritmus 1, tak, aby články jejichž název, abstrakt nebo klíčová slova obsahovaly slova rozhodnutí a trénink nebo učení a zároveň jsme díky další logické spojce „a“ tyto články vztáhli k managementu nebo organizacím. V dalším kroku byly algoritmem 2 vygenerovány články řadící se do oblasti operačních výzkumů a manažerské vědní disciplíny nebo se dotýkaly oboru podnik a ekonomie. Jeho kombinací s algoritmem 1 vznikl nový algoritmus 3, který omezil výběr na 63 článků. V kroku 3 byly prozkoumány jednotlivé abstrakty těchto publikací a následně byly vyhodnoceny jako relevantní nebo zamítnuty pro neadekvátní spojitost s našim tématem a ze sběru vyřazeny. V tomto kroku byly také přidány další relevantní publikace na základě citací a doporučení v již nalezených článcích.

Do vzorku byly v druhé fázi doplněny také články, které byly vygenerovány na webu Google Scholar, Scopus na základě klíčových slov: training, decision, decision making, judgement, manager a jejich kombinací (viz **Tabulka 2**, Ostatní). Články s nedostatečným počtem citací, a ty co nebyly přímo spojené s rozvojem manažerských schopností a dovedností, byly ze vzorku vypuštěny v kroku 2. Počet publikací byl opraven na základě abstraktu, konkrétně bylo posuzováno, zda je práce vhodným podkladem, který naplňuje náš cíl.

**Tabulka 2:** Předvýběr – Fáze II.

V těchto asi 22 článcích byly identifikovány nástroje vhodné pro rozvoj vedoucích pracovníků. Dále jsme zkoumaly tyto nástroje, a proto byly do využitých publikací přidány články o konkrétních nástrojích, jenž jsou využívány v trénincích úsudků manažerů. Hledání bylo opět primárně uskutečněno prostřednictvím portálu Web of Science, některé publikace byly vyhledány pomocí webu Google Scholar a Scopus. Tentokrát šlo o vyhledávání na základě klíčových slov (a jejich kombinací): *situational judgement test, SJT’s, learning, training, action learning, tools, technique, factors*. Součástí výstupu *II. Fáze* jsou hlavní výzkumné zdroje (viz **Tabulka 3**). Pro úplné naplnění cíle byly využity také zdroje, které částečně nevyhovují formálním požadavkům, které jsme si ****vytyčily, nicméně po obsahové stránce a jejich implikaci na oblast rozvoje manažerských dovedností jsou jednoznačně v práci nepostradatelné.

**Tabulka 3:** Přehled hlavních výzkumných prací využitých pro část výsledky

### Výsledky

V následující části práci se zaměřujeme na tři vybrané nástroje tréninku úsudku, které jsou využívány při rozvoji vedoucích pracovníků. Shrnutí a komparace je součástí **Tabulky 4**.

**Testy situačního úsudku**

Testy situačního úsudku (z angl. situational judgement test) jsou využívány v mnoha formátech a obecně korelují se základními kognitivními schopnostmi (Cabrera & Nguyen, 2001, s. 110). Všechny takové testy nabízí respondentovi situace a seznam možných odpovědí, ten je potom požádán o zvážení dané situace a vybere z nabízených rozhodnutí. Některé testy jsou prezentovány pomocí krátkých videí, jinde jsou testy zadány pouze psací formou (Cabrera & Nguyen, 2001, s. 103-4). Podle Woods et al. (2019, s. 3) jsou SJTs často zprostředkovávány online.

SJT (zkráceno z „situational judgement test“) poskytuje mnoho výhod především při jeho využití pro proces výběrového řízení (Klassen et al., 2014). Nicméně existují empirické studie v oblasti vzdělání, kde se SJT aplikuje pro trénink například učitelů. Konkrétně výzkum Fritzsche et al. (2006) se věnuje SJTs jako hodnotícím nástrojům využívaných před nebo po výuce. Cox at al. (2017) začleňuje situační testy mezi nástroje pro samotný trénink a učení. Výsledky jeho studie ukazují, že SJT v procesu tréninku může být užitečný pro rozvoj procedurálních a deklarativních vědomostí. Na jeho výzkum navazuje článek „Zlepšování efektivnosti tréninků v pracovním prostředí“ (2017) (z angl. „Improving the effectiveness of wokrplace training“), kde se dále věnují rozvoji individuálních znalost pomocí SJTs, ale tentokrát přímo v souvislosti s rozhodováním. Dle tohoto článku SJT nabízí možnosti akčního kurzu vytvořeného explicitně v předstihu. Tato technika je flexibilní a reflektuje manažerské chování a kognitivní funkce v respektu k hypotetickým realistickým scénářům. Důraz je kladen na vyhodnocení testu a vytvoření bezprostřední obsáhlé a konkrétní zpětné vazby. SJT umožňuje pozastavení se nad rozřešením ještě před jeho reálnou aplikací a rozvíjí také schopnost implementace učiněného rozhodnutí, neboť názorně ukazuje potencionální důsledky učiněného výběru (Rozvoj a učení v organizacích, 2017).

**Učení se akcí**

Nástrojem učení se akcí (z angl. action learning) se zabývali ve své práci Vince et al. (2017). Učení se akcí je v překladu učební proces využívající řešení reálných problémů jednotlivců k rozšiřování jejich znalostí (ibid., s. 100). Na základě teorie paradoxu analyzovali data dvou firem, využívající program učení se akcí. Pozorováním vytvořili model, který má čtyři propojené funkce, definující učení se akcí:

1. Záměrné vytváření rozporuplných situací
2. Uznání existence protikladů v organizaci
3. Použití kritické reflexe při nahlížení na rozpory
4. Přijmutí přetrvávajících rozporů jako způsobu podpoření přemýšlení nad danými věcmi

V rámci tohoto modelu je utvářeno učení se akcí spolu s kritickou reflexí (z angl. critical reflection) a kritickým učením se akcí (z angl. critical action learning) (Vince et al., 2017, s. 100).

*Kritickou reflexi* lze definovat jako zapojení jednotlivce do paradoxního napětí jako důkaz vložených emocí a mocenských vztahů. Kritická reflexe má čtyři základní rysy: touhu zpochybnit to, co je považováno za samozřejmé, narušit zavedené a potenciálně omezující mocenské vztahy, zdůraznit kolektivní reflexe namísto individuální reflexe a zdůraznit politické kontexty, v nichž se reflexe uskutečňuje a zároveň stává méně efektivní (Vince & Reynolds, 2009). Dle Vince et al. (2017) je kritická reflexe v organizacích důležitá, protože odhaluje napětí nebo rozpory, které jsou zakotveny v organizačních strukturách a chování pracovníků. Zároveň poukazuje na potenciál učení se a nabízí přehled překážek a odolnosti vůči učení se a změnám (Pässilä & Vince, 2015). Co činí kritickou reflexi „příliš obtížnou“, může být způsob, jakým aktivuje stávající mechanismy, postupy a mocenské vztahy na obranu zavedených způsobů chování, čímž potlačuje příležitosti ke změně (Rigg & Trehan, 2008).

*Kritické učení akcí* se vyznačuje záměrným zaměřováním se na emoce a mocenské vztahy za účelem podpořit nebo zabraňovat pokusům lidí učit se a zlepšovat se (Pässilä & Vince, 2015, s. 48). Kritické učení se akcí lze použít k reflektování a chování se tak, jako by byl jednotlivec součástí rozhodovacího procesu, pokud v současnosti není a naopak (Vince et al., 2017, s. 100–102).

Model slouží k hodnocení učení se akcí firem s ohledem na emoční a politickou dynamiku, která je v organizacích buď otevřená nebo uzavřená kritické reflexi. Tato identifikace pomáhá při tvrobě úsudků o vhodnosti využití kritického učení se akcí s ohledem na specifický kontext organizace (Vince et al., 2017, s. 1). Učení se akcí povzbuzuje lidi k řešení důležitých výzev a učení se z pokusů o zlepšení daných věcí (Pedler & Abbott, 2013, s. 9).

Hlavní myšlenkou učení se akcí je to, že jednotlivci mohou být podporováni v jednání a následně v reflektování o svých provedených činnostech, aby se učili ze své zkušenosti (Pendler, 2011). Tento proces akce a reflexe je prováděn mezi vedoucímu pracovníky, kteří implicitně chápou a často sdílejí pracovní problémy. Proto je na učení se akcí nahlíženo jako na činnost, zahrnutou do každodenního pracovního života. K učení dochází procesem zpochybňování současných znalostí, řešením těchto pochybností a reflektováním o provedených činnostech (Vince et al., 2017, s. 87).

Učení se akcí může manažerům poskytnout příležitost naučit se nové věci o sobě a své praxi, vyzkoušet si nové pohledy a přístupy a objevit nové způsoby spolupráce s ostatními (Pedler, 2011). Učení se akcí zahrnuje způsoby, které se zaměřuje na transformaci osobních a organizačních postupů (Vince et al., 2017, s. 102).

**Faktory dobrého úsudku**

Tento nástroj byl zveřejněn na webu harvardské univerzity londýnským profesorem a ředitelem Times Newspapers a Beazley Group. Likierman (2020) podle rozhovorů s reálnými a úspěšnými manažery sestavil několik praktických faktorů zásadních pro dobré rozhodnutí. První z nich nazývá jednoduše *učení*. Manažer by měl rozvíjet především um naslouchat a číst. Doporučuje při rozhodování využívat rozhodovací škály, metodu aktivního naslouchání, které spočívá například v pokládání otázek a věnovat velkou pozornost hodnocení zdrojů a dat, na jejichž základě je rozhodováno (ibid.).

Dalším faktorem Likierman (2020) je *důvěryhodnost*. Rozhodnutí manažera závisí na jeho zkušenostech a schopnostech, nicméně je důležité, aby jeho rozhodnutí odráželo také znalosti ostatních. Názor dalších by měl být zásadní pro úsudek manažera. Pro dobré rozhodnutí je nutné diskutovat i s lidmi, kteří mají jiný názor a pohled na věc. Jako příklad uvádí Jacka Ma ze společnosti Alibaba, který sebereflexí zjistil, že nedostatečně rozumí novým technologiím a najal Johna WU z Yahoo jako ředitele oddělení pro technologie. Likierman (2020) za kultivovaný zdroj důvěryhodných rad považuje lidi, kteří řeknou, co je potřeba vědět, raději než to, co je slyšet chtěno. Nicméně je potřeba nebrat rady jako konsenzus, ale přistupovat k nim kriticky a věnovat pozornost tomu, jak u práce bylo postupováno. Doporučuje vytipovat kolegy nebo přátele, kteří si dokážou udržet neutrální kritiku a k těm se obracet (ibid.).

Faktorem číslo tři jsou *zkušenosti*. Ne vždy je úspěch vhodnou inspirací pro další rozhodnutí. Vedoucí pracovníci, kteří čerpají ze svých vlastních zkušeností mohou snadno upadnout do rutiny a dělat rozhodnutí na základě pohodlnosti, neboť každá situace je svým způsobem jedinečná. Často pak může docházet k přecenění vlastní schopnosti čerpat z minulých zkušeností. Likierman (2020) doporučuje zapisovat pozitiva a negativa průběhu důležitých situací a názory diskutovat s dalšími kolegy, kteří mohou přinést jiný pohled na věc.

Ve čtvrtém bodě se Likierman (2020) zabývá *objektivitou*. Důraz by měl manažer klást na porozumění, ohodnocení a akceptace různých úhlů pohledu. Některé situace si lze nasimulovat například hraním různých rolí nebo jejich výměnou. Likierman navrhuje udělat experiment, kde se zaměstnanci stylizují do konkurenta. Manažer by měl dbát na to, aby se lidé, s kterými o řešení jedná, nebáli stát v opozici a vyjádřit svůj názor. Varuje před rozhodováním na základě předsudků. Výzkumy v behaviorální ekonomice, psychologii a ve vědní disciplíně věnující se rozhodování ukazují, že v posledních letech kognitivní předsudky jako ukotvení, akceptace a averze nebo nadměrná chuť k riziku ovlivňují volby manažerů. Pro jejich eliminaci doporučuje sepsání si těchto zkreslujících postojů na papír (ibid.).

V pátém faktoru vystupují *možnosti*. Je nutné uvědomit si, že při volbě mezi několika možností vždy existují další, které jen nebyly zmíněny. Proto by měl dobrý manažer dbát na to, aby se k němu dostalo co nejvíce relevantních variant a faktů, ale také nedostatků a předsudků. Jako příklad dobrého manažera, který využil faktor možností Likierman (2020) uvádí bývalého amerického prezidenta Barack Obama. Během finanční krize v letech 2008-2009 řešil s tehdejším ministrem financí Timothym Geithner důvod, proč nechce znárodnit banky. Timothy Geithner vzpomíná, že jednal na základě jeho úsudku, dle kterého neměli jinou možnost. Barack Obama se k tomu postavil jako dobrý vůdce a tvrdil, že existuje několik možností a jen jedna je přijatelná, ale k rozhodnutí je potřeba dostatek informací. Pomoci může také časově omezený pokus nebo pilotní implementace. Pro lepší představu lze modelovat různé situace pomocí moderních technologií, jako je umělá inteligence. S faktorem možností se také váže špatný úsudek. Pokud manažer bude diskutovat o všech možnostech, tedy i o těch špatných, je zde velká pravděpodobnost, že bude jednat na základě dobrého úsudku (ibid.).

Poslední faktor se zaměřuje na samotnou *implementaci* rozhodnutí. Dobré rozhodnutí nemusí vést k úspěchu, pokud nebude implementace svěřena lidem, kteří se podíleli na procesu rozhodování nebo nejsou dostatečně zainteresováni. Měla by být diskutována rizika (Likierman, 2020).

**Komparace**

V následující tabulce uvádíme charakteristické vlastnosti jednotlivých nástrojů a teorií. Zeleně jsou v tabulce označené pole, které znázorňují, že se nástroj danou problematikou zajímá a považuje za důležité jejich rozvoj. Naopak pokud se v rámci teorie objevuje nějaký prvek, který je doporučen eliminovat nebo úplně odstranit v tabulce je tento vztah označen oranžovou barvou. Pokud je například sebereflexe součástí nástroje SJT, ale není jí věnovaná velká pozornost je v tabulce označena světle zelenou v opačném případě potom světle oranžovou. V rámci jednotlivých teorií a nástrojů nejsou vždy obsaženy všechny zmíněné prvky, a proto jsou v tabulce některé pole bílé.

**Tabulka 4:** Srovnání nástrojů tréninku úsudku

### Diskuze

V naší práci jsme se zabývaly rozhodováním a jeho tréninkem se zaměřením na vedoucí pracovníky. V práci uvádíme určité pozadí tématu rozhodování. Cílem práce bylo z dostupné literatury vymezit a srovnat tři nástroje vhodné pro trénink rozhodovacích schopností manažerů. Při tvorbě rešerše jsme narazily na problém týkající se akademických zdrojů. Neboť jsme se nejčastěji setkávaly s výzkumy tréninků rozhodovacích schopností zdravotníků nebo zaměstnanců v letecké dopravě, což nevyhovovalo cíli naší práce. Proto pro úplné naplnění cíle byly využity také zdroje, které částečně nevyhovují formálním požadavkům, které jsme si vytyčily, nicméně po obsahové stránce a jejich implikaci na manažery jsou jednoznačně v práci nepostradatelné. Nicméně po prostudování nalezené literatury byl vyselektován vhled do oblasti trénování úsudku se zaměřením na vedoucí pracovníky a ve výsledcích jsme vytyčily tři konkrétní nástroje. V tabulce 4 v kapitole výsledky uvádíme přehled a srovnání jednotlivých teorií a nástrojů.

Z historického hlediska se úsudkem zabýval Aristoteles, jehož poznatky jsou často využívány dodnes. Aristoteles se ve svém učení zabýval ctností umění a rozumovou ctností při vytváření úsudku, protože se domníval, že s jednotlivými činnosti člověka jsou spojeny intelektuální ctnosti, díky nimž můžeme dosahovat pravdy (Jedličková, 2020). Na poznatky Aristotela navazují racionalistické a postracionalstické přístupy. Na úsudek může být nahlíženo jako na věc založenou na rozumnosti (moudrosti). Dnes k rozhodování přistupuje obdobně Bazerman & Moore (2009), jejichž postoj k rozhodovacím procesům je spíše pragmatický. Na příkladu z prostředí baseballu ukazují, že nejdůležitějším faktorem pro dobré rozhodnutí je odklon od emocí a soustředění se na fakta, data a statistiky. Billy Beane se jako generální ředitel ujal Oakland Athletics v roce 1999 a už v roce 2002 tým dosáhl velmi významných úspěchů, i přestože si před jeho nástupem nevedli dobře. Jeho úspěch připisuje tomu, že se Billy Beane poučil z chyb ostatních basebalových manažerů. Byly identifikovány tři zásadní nedokonalosti zobecňování na základě vlastních zkušeností, lpění na aktuálních výsledcích a posuzování pouze takzvaně na vlastní oči (ibid., s. 179-180).

Nástroj učení se akcí (Vince et al., 2017) naopak pracuje s lidskými emocemi a velká váha je také přikládána zkušenostem. Sestává z prvků jako je kritická reflexe, která zapojuje jednotlivce do paradoxního napětí jako důkaz vložených emocí a mocenských vztahů. Kritické učení akcí se dále zaměřuje na emoce a mocenské vztahy za účelem podpořit nebo zabraňovat pokusům lidí učit se a zlepšovat se (Pässilä & Vince, 2015). Hlavní myšlenkou učení se akcí je to, že jednotlivci mohou být podporováni v jednání a reflektování o svých provedených činnostech, aby se učili ze své zkušenosti (Pendler, 2011). Se zkušeností pracuje také Likierman (2020), ten ale upozorňuje, že při čerpání ze svých vlastních zkušeností lze upadnout do rutiny a dělat rozhodnutí na základě pohodlnosti. Na základě toho dojde k přecenění vlastní schopnosti, a to vede k nesprávnému rozhodnutí.

To lze z části eliminovat, Likierman (2020) radí, že by manažerovo rozhodnutí mělo odráželo také znalosti ostatních ve smyslu využívání expertů na danou problematiku a taky klade velký důraz na zpětnou vazbu a sebereflexi. Podobným řešením se zabývá i učení se akcí, tento proces zahrnuje reflexi, při níž zainteresovaní vedoucí pracovníci sdílejí pracovní problémy. K učení dochází procesem zpochybňování současných znalostí, řešením těchto pochybností a reflektováním o provedených činnostech (Vince et al., 2017). Také u testů situačního úsudku úspěšnost z velké části závisí na vyhodnocení testu, a právě na konkrétní zpětné vazbě (Rozvoj a učení v organizacích, 2017). V tomto případě dochází ke střetnutí i u autorů Bazerman & Moore (2009, 186), kteří obdobně manažerům doporučují zaměřit se na zpětnou vazbu.

Jak Bazerman & Moore (2009), tak Likiermanem (2020) ve svých pracích uvádí, že rozhodnutí může být negativně ovlivněno také předsudkem. Likiermanem (2020) považuje za vhodné sepsání si těchto zkreslujících postojů na papír, což přispěje k jejich uvědomění si a vyvarování se dalšímu používání. Upozorňuje také na předpojatost, zkreslený úhel pohledu nebo předsudky ostatních (Likierman, 2020). Nicméně Dhir (2001, s. 873) tvrdí, že lidé nejsou dobří v identifikování předsudků ovlivňující jejich rozhodnutí, a proto by se vedoucí pracovníci měli zaměřit na nástrojů, které nabízí například Bazerman & Moore (2009).

Optimální rozhodnutí podle Bazerman & Moore (2009, s. 181), není intuitivní ani automatické, a tak je vhodné využívat nástroje pro analýzu rozhodnutí, jako jsou ekonometrické rozhodovací modely, statistické nástroje čerpající z reálných dat. Dhir (2001) rozvádí tuto problematiku o nedostatek v souvislosti s nízkým porozumění managementu modelům, které sami netvořili. Navrhuje vlastní metodu, která zvedá míru tohoto pochopení a přispívá k účinnější aplikaci, a tedy kvalitnějším rozhodnutím. Kvalita úsudku nesestává pouze ze samotného procesu rozhodnutí ale i jeho aplikaci. Jako jeden z faktorů dobrého úsudku Likierman (2020) uvádí právě implementaci. Měla by být svěřena zainteresovaným zaměstnancům a rizika aplikace rozhodnutí by měla být diskutována v předstihu. Pokud to situace dovoluje Liekerman (2020) dále doporučuje provést pilotní pokus, experiment nebo simulaci například pomocí umělé inteligence. Nástroje SJT rozvíjí schopnost implementace učiněného rozhodnutí, neboť nabízí možnost rozřešení před reálnou aplikací a názorně ukazuje potencionální důsledky učiněného výběru (Rozvoj a učení v organizacích, 2017).

Ačkoliv se přístupy a doporučení ohledně tréninku rozhodování liší, po bližší analýze jsme zjistily, že je lze rozdělit do dvou pomyslných skupin. Ty, které se zaměřují především na zkušenosti, názor a intuici manažera. Na druhé straně stojí nástroje, které se snaží eliminovat emoce jako vstupní prvek do rozhodovacího procesu a rozvíjí schopnost tvořit úsudek na základě dat. Tyto dvě skupiny na první pohled protikladných přístupů, mají ale společné vlastnosti. Ze studií posledních let vyplývá, že by se vedoucí pracovník měl zaměřit na zpětnou vazbu, omezit vliv předsudků na jeho rozhodnutí a věnovat se tréninkům vytvořeným na základě reálných situací a následkům rozhodnutí. Tudíž lze předpokládat, že pro dobré rozhodnutí je nutné trénovat dílčí schopnosti a rozvoj vedoucích pracovníků by měl být komplexní. Dobrý manažer by měl rozvíjet a posilovat kvalitu svých rozhodnutí pomocí tréninku práce s modely i daty a současně zohledňovat například názory ostatních, své pozitivní i negativní zkušenosti a rozum. Vedoucí pracovník by se měl naučit identifikovat předsudky a vyhnout se zkresleným představám třeba pomocí papíru a tužky nebo diskuze s kolegy.

### Závěr

V naší práci jsme se věnovaly tréninku úsudku, které je v současnosti velmi aktuální téma. Práce je členěna do několika částí. V teoretických východiscích jsme prozkoumaly oblast rozhodování a úsudku. Následně jsme v práci popsaly metodologii výběru zdrojů a uvedly sesbíraná data. Popis metodologie jsme rozdělily do dvou fází a na základě druhé fáze jsme si stanovily tři nástroje tréninku úsudku.

Ve výsledcích naší práce jsme zpracovaly tři nástroje tréninku úsudku, a to testy situačního úsudku, učení se akcí a faktory dobrého úsudku. Základní charakteristiku a srovnání jsme přehledně znázornily v tabulce 4. V diskuzi jsme práci doplnily o kritické názory a uchopení zkoumané problematiky od různých autorů a vybrané nástroje a teorie jsme mezi sebou porovnaly.

Trénink úsudku jako nástroj při rozvoji vedoucích pracovníků je velmi zajímavé téma, které se nyní stává více aktuální. Pro výkon a udržení konkurenceschopnosti je pro společnosti nezbytné vzdělávat jak řadové zaměstnance, tak vedoucí pracovníky (Tseng, 2008, s. 734). V literatuře však není stále mnoho průzkumů, které by se přímo zaměřovaly na trénink úsudku manažerů, ale spíše jsou průzkumy u zdravotníků, vojáků či zaměstnanců v armádě. Díky omezeným zdrojům považujeme za vhodné provádět více průzkumů, které by se zaměřovaly na identifikaci a komparaci nástrojů pro trénink úsudku vedoucích pracovníků.

Touto prací jsme především zjistily, že trénink úsudku je aktuálně nezbytný pro vedoucí pracovníky. Identifikovaly jsme tři nástroje testy situačního úsudku, učení se akcí a faktory dobrého úsudku. Nástrojů tréninku rozhodování jsou odlišné, nicméně z dostupné literatury jsme dospěly k závěru že, dobrý manažer by měl rozvíjet a posilovat kvalitu svých rozhodnutí pomocí tréninku práce s modely i daty a současně zohledňovat například názory ostatních, své pozitivní i negativní zkušenosti a rozum. Vedoucí pracovník by se měl naučit identifikovat předsudky a vyhnout se zkresleným představám třeba pomocí papíru a tužky nebo diskuze s kolegy.

### Literatura

Barnard, C. I. (1968).The functions of the executive (30th Anniversary ed.*)*. *Cambridge, MA: Harvard University Press*

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2009). Judgment in Managerial Decision Making (7th ed.). *Wiley*.

Cabrera, M. A. M., & Nguyen, N. T. (2001). Situational Judgment Tests: A Review of Practice and Constructs Assessed*. International Journal of Selection and Assessment, 9(1&2),* 103–113*.*

Cox, C. B., Barron, L. G., Davis, W., & de la Garza, B. (2017). Using situational judgment tests (SJTs) in training: Development and evaluation of a structured, low-fidelity scenario-based training method. *Personnel Review*, *46(1*), 36–45.

Dhir, K. S. (2001). Enhancing management’s understanding of operational research models. *Journal of the Operational Research Society*, 52(8), 873–887. doi:10.1057/palgrave.jors.2601148

Fritzsche, B. A., Stagl, K. C., Salas, E., & Burke, C. S. (2006). *Enhancing the Design, Delivery, and Evaluation of Scenario-Based Training: Can Situational Judgment Tests Contribute?* In J.

Greaves, T. (2010). Starting with Heidegger. *London: Continuum*

Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review, 108:* 814–834

Iljin, I. A.(2008). Hegelova filosofie jako nauka o konkrétnosti Boha a člověka. *Refugium, Olomouc*

Improving the effectiveness of workplace training. (2017). *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 31(4), 30–32.* doi:10.1108/dlo-05-2017-0043

Jedličková, L. (2020). Reflexe Aristotelových pojmů FRONÉSIS a THEÓRIA v Patočkově třetím pohybu existence*. Ostium*, *16 (1*)

Kant, I. (2017). *Kant: The Metaphysics of Morals.* Cambridge: přepracované vydání, Cambridge University Press, *1-10*.

Klassen, R.M., Durksen, T.L., Rowett, E. and Patterson, F. (2014). Applicant reactions to a situational judgment test used for selection into initial teacher training*. International Journal of Educational Psychology, 3(2),* 104-124*.*

Likierman, A., Sir. (2020, November 24). The Elements of Good Judgment. *Harvard Business Publishing*. https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment

Matthews, E. (2006). Merlau-Ponty: A guide for the perplexed. *London: Continuum.*

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

Pässilä, A. & Vince, R. (2015)Critical reflection in management and organization studies*.* In: Fook J, Collington V, Ross F, et al. (eds) *Researching Critical Reflection. London: Routledge*, 48–62.

Pedler, M. & Abbott, C. (2013) Facilitating Action Learning: A Practitioner’s Guide. *Maidenhead: McGraw- Hill/Open University Press.*

Pedler, M. (2011) The state of the art. In: Pedler M (ed.) Action Learning in Practice. 4th edn. *London: Gower*, 21–27

Rigg, C. &Trehan, K. (2008) Critical reflection in the workplace: Is it just too difficult? *Journal of European Industrial Training* *32(5):* 374–384.

Shotter, J.,& Tsoukas, H. (2014). In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment. *Academy of Management Learning & Education* *13(2*), 224–243. http://dx.doi.org/10.5465/amle.2013.0201

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:* 1022–104

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

Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we’ve been and where we’re going. *Academy of Management Annals, 2:* 545–607.7

Tseng, S.-M. (2008). Knowledge management system performance measure index. *Expert Systems with Applications*, *34*(*1*), 734–745. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.10.008

Van den Bos, K. (2003). On the subjective quality of social justice: The role of affect as information in the psychology of justite judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*: 482–498.

Vickers G *(1984)* Judgmen*t. In:* Vickers G and The Open Systems Group *(eds) The Vickers Papers. London: Harper & Row, 230–245.*

Vince, R. & Reynolds, M. (2009) Reflection, reflective practice and organizing reflection. In: Armstrong SJ and Fukami CV (eds) *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development. London: SAGE*, 89–103.

Vince, R., Abbey, G., Langenhan, M. (2017). Finding critical action learning through paradox: The role of action learning in the suppression and stimulation of critical reflection. *Management Learning, 49(1),* 86–106

Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2019). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 1–14.*