

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ V RÁMCI KRIZE: ROLE EMOCÍ
V INTUITIVNÍM ROZHODOVACÍM PROCESU

Magisterská diplomová práce

Obor studia: sociologie-andragogika

Autor: Bc. Beáta Slaninová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Manažerské rozhodování v rámci krize: role emocí v intuitivním rozhodovacím procesu“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování:

Děkuji paní PhDr. Veronice Gigalové, PhD. za její vstřícnost a cenné rady, které mi poskytla při psaní magisterské diplomové práce.

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Akademický rok: 2016/2017

Obor v rámci kterého má být VŠKP vypracována: Andragogika

Studijní program: Humanitní studia

Forma: Prezenční

Obor/komb.: Sociologie - Andragogika (SO-AN)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. SLANINOVÁ Beáta	ČSA 1032, Bohumín - Nový Bohumín	F150890

TÉMA ČESKY:

Manažerské rozhodování v rámci krize: role emocí v intuitivním rozhodovacím procesu

TÉMA ANGLICKY:

Managerial decision-making under crisis: the role of emotion in intuitive decision-making proces.

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Cílem práce je postoupit tradiční modely manažerského rozhodování diskusi a navrhnout konceptuální model manažerského rozhodování, který zdůrazňuje roli emocí a intuice v procesu krizového rozhodování manažerů

Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění): V současných sociálních podmínkách se od manažerů stále častěji očekává, že se budou rozhodovat na základě vzorů, které se odchyľují od těch tradičních. Týká se to především rozhodování v krizových podmínkách, kdy je málo času a informací pro výběr optimálního řešení problémů. V této práci se zaměřím především na manažery lidských zdrojů, neboť právě zde musí manažer rozhodovat o lidech v organizaci. Tato rozhodnutí mají značnou váhu jak ve finančních a systémových podmínkách organizace, tak i v podmínkách etických. Návrh modelu, který zdůrazňuje roli emocí a intuice by jim měl pomoci rozhodnout v krizových situacích, kdy je riziko největší a situace značně nejistá

Návrh postupu řešení (metodika): Na základě studia současné literatury vztahující se k poznatkům o intuici a současného managementu vytvořit modifikovaný model manažerského rozhodování s důrazem na roli emocí a intuice

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1. Damasio, A. R. (2000). *Descartesův omyl: emoce, rozum a lidský mozek*. Praha: Mladá fronta Kolámbus.
2. Gigerenzer, G. (2002). *The adaptive toolbox*. In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: the adaptive toolbox*, (pp. 3750). Cambridge, Mass.: MIT Press.
3. Kahneman, D. (2012) *Mýšlení: rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil.
4. Simon, H. A. (1986). *Rationality in Psychology and economics* [Electronic version]. *Journal of Business*, 59(4), 209-224.
5. Zuzák, R. & Kónigová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Beáta Slaninová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie-andragogika
Obor obhajoby práce:	andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Manažerské rozhodování v rámci krize: role emocí v intuitivním rozhodovacím procesu
Anotace práce:	Cílem práce je postoupit tradiční modely manažerského rozhodování diskusi a navrhnout konceptuální model manažerského rozhodování, který zdůrazňuje roli emocí a intuice v procesu krizového rozhodování manažerů, a to zejména v kontextu manažerů lidských zdrojů, protože ti nejčastěji rozhodují o problémech, jejichž řešení jsou ambivalentní, což mimo jiné způsobuje selhání tradičních modelů. Neúspěch tradičních modelů je rovněž ovlivněn mimořádně proměnlivými podmínkami. K dosažení cíle slouží analýza racionálních a analytických modelů rozhodování a teoretická literární rešerše současných přístupů díky níž jsou identifikovány faktory podílející se na vzniku a kvalitě intuice. Vyústění práce spočívá ve vytvoření intuitivního modelu rozhodování s důrazem na emocionální stránku rozhodování.
Klíčová slova:	Manažerské rozhodování, intuice, emoce, krizové rozhodování, model intuitivního manažerského rozhodování, rychlé a jednoduché heuristiky, naturalistická teorie rozhodování, model relativní přesnosti intuitivního a analytického rozhodování
Title of Thesis:	Managerial decision-making under crisis: the role of emotion in intuitive decision-making proces.
Annotation:	The aim of the thesis is to discuss the traditional models of managerial decision-making and propose a conceptual model of managerial decision that emphasizes the role of emotions and intuition during

	<p>the process of crisis decision-making of managers, especially in the context of human resource managers because they frequently make decisions about issues that have ambivalent solutions, which also causes the failure of traditional models. The failure of traditional models is also influenced by extremely variable conditions. The analysis of rational and analytical models of decision making was used to achieve the aim of the thesis as well as teoretical literature review of current approaches which identify factors that contribute to the formation and quality of intuition. The result of the work is creation of a model of intuitive decision-making, with emphasis on the emotional side of decision making.</p>
Keywords:	<p>Managerial decision making, intuition, emotions, managerial decision-making under crisis, model of intuitive decision-making, fast and frugal heuristics, naturalistic decision-making theory, model of relative accuracy of tacit and deliberate though</p>
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Bez příloh</p>
Počet literatury a zdrojů:	<p>103</p>
Rozsah práce:	<p>92 s. (151 869).</p>

Obsah

Úvod.....	9
1 Metoda diplomové práce	12
1.1 Kritéria pro zařazení literatury	13
2 Pozdně moderní společnost.....	15
2.1 Pozdně moderní společnost v kontextu organizace	16
2.2 Závěr kapitoly	18
3 Manažerské rozhodování.....	19
3.1 Objektivní racionalita, omezená racionalita a intuice	20
3.2 Analytický a racionálně-ekonomický model rozhodování	21
3.2.1 Analytický model.....	21
3.2.2 Racionálně-ekonomický model rozhodování.....	23
3.2.3 Rozhodovací strom.....	24
3.2.4 Metody rozhodování.....	24
3.3 Administrativní model rozhodování	27
3.4 Závěr kapitoly	28
4 Současný stav řešené problematiky.....	30
4.1 Rychlé a jednoduché heuristiky	31
4.2 Role intuice z pohledu teorie naturalistického rozhodování	35
4.3 Intuice jako zdroj zkreslení.....	38
4.4 Model relativní přesnosti intuitivního a analytického rozhodování ..	41
4.5 Závěr kapitoly	44
5 Intuice	46
5.1 Intuice v rámci teorií manažerského rozhodování	47
5.2 Podmínky ovlivňující intuitivní manažerské rozhodování.....	49

5.2.1	Rozhodovatel.....	49
5.2.2	Charakteristika prostředí.....	58
5.2.3	Charakteristika rozhodnutí	60
5.3	Závěr kapitoly	61
6	Krize.....	63
6.1	Krizový management	64
6.2	Rozhodovací proces v rámci krizových situací	65
6.3	Závěr kapitoly	67
7	Model intuitivního rozhodování.....	68
7.1	Faktory, které jsou součástí předintuitivního rozhodování	69
7.1.1	Zkušenosti a znalosti.....	69
7.1.2	Emoce.....	70
7.2	Charakteristika organizačního prostředí.....	72
7.3	Krize jako spouštěcí mechanismus rozhodovacího procesu	72
7.4	Intuitivní rozhodovací proces	73
7.4.1	Výběr alternativ.....	73
7.4.2	Hodnocení variant	74
7.5	Intuitivní rozhodnutí.....	76
7.6	Závěr kapitoly	77
	Závěr a diskuse	78
	Seznam použité literatury	82
	Seznam zkratk	92
	Seznam obrázků	92
	Seznam tabulek	92

Úvod

Změna je esenciální vlastnost dnešní doby. Doby, kdy to, co jsme se naučili dnes, již zítra neplatí. Sevření světa dynamickými změnami vyvolává v organizacích touhu po nalezení nových manažerských teorií, které by jim pomohly s adaptací na proměnlivé a komplexní podmínky.

V současných sociálních podmínkách se totiž od manažerů stále častěji očekává, že se budou rozhodovat na základě vzorů, které se odchyľují od těch tradičních. Týká se to především rozhodování v krizových podmínkách, kdy je málo času a informací pro výběr optimálního řešení problému. Cílem práce proto je postoupit tradiční modely manažerského rozhodování diskusi a navrhnout konceptuální model manažerského rozhodování, který zdůrazňuje roli emocí a intuice v procesu krizového rozhodování manažerů, a to s důrazem na manažery lidských zdrojů, neboť právě zde musí manažer rozhodovat o lidech v organizaci. Tato rozhodnutí mají značnou váhu jak ve finančních a systémových podmínkách organizace, tak i v podmínkách etických. Abychom mohli dosáhnout vytčeného cíle je potřeba naplnit několik následujících dílčích cílů, jejichž dosažení povede k získání komplexní představy o potřebnosti nové koncepce manažerského rozhodování. Níže zmíněných cílů je dosaženo prostřednictvím teoretické literární rešerše a obsahovou analýzou literatury.

(1) Zasazení intuitivního modelu rozhodování do kontextu pozdně moderní společnosti. Procesy spojené s přechodem moderní společnosti ke společnosti pozdně moderní, jsou pro porozumění kritice, které nyní čelí analytické modely, zcela zásadní. Změny v akceleraci společenského vývoje totiž způsobují, že tradiční manažerské rozhodovací modely nejsou schopny reagovat na toto extrémně proměnlivé prostředí a vzniká tak potřeba tyto modely nahradit spolehlivějšími koncepty.

(2) Druhým dílčím cílem této práce je *deskripce analytických, ekonomicko-racionálních a administrativních modelů*. Naléhavost, se kterou se apeluje na vytvoření intuitivních modelů rozhodování, vzniká zásluhou nesmírně turbulentních¹ sociálních podmínek. Ty mění pohled na racionalitu manažerského rozhodování. Upouští se od konceptu objektivní racionality, která předpokládá absolutní neúčast subjektivity rozhodovatele² a v teoriích manažerského rozhodování se přechází ke konceptu omezené racionality.

(3) Třetím dílčím cílem je *systematizace vývoje intuitivních modelů do dnešní podoby*. Vývoj započal v souvislosti s poznatkem teorie rychlých a jednoduchých heuristik. Ty postulují intuici jako obecný předpoklad rozhodování manažera. Důsledkem axiomu dochází k transformaci vývoje modelů rozhodování. Kategorickým imperativem se tak stává formulování zákonů o využití a možnostech ovlivnění intuice v kontextu manažerského rozhodovacího procesu.

(4) *Systematizace faktorů, jež ovlivňují vstup intuice do rozhodovacího procesu s důrazem na možnosti zlepšení intuitivních procesů*. Tento dílčí cíl ukáže směr, kterým se ubírala tvorba modelu intuitivního manažerského rozhodování. Diskutované elementy se staly východisky pro vytvoření intuitivního modelu rozhodování.

(5) Posledním dílčím cílem je pak *identifikování podmínek, ve kterých probíhá rozhodování krizového managementu a které způsobují selhání analytických a racionálních modelů*. Právě tyto podmínky jsou totiž důvodem, proč se intuice v oblasti krizového řízení stává nepostradatelnou.

Naplnění výše uvedených dílčích cílů povede k naplnění hlavního záměru této práce. Tím je *vytvoření modelu intuitivního rozhodovacího procesu*,

¹ Termín turbulentní doba užívá Petr Drucker (1985) pro deskripci dnešní doby, která je typická nepravidelnými a rychlými změnami.

² V teoriích manažerského rozhodování se termín rozhodovatel vžil pro označení manažera, který v rámci svých kompetencí o něčem rozhoduje. V této práci je termín využíván ve stejném kontextu.

jenž bude schopen reagovat na specifické podmínky omezené racionality. Proměnlivé podmínky velmi často způsobují krizové situace organizace a stávají se tak nedílnou součástí její existence. Takový model je schopen reagovat lépe na specifické podmínky omezené racionality.

V první kapitole bylo nejprve potřeba podrobněji diskutovat metodu této přehledové studie. Následující kapitoly této práce již kopírují strukturu výše zmíněných dílčích cílů. Druhá kapitola je zaměřena na charakteristiku pozdně moderní doby, pro kterou je typický extrémní nárůst krizových situací. Ve třetí kapitole se zaměřím na identifikování charakteristických znaků analytických modelů. Díky tomu dojde k pochopení skutečnosti, proč nemohou analytické modely v kontextu současných podmínek optimálně fungovat. Vysvětlení příčin, jež vedly k aktuálním otázkám, které znepokojují okruh badatelů zabývajících se intuicí, je předmětem čtvrté kapitoly. Informace, které předkládá pátá kapitola, se stávají pro tuto práci stěžejní. Uspořádává totiž faktory, které ovlivňují kvalitu intuitivního procesu, a mohou být dokonce limitami, které zamezí zrodu intuitivního rozhodovacího procesu. Šestá kapitola vymezuje klíčové požadavky krizového managementu, a to především v souvislosti s rozhodováním, protože rozhodovací proces je pro tuto diplomovou práci stěžejní. V poslední kapitole je sestaven model intuitivního rozhodovacího procesu s důrazem na emocionální parametry.

Důvody, které mě vedly k sepsání diplomové práce na toto téma jsou nasnadě. Usnadnit manažerům lidských zdrojů adaptovat se na proměnlivé a komplexní podmínky, doprovázející krizové situace a nabídnout jim cestu, která by vedla k efektivnějším rozhodnutím, než jakou nabízejí analytické a ekonomicko-rationální modely.

1 Metoda diplomové práce

Tématem diplomové práce se stalo intuitivní rozhodování, kterému je v zahraniční literatuře věnována mimořádná pozornost. V českých vědeckých kruzích je však toto téma poněkud opomíjeno. Tato diplomová práce je ucelenou přehledovou studií, která analyzuje, hodnotí a systematizuje dosavadní, zejména zahraniční poznatky, které se týkají rozhodovacího procesu, a proto může být pro manažery lidských zdrojů přínosem. Identifikuje tak klíčová témata, která jsou v oblastech manažerského rozhodování aktuální. Zejména se jedná o intuitivní rozhodování a možnost jeho ovlivnění či zefektivnění.

Struktura této práce se shoduje s Marešovým chápáním toho, co lze podle něj nazvat kritickým přehledem (Mareš, 2013, s. 431). Přehled shromažďuje a porovnává teorie a výzkumy, které se zabývají výše uvedeným tématem. Na základě těchto porovnání a analyzování faktorů, které ovlivňují proces rozhodování, hájí názor, že intuitivní rozhodovací proces, jehož součástí jsou emoce, je v krizových situacích lépe uplatnitelný a efektivnější než racionálně-ekonomické a analytické modely. V souladu s Marešovým (2013, s. 433) pojetím označuji tento výklad jako kriticky-polemický. V diplomové práci totiž syntetizuji a předkládám argumenty, které podporují tvrzení o efektivnosti intuitivního rozhodovacího modelu. Obsahová podoba přehledu má pak formu zacíleného přehledu (srov. Mareš, 2013, s. 433). Diplomová práce identifikuje výzkumné trendy, které se zabývají intuitivním rozhodováním, propojuje teoretické údaje s praktickým využitím, identifikuje klíčová témata v dané oblasti a strukturuje literaturu v dané oblasti, a tím může přispět jednak k rozvoji oboru, jednak může být též přínosem pro ostatní badatele (srov. Mareš, 2013, s. 436–437). Diplomová práce by měla v zásadě přinést odpovědi na následující otázky:

Jaký je trend bádání v oblasti rozhodování po kognitivním obratu?

Je v kontextu krize intuitivní rozhodovací proces lepší než analytické a ekonomicko-rationální modely?

Jak probíhá intuitivní proces rozhodování a jaké faktory jej ovlivňují?

1.1 Kritéria pro zařazení literatury

Ústředním tématem diplomové práce je rozhodování. To lze z hlediska struktury práce klasifikovat na dva druhy. Objektivně racionální rozhodování, které je z hlediska obsahu práce stručnější a omezeně racionální, kterému je věnována větší pozornost. Literatura, která se týká objektivně racionálního rozhodování byla vybrána dle toho, zda poskytuje kompletní přehled principů, na kterých je takové rozhodování založeno. Dalším kritériem byla aktuálnost. Nebyla použita literatura starší dvaceti let.

Cílem úseku o omezené racionalitě bylo podat přehled o proměně vnímání tohoto konceptu, a proto byla použita literatura od 70. let 20. století, kdy započal takzvaný kognitivní obrat a pozornost se začíná věnovat poznávacím procesům. Z důvodu jazykové bariéry byly vybrány pouze anglicky psané publikace. Databáze, v nichž se uskutečnilo vyhledávání, jsou následující: ezdroje.upol.cz, google.books.com, journals.sagepub.com, jstor.org researchgate.net, sciencedirect.com.

Pro téma organizační krize byla vybrána zejména česky psaná literatura a to proto, aby mohl být intuitivní rozhodovací model navrhnout s ohledem na zvláštnosti českého krizového managementu. V souladu s myšlenkou neustále změny, která je pozadím celé diplomové práce, nebyla využita literatura starší dvaceti let.

V kontextu organizace se proměnou sociálně-kulturních podmínek zabývá zejména Lipovetsky, a proto jsem opřela tuto kapitolu v zásadě o jeho teorii. Tu považuji v tomto kontextu za stěžejní zejména pro její zaměření na neustálou a rychlou proměnu práce a pracovních podmínek, které způsobují

selhávání tradičních modelů rozhodování postavených na principech objektivní racionality.

2 Pozdně moderní společnost

Zatímco filozofové³ hovoří o zániku doby moderní a nástupu nové, postmoderní společnosti, v kontextu organizace je toto pojetí problematické. Lyotard (1993, s. 28) sice hovoří o tom, že se v postmoderní době neřídíme starými principy a díla tak vznikají bez pravidel, v kontextu organizace je však takový přístup překážkou. Vybudovat, natožpak řídit organizaci bez jakýchkoli předpokladů či obecných zákonitostí by vyvolávalo chaos, který by zcela jistě vedl k zániku tohoto podniku. Proto se sociální vědci⁴ zaměřují na staré hodnoty ovšem v nových sociálních kontextech. Nezpochybnitelný princip, který se uplatňuje v kontextu organizace, funguje na morálních hodnotách.

„Ty jsou ve své podstatě po staletí a tisíciletí stejné. Tato dlouhá kontinuita by však přesto neměla setřít nový vztah k hodnotám, nové způsoby společenské regulace morálky, které jsou zatím natolik neznámé, že představují úplně nové období v dějinách moderní etiky“ (Lipovetsky 1999, s. 12–13).

Na tomto příkladu lze pozorovat onu spojitost mezi starými zákonitostmi a novými kontexty, v nichž se zákony proměňují. Podle Petruska je tato epocha typická změnami životních stylů a hodnotových systémů, které vedou ke změně společenského života, jehož kvalita je závislá na schopnosti člověka se těmto změnám přizpůsobit (Petrušek, 2006, s. 289–290). Označení, které sociální vědci pro tuto éru používají je nejednoznačné⁵. Shodují se však na tom, že se jedná o období hluboké transformace, kdy se důsledky společenských procesů stávají stále více nekompromisní (např.: Drucker, 2001, s. 9; Giddens 2003, s. 12). V kontextu výše uvedených skutečností, které upozornily na souvislosti změn a organizačních principů,

³ Např.: Jacques Derrida (1998); Michael Foucault (1972); Jean-Francois Lyotard (1993).

⁴ Např.: Zygmunt Bauman (2002); Gilles Lipovetsky (1999); Anthony Giddens (2003).

⁵ Zygmunt Bauman (2002) tuto dobu nazývá tekutou modernou; Gilles Lipovetsky (2013) se identifikuje s označením hypermodernita; Giddens (2003) hovoří o pozdně moderní společnosti.

kteře neopouštějí koncept modernity, označuji tyto principy jako pozdně moderní. Sociální změny se dle Baumana odrážejí v nespojitosti a nekonekventnosti jednání, jež je doprovázeno procesy fragmentarizace, které se podílejí na mnohoznačnosti lidského života. Ten je poznamenán nejistotou, která je důsledkem výše zmíněných procesů (Bauman, 1995, s. 25–59). Důsledkem nejistoty dochází ke zpochybnění vzorů, které nastolila společnost moderní, a proto vzniká potřeba vytvořit modely nové, jež by byly schopny reagovat na změněné podmínky.

Pozdně modernizační procesy, mezi něž Petrussek řadí technologické, ekonomické a sociální zrychlení a adaptaci na ně, změny životního rytmu a tempa, růst role zážitků, které se stávají náplní sociálního života a mezilidských kontaktů, dramatický nárůst migrace, rozklad klasické rodiny či důsledky nových technologií pro životní způsob (Petrussek, 2006, s. 404), jsou jen několika málo procesy, které doprovází proměnu moderní společnosti ve společnost pozdně moderní. Analýza těchto procesů je ovšem nad rámec této práce, stejně tak jako pokus o identifikování všech znaků pozdně moderní společnosti. Podrobnější diskusi si zaslouží změny, jimž čelí management. Dopady těchto změn jsou totiž argumentem stále častěji se objevujících požadavků na využívání intuice u manažerů lidských zdrojů. Je apelováno na vytvoření intuitivního rozhodovacího modelu, který by byl schopen lépe se přizpůsobit extrémním změnám vnějších podmínek. V dnešní proměnlivé době analytické modely nemohou obstát, protože neobsahují tzv. tiché vědění, kterému dle Petruska (2006 s. 408) pozdně moderní společnost přisuzuje mimořádný význam. Na tiché, někdy též tacitní vědění se začínají orientovat také organizace.

2.1 Pozdně moderní společnost v kontextu organizace

Transformaci sociálních podmínek čelí také koncept práce. Dochází k rozrůzněním pracovních podmínek, pracovní doby a klíčovým se stává

požadavek flexibility. Zdá se, že nejzásadnější změnou prošlo vnímání pracovní etiky. Na pracovníky je dle Lipovetského nahlíženo jako na hlavní triumf organizace. Jejich přínos je pro firmy nezanedbatelný, a tak tyto firmy investují nemalý kapitál do jejich dalšího vzdělávání s cílem optimalizovat jejich kompetence (Lipovetsky, 1999, s. 296–303). Akcelerace změn vytváří nesmírný tlak na bezchybné výsledky. Tyto tendence se dle Lipovetského projevují vyslovením požadavku na zvýšení výkonnosti, který by měl vyvolat všeobecnou touhu po zlepšení (Lipovetsky, 1999, s. 303). Touha po zlepšení přispívá k silnější identifikaci s podnikem. Proměňuje se tudíž pohled na práci jako na povinnost. Úkolem pozdně moderního managementu se tak dle Lipovetského (1999, s. 213) stává vytvoření takzvaného zodpovědného individualismu. Základním atributem odlišení prosperujícího podniku od toho neprospírajícího je schopnost využít individualistické touhy po povýšení a iniciativě, po kreativitě a zodpovědnosti (Lipovetsky, 1999, s. 209).

Neodmyslitelné sepejetí kreativity a tvořivosti s prací se stává pro pozdně moderní dobu příznačné. Je vysloven požadavek odstranění mechanizace práce. Podle Petruska se tak práce mění v tvorbu (Petrusek, 2006, s. 254) a tvůrčí zaměstnanci jsou dle Lipovetského více schopni se přizpůsobit a lépe kooperovat (Lipovetsky, 1999, s. 209). Přestává tak fungovat model homo oeconomicus, který byl v modernitě považován za ideální konstrukt lidské bytosti, která rozhoduje racionálně ve svobodných podmínkách (Petrusek, 2006, s. 90). Podle Lipovetského (1999, s. 209) je tedy „nezbytné vzít v potaz iracionalitu lidských pohnutek a získat tak vyšší produktivitu, trvalejší spolupráci na společném díle“. Zmíněná iracionalita se stává předpokladem úspěchu. Dříve oceňované analytické modely opravňující svou existenci ekonomicko-racionálně uvažujícím člověkem začínají v pozdně moderní době ztrácet na významu. Podpořením a rozvinutím lidské iracionality může organizace dospět k perspektivnějším rozhodnutím. Pozdně

moderní organizace opravňuje využití iracionální stránky lidské osobnosti, jež je obvykle spojována s nevědomou strukturou. Rozhodnutí, jejichž jádrem je intuice, často lépe reflektují turbulentní podmínky. Argumenty pro oprávněnost využívání intuitivních rozhodnutí v krizových situacích byly předmětem kapitoly 6.

2.2 Závěr kapitoly

Pozdně moderní doba, charakteristická mnohostí názorů a odmítnutím univerzalistických zákonů, vytváří mnoho protichůdných teorií, čímž dochází ke zpochybnění pouze jedné pravdy. Pravdivé začíná být to, co je užitečné. Otázka, která se vynořuje v kontextu manažerského rozhodování, je jasná: jak určit, která rozhodnutí budou pro organizaci prospěšná? Dříve se k tomuto účelu hojně využívaly analytické modely. Na jejich předpovědi se však v mimořádně proměnlivém prostředí již nelze zcela spoléhat. Důvody, pro něž tyto modely selhávají, jsem popsala v následující kapitole.

Výzvy pozdně moderních procesů, jimž organizace čelí, vytváří požadavky na nové modely rozhodování. Základním atributem, na který rozhodovatelé spoléhají stále častěji, se tak stává intuice.

3 Manažerské rozhodování

Budeme-li o rozhodování uvažovat v rovině obecné, lze dojít k myšlence, že rozhodování je proces výběru jedné z více variant řešení problému, která vede k dosažení požadovaného cíle.

Rozhodování jakožto proces volby efektivního řešení problému je součástí života každého z nás. Není však realizováno pouze v rovině osobní, kdy se snažíme dosáhnout vlastních zájmů spojených s našimi tužbami a přesvědčeními, nýbrž je též nerozlučně spjata s pozicí manažera. Je to on, kdo je zodpovědný za rozhodnutí svá i svých podřízených. Je proto nezbytné, aby rozhodnutí, která činí, byla rychlá, efektivní, ale také inovátorská, což vede k udržení konkurenceschopnosti organizace na trhu. Manažerské teorie (např.: Fotr, Dědina & Hružová, 2003, s. 11; Weihrich & Koontz, 1998, s. 193) hovoří o rozhodování jako o jedné z nejdůležitějších funkcí manažera, která se uplatňuje především v plánování. Někteří autoři uvažují o rozhodování dokonce jako o jádru řízení (Blažek, 2011, s. 86; Štrach, 2008, s. 116; Veber, 2009, s. 80). Rozhodování probíhající v organizaci sebou nese určitá specifika, která musí manažer v rámci rozhodování respektovat.

Blažek uvádí, že „rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle“ (Blažek, 2011, s. 86). Rozhodování však není záležitostí pouze jedné volby. Je nutné brát ho jako *proces* selekce možných řešení, při kterém dochází k dosažení výsledku. Tento proces pak bývá členěn do několika na sebe navazujících etap. Rozhodovací procesy bývají demonstrovány analytickým, racionálně-ekonomickým a administrativním modelem manažerského rozhodování. O tom, o jaký model se jedná, rozhoduje to, zda jsou zakotveny v racionalitě objektivní⁶, či omezené.

⁶ Objektivní racionalita bývá též označována termínem ekonomická racionalita.

3.1 Objektivní racionalita, omezená racionalita a intuice

Mnoho z nás by jistě rádo věřilo tomu, že jednáme objektivně racionálně. Tedy tak, abychom maximalizovali své zisky a objektivně hodnotili všechny varianty a důsledky našeho jednání. To je však dle Simona (1976) mylná představa. V následujících třech předpokladech objektivní racionality lze nalézt možné vysvětlení. Objektivní racionalita totiž dle Simona předpokládá (1) úplnou znalost a předjímání důsledků, které budou následovat po každé volbě. Ve skutečnosti je znalost důsledků pouze částečná. (2) Tyto důsledky leží v budoucnosti, a proto musí imaginace nahradit nedostatek zkušeností v přisuzování hodnot. Hodnoty mohou být předjímany jen částečně. (3) Racionalita vyžaduje volbu mezi všemi možnými alternativami chování. Volba skutečného chování se odehrává v intencích pouze malého množství z možných alternativ (Simon, 1976, s. 81). Manažer tedy při rozhodování nemůže předvídat všechny důsledky svého jednání, protože důsledky jsou součástí budoucnosti a my si je můžeme pouze představovat. Racionální chování předpokládá, že zvážíme všechny možné alternativy. O některých alternativách však člověk není schopen uvažovat, protože problémy jsou tak komplexní a složité, a tudíž mu určité varianty ani nepřijdou na mysl. Proto je dle Simona (1976) nutno chápat rozhodování v kontextu omezené racionality.

Do našich rozhodnutí mnohdy vstupují naše přesvědčení, očekávání a úplná objektivita a logika se tak stává pouze ekonomickou představou (Simon, 1986, s. 209–211). I přesto se však dle Robbinsa a Coulterové od dobrého manažera očekává komplexní racionální rozhodování. To spočívá v identifikování problému, zvážení alternativ, shromažďování informací a v rozhodném a rozváženém jednání. Ve skutečnosti však manažeři obvykle činí zjednodušená rozhodnutí a směřují tak dle Robbinsa s Coulterovou k omezené racionalitě (Robinson, Coulterová, 2004, s. 156). Dle Simona

existuje několik předpokladů omezené racionality. Řadí mezi ně (1) neúplnost poznání, (2) obtížné předvídání a (3) rozsah možností chování (Simon, 1976, s. 94–97). Manažer obvykle rozhoduje v intencích omezené racionality, protože dosáhnout úplného a celistvého poznání, je pro něj velmi obtížné, mnohokrát nemožné. Předvídat důsledky svých voleb a poznat všechny varianty chování tak, aby na jejich základě mohl racionálně rozhodnout, se stává v turbulentních podmínkách nesnadnou záležitostí.

Právě na základě poznatků, které přinesla Simonova teorie omezené racionality, vzniká v managementu model manažerského rozhodování, kterému se říká administrativní, někdy také intuitivní. Kognitivní obrat v psychologii způsobil proměnu pohledu na poznávací procesy. Simonova teorie omezené racionality tyto změny řeší na úrovni organizace, a proto je pro tuto práci zcela zásadní. Abychom pochopili kontext vzniku a principy administrativních modelů je nejprve potřeba podívat se do historie na jejich předchůdce.

3.2 Analytický a racionálně-ekonomický model rozhodování

Analytický a racionálně-ekonomický model se v mnoha směrech podobají, nejen proto, že fungují na předpokladech objektivní racionality. Jsou ještě navíc založeny na principu racionální volby, která spočívá v myšlence minimalizace nákladů a maximalizace zisku. U těchto modelů lze hovořit o jednání v ideálních situacích a za ideálních podmínek.

3.2.1 Analytický model

Analytický model tvoří několik fází rozhodovacího procesu. O sekvenčním procesu rozhodování píše např. Donnelly, Gibson a Ivancevich, kteří však nepovažují za nutné dodržovat všechny kroky tohoto modelu. Dle nich je nutné zvážit jejich nezbytnost ve vztahu k problému. Jestliže má problém rutinní charakter, můžeme některou etapu vynechat. Jako první etapu řadí (1) identifikaci a specifikaci problému, následuje (2) stanovení

alternativních řešení, (3) zhodnocení podmínek určitosti, neurčitosti a rizika, (4) hodnocení alternativních řešení, (5) výběr vhodné alternativy, (6) interpretace rozhodnutí, (7) kontrola a (8) vyhodnocení (Donnelly et al., 1997, s. 167–168). Na počátku rozhodovacího procesu však není důležitá pouze identifikace problému, ale také identifikace cíle. Pro Blažka je definování cíle jako žádoucího stavu, který má nastat, dokonce východiskem rozhodovacího procesu (Blažek, 2011, s. 96) a stává se tak nezbytnou podmínkou pro úspěch rozhodovacího procesu. Weihrich a Koontz hovoří o rozhodování jako o několika po sobě následujících krocích, z nichž nelze jediný vynechat. Jedná se o (1) vytváření předpokladů, (2) identifikování alternativ, (3) hodnocení alternativ z hlediska dosahovaných cílů, (4) vybírání alternativ (Weihrich & Koontz, 1998, s. 193–194). Mnohem podrobnější model rozhodování uvádí Veber. Ten po prvním kroku, tedy po (1) identifikaci rozhodovacích problémů uvádí (2) analýzu a formulování rozhodovacích problémů, následuje (3) stanovení kritérií hodnocení, (4) tvorba variant, (5) stanovení důsledků variant, (6) hodnocení důsledků a výběr variant. Posledními kroky pak jsou (7) realizace zvolené varianty a (8) kontrola výsledků a monitorování okolí (Veber, 2009, s. 88–89). Veberův přístup stejně tak jako přístup Donnellyho et al. či Weihricha a Koontze neupozorňuje na nutnost volby cíle, kterého chceme dosáhnout. Veber sice obohacuje svou teorii o stanovení důsledků a hodnocení důsledků, je však nutno podotknout, že Donnelly et al. a Weihrich s Koontzem tyto etapy neuvádí samostatně, ale jako součást fáze hodnocení variant řešení problému. Považuji za důležité též upozornit na nemožnost určení všech důsledků rozhodnutí především proto, že je rozhodnutí směřováno do budoucnosti. Nejen z této myšlenky vychází Simonova teorie omezené racionality, která je uvedena v kapitole 3.2.

Východiskem pro rozhodovací procesy je tedy problém, mající více možných alternativ řešení. Jak přístup Donnellyho et al., tak Weihrichův a Koontzův přístup upozorňuje na to, že nezbytnou součástí rozhodovacího

procesu tvoří identifikování těchto variant, hodnocení variant a výběr variant řešení problému. Weihrichův a Koontzův pohled na analytický model je více obecný, je ovšem ochuzen jak o zjištění a konkretizování problémů, tak o kontrolu a vyhodnocení efektivity rozhodnutí. Tyto kroky hrají významnou roli především v takzvaných neprogramovaných rozhodnutích, ze kterých se mohou později stát rozhodnutí programovaná, o kterých se zmiňují v kapitole 3.3.4. Dalším důležitým momentem v procesu rozhodování je identifikace cíle. Neidentifikujeme-li v počátku rozhodovacího procesu cíl, ke kterému chceme po výběru vhodné varianty řešení dojít, ale pouze problém, není možné zhodnotit, zda naše rozhodnutí bylo správné a vedlo k uspokojivému výsledku. Pro srovnání uvádím také model racionálně-ekonomický.

3.2.2 Racionálně-ekonomický model rozhodování

Tento model rozhodování taktéž předpokládá existenci několika fází, kterými prochází rozhodovací proces. Fotr uvádí, že racionálně-ekonomický model charakterizuje vyhledávání všech variant řešení daného problému. Manažer následně určí význam variant z hlediska všech kritérií hodnocení, a poté volí optimální variantu (Fotr et. al, 2003, s. 23–24). V racionálně-ekonomických modelech je zdůrazněn výběr optimální varianty. Výběr optimální varianty dle Fotra předpokládá komplexní znalost všech variant řešení a jejich dokonalé ohodnocení (Fotr et al., 2003, s. 24). U analytického modelu se lze setkat spíše s preferenčním uspořádáním variant. To dle Fotra znamená seřazení variant podle celkové výhodnosti, kdy realizováno může být jedno z několika prvních řešení (Fotr et al., 2003, s. 14).

Hlavní rozdíl mezi analytickým a racionálně-ekonomickým modelem spočívá v tom, jaké řešení je nakonec realizováno. Jestliže se jedná o řešení optimální, je uplatňován racionálně-ekonomický model. Jedná-li se o řešení, které je zvoleno na základě jiných preferencí, je uplatňován model analytický.

Nástrojem, který ilustruje postup při uplatňování analytických a racionálně-ekonomických modelů je rozhodovací strom.

3.2.3 Rozhodovací strom

Rozhodovací strom velmi dobře znázorňuje analytický a racionální model rozhodování. Weihrich s Koontzem uvádějí, že rozhodovací strom „zobrazuje ve formě ‚stromu‘ okamžiky rozhodování, uzly větvení a pravděpodobnosti přiřazené různým možným postupům“ (Weihrich & Koontz, 1998, s. 202). Rozhodovací strom nám tedy modeluje racionální rozhodování a předpokládá, že zvážíme všechny větve, na jejichž základě pak jednáme. Realita však bývá mnohdy jiná. Nejen z časových a finančních důvodů často přeskakujeme některé větve rozhodovacího stromu, což mívá za následek to, že spíše než na základě analytických a racionálně-ekonomických modelů jednáme na základě modelů administrativních. Dříve než se budu zabývat specifiky administrativního modelu, bych se ráda zmínila o metodách rozhodování a to proto, že zohledňují nejen proces manažerského rozhodování, ale také okolnosti těchto procesů a vznikají jako reakce na potřeby organizace řešit stále nové druhy problémů.

3.2.4 Metody rozhodování

Třídít metody rozhodování lze za pomoci několika kritérií. Tato kritéria určují, o jaký typ metody se jedná. Odborná literatura (např.: Fotr et al., 2003, s. 23; Veber, 2009, s. 80–98; Donnelly et al., 1997, s. 164–193; Weihrich & Koontz, 1998, s. 200–205) rozlišuje *rutinní* a *jedinečné* manažerské rozhodování, kritériem je pak četnost výskytu tohoto jednání; rozhodování *strategické*, *taktické* a *operativní*, zde sehraává hlavní roli charakter rozhodování; rozhodování podle přístupu, a to na *empiricko-intuitivní* a *exaktní*, kdy empiricko-intuitivní jsou rozhodnutí manažera závislé na jeho zkušenostech a intuici a exaktní jsou pak ty, které lze odvodit z matematického vzorce. Jiným kritériem pro určení metody manažerského rozhodování může být

subjekt. Pokud jedinec rozhoduje sám za sebe, pak je takový typ nazván *individuální*; rozhoduje-li více subjektů, jedná se o *skupinové rozhodování*. Také lze uvést rozdělení dle strukturovanosti problému, a to na rozhodování *programovaná a neprogramovaná*. V případě programovaných rozhodnutí je problém přehledný a umožňuje dodržovat předem připravený postup. U rozhodnutí neprogramovaných není možnost využít předem připravený postup nejen kvůli složitosti a komplexnosti problému, ale také kvůli méně častému výskytu problému stejného či podobného charakteru. Na počátku je specifický problém, o kterém manažer rozhoduje. Pokud se takový problém vyskytuje častěji, užívá pro jeho řešení manažer postup, který se osvědčil. Činí tak programované rozhodnutí. Jako poslední uvádím rozhodování podle dostupnosti poznatků o budoucnosti, a to na *rozhodování v období jistoty, v období rizika a v období nejistoty*. Tyto metody vznikají na základě vývoje potřeb společnosti. Nejnovější metodou rozhodování je právě rozhodování v období jistoty, nejistoty a rizika.

Rozhodování v období jistoty, nejistoty a rizika

Mnoho rozhodnutí, která manažer činí, je doprovázeno určitým podílem rizika a nejistoty. Doprovázejí je určité faktory, které do jisté míry neznáme. Lze pouze odhadovat, s jakou pravděpodobností nastanou. Dle Vebera se jedná o takové předpoklady a prognózy, ze kterých vycházíme, hodnotíme-li varianty a vybíráme-li z nich tu optimální (Veber, 2009, s. 96). Fotr uvádí jako kritérium tohoto dělení „**informace o stavech světa a důsledcích variant** vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení“ (Fotr et al., 2003, s. 20). To, kolik a jak dobrých máme informací o budoucích situacích a jaké z nich můžeme vyvodit důsledky, rozhoduje o tom, zda se jedná o rozhodování v období jistoty, nejistoty či rizika.

O rozhodování v období jistoty lze dle Fotra hovořit, pokud máme informace úplné a víme, jak bude vypadat budoucnost a jaké budou důsledky zvažovaných variant (Fotr et al., 2003, s. 20). Tyto situace však nebývají časté.

Mnohem častěji se lze setkat s rozhodováním manažera, jenž ovlivňuje prognózy založené na našich předpokladech, které jsou zatíženy určitou mírou nejistoty.

V období rizika se rozhoduje dle Fotra tehdy, kdy rozhodovatel zná budoucnost, důsledky a také pravděpodobnost s jakou budoucnost nastane (Fotr et al., 2003, s. 20). Taková situace dle Robbinse a Coulterové nastává, má-li manažer k dispozici dostatek informací z minulosti k tomu, aby stanovil pravděpodobnost jednotlivých alternativ (Robbins & Coulterová, 2004, s. 161). Riziko však není nutno chápat pouze v negativním slova smyslu. Jak uvádí Veber, riziko s sebou nese i pozitiva a je odrazem možných nežádoucích odchylek (Veber, 2009, s. 96). Čím více se předpokládaná realita liší od skutečnosti, tím větší je míra rizika. Odchyly mohou být jak pozitivní, tak negativní. V některých případech ovšem odhadnout pravděpodobnost rizikových faktorů nelze. V takové situaci se hovoří o rozhodování v období nejistoty.

Rozhodování v období nejistoty dle Fotra přichází na řadu v situacích, kdy manažer neví nic o pravděpodobnosti, s jakou mohou budoucí stavy nastat (Fotr et al., 2003, s. 20). Robbins a Coulterová (2004, s. 161) k tomu dodávají, že v takových podmínkách je výběr alternativ omezen množstvím dostupných informací. Z toho pak dle Vebera plyne pochybnost, zda námi zvolená alternativa je tou nejlepší. Stanovení důsledků není jednoznačné. Tyto důsledky jsou pouze pravděpodobnostní (Veber, 2009, s. 96). Faktorem, který rozhoduje o výběru alternativy, není pouze nedostatek informací, ale jak uvádí Robbins a Coulterová také osobnost rozhodovatele (Robbins & Coulterová, 2004, s. 162). O rozhodování v období nejistoty se jedná v těch případech, kdy nelze odhadnout pravděpodobnost, s jakou se budoucí realita může lišit od předpokládané. Tyto skutečnosti nás vedou ke zpochybnění důsledků, které jsme stanovili, a omezují stanovení rizikových faktorů, které

by mohly ovlivnit důsledky našich voleb. To, jak bude manažerské rozhodování v období nejistoty vypadat, záleží také na manažerově osobnosti.

Nutno upozornit, že se jedná o rozdělení umělé, protože v manažerském rozhodování se mohou promítat jak prvky jistoty, tak i nejistoty a rizika zároveň. Rozpracování této metody rozhodování vzniká jako reakce na potřeby společnosti zorientovat se ve stále složitějších a komplexnějších problémech a situacích, kdy přestávají platit doposud známá pravidla. Protože však ani tato metoda rozhodování v současnosti není pro potřeby organizace dostačující, vzniká prostor pro novou metodu, kterou se může stát metoda vycházející z administrativního modelu rozhodování.

Výše zmíněné modely – analytický a racionálně-ekonomický – jsou založeny na myšlence racionálního člověka, který je schopen zvažovat varianty rozhodnutí a jejich důsledky. V praxi ovšem lidé často rozhodují jinak než podle teorie racionální volby, poněvadž nalézt všechny varianty řešení nelze. I kdybychom byli schopni všechny varianty nalézt, nebyli bychom schopni je racionálně vyhodnotit. Hlavními důvody jsou dle Gigerenzera nesouměřitelnost cílů a nesouměřitelnost stimulů (Gigerenzer, 2002, s. 45–46), které rozhodování ovlivňují. Tyto problémy řeší mimo jiné teorie rychlých a jednoduchých heuristik uvedená v kapitole 4.1.

3.3 Administrativní model rozhodování

Výše zmíněný model se vyvíjí v kontextu Simonovy teorie omezené racionality, protože podmínky pro rozhodování manažera nebývají takové, aby bylo možno rozhodovat na základě objektivní racionality. Administrativní model podle Fotra lépe pracuje s nedostatky, které nutně manažerská rozhodnutí ovlivňují, protože manažeři obvykle disponují pouze omezeným rozsahem informací a omezenými schopnostmi řešit rozhodovací problémy. Manažeři si tak vytvářejí zjednodušený obraz reálného světa, nestanovují všechny varianty vedoucí k dosažení cíle a všechny jejich

důsledky. Obvykle ani nehledají optimální variantu, ale volí tu, která je z jejich pohledu dostatečná (Fotr et al., 2003, s. 24–25). Takový model je v kontextu manažerského rozhodování mnohem reálnější, protože vystihuje limity člověka v rozhodovacím procesu.

Duchoň a Šafránková zdůvodňují častější využívání administrativního modelu rozhodování několika argumenty. Jedním z nich je, že manažeři volí vágní cíle, které jsou konfliktní a postrádají shodu mezi manažery. Dalším je to, že omezenost lidskými, materiálními a informačními zdroji podporuje zjednodušený pohled na problém, který nevystihuje komplexní události v podniku. Poslední příčinou pak je, že rozhodovatel hledá spíše uspokojující, než maximalizující řešení (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 122). Administrativní model se tedy dle nich využívá v nestabilním prostředí, které přepokládá rychlé řešení problémů za ztížených předpokladů a podmínek (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 123). To, že je proměnlivé prostředí typické pro krizové řízení zjistíme v následujících kapitolách.

Administrativní model rozhodování je navržen na základě poznatků Simonovy teorie omezené racionality. Zohledňuje fakt, že je manažerské rozhodování limitováno mnoha faktory a vyzdvihuje některé výhody intuice, které zefektivňují manažerská rozhodnutí. Otázku možného využití administrativního modelu rozhodování v krizových situacích podrobněji rozebírám v kapitole 7.

3.4 Závěr kapitoly

Analytické a racionální modely manažerského rozhodování se v praxi využívají velmi obtížně, jelikož obvykle nejsme schopni kontrolovat všechny proměnné, které do rozhodování intervenují. Chceme-li se ale takovému rozhodování alespoň přiblížit, lze využít nástroj, kterým je rozhodovací strom. Ten nám usnadní identifikování variant postupů při rozhodování.

V souvislosti s modely manažerského rozhodování se vyvíjí takové metody, které jsou odrazem sociálních změn a potřeb. Nejnovější metodou je rozhodování v období nejistoty a rizika, které tyto změny prozatím reflektuje nejlépe. I tato metoda však v současné době přestává stačit a začínají se projevovat tendence, které přikládají mnohem větší váhu roli intuice a emocí v rozhodovacím procesu. Tyto tendence se projevují v administrativním modelu manažerského rozhodování, jehož kořeny začínají v teorii omezené racionality, která upozorňuje na limity, jež jsou s manažerským rozhodováním spojeny. Možnosti konceptu manažerského rozhodování v kontextu omezené racionality diskutují v následující kapitole.

4 Současný stav řešené problematiky

Tato kapitola zevrubně analyzuje současné přístupy ke zkoumání intuice jako zásadního podnětu, jenž může ovlivnit rozhodovací proces. Konkrétně se zabývá teorií Gigerenzera, Kleina, Kahnemana a Hogartha. Gigerenzerova teorie rychlých a jednoduchých heuristik je zmíněna především proto, že v procesech manažerského rozhodování dochází k častému využívání heuristik. Jak sám Gigerenzer uvádí „typické rozhodování v organizacích zahrnuje heuristiky, protože podmínky, které jsou vyžadovány racionálními modely rozhodování, zřídka v nejistém světě existují“⁷ (Gigerenzer, 2011, s. 474). Heuristiky, jako základní nástroje řešení problému, považuje Gigerenzer za úspěšné především pro jejich jednoduchost a rychlost s jakou jsou schopny reagovat na výzvy proměnlivého prostředí. Přístup naturalistické koncepce rozhodování je ještě progresivnější a upozorňuje na specifičnost, která se s využíváním strategií řešení problémů pojí. Intuici považuje za důsledek získávání expertních znalostí, a proto pomáhá tříbení modelů založených na kauzálních vztazích (Klein, 2015, s. 164–167). Kahneman však upozorňuje na přeceňování významu intuice v rozhodování a varuje před možnostmi zkreslení jednoduchých heuristik právě skrze intuici a dojmy, které považuje za primární příjemce podnětů nestálého prostředí. Proměnlivost tohoto prostředí způsobuje dle Kahnemana nekonzistentnost našich úsudků (Kahneman, 2012, s. 260–261). Jisté sjednocení těchto teorií nabízí Hogarthův model relativní přesnosti tacitního a záměrného myšlení, jenž je výsledkem propojení faktorů, které ovlivňují rozhodovací proces s možnými zkresleními, které opravňují využití intuice.

V 60. letech 20. století se začínají sledovat vnitřní procesy rozhodování. Vědci, jejichž teorie jsou předmětem této kapitoly, se začínají právě těmito

⁷ Překlad vlastní.

procesy zabývat a jejich teorie udávají směr bádání v této oblasti. Pro pochopení vývoje teorií rozhodování je nutno nejprve představit Gigerenzerovu teorii rychlých a jednoduchých heuristik, kterou zajímá okamžik, ve kterém v mozku dochází k rozhodnutí.

4.1 Rychlé a jednoduché heuristiky

Teorie rychlých a jednoduchých heuristik kombinuje poznatky Simonovy teorie omezené racionality⁸ s poznatky Darwinovy teorie a vychází z dlouholetých výzkumů. Základním kamenem této teorie je koncipování adaptivního panelu nástrojů jako modulárního systému mysli, který je složen z heuristik, jejich stavebních kamenů a vyvinuté kapacity (Gigerenzer, 2008, s. 20). Součástí adaptivního panelu nástrojů jsou mimo jiné sociální normy, imitace a emoce, ustavené do kognitivních stavebních bloků (Gigerenzer, 2002, s. 48). Jeho teorie stojí v opozici k teoriím logiky a optimalizace, protože předpokládá jistou omezenost lidské mysli. Ta nejenže nemá kapacitu optimální řešení vůbec vyhledat (Gigerenzer, 2008, s. 20–21), optimální řešení podle Gigerenzera ani neexistuje, nebo je méně přesné vzhledem k tomu, jak se mění charakter fyzického či sociálního prostředí (Gigerenzer, 2002, s. 48). Tyto okolnosti vedou k tomu, že se rozhodování stává rychlým a jednoduchým a tvoří specifické heuristiky. Kromě rychlého a jednoduchého rozhodování lze rozlišit též rozhodování analytické, které vyzdvihuje Kahneman. Jeho přístup je podrobněji popsán v kapitole 4.3.

⁸ Více viz kapitola 3.2 Racionalita, omezená racionalita a intuice.

Dříve než se podíváme na vymezení heuristiky⁹ dle Gigerenzera je nutné zmínit, že tento pojem využívají různé vědní obory, které si vytvářejí vlastní teorie a definice heuristiky. Heuristiku lze definovat jako „metodu, teorii a vědní disciplínu zabývající se nalézáním, objevováním nových poznatků, přístupů apod. bez přesně stanovených pravidel s pomocí kreativity“ (Petrušek, Vodáková, & Maříková, 1996, s. 360). Jedná se o vymezení heuristiky jako samostatné vědní disciplíny. Mezi současné definice heuristiky, které se jí zabývají v souvislosti s rozhodováním a utvářením soudů, lze zařadit např. Kahnemanův názor, jenž heuristiku označuje jako jednoduchou proceduru, která „pomáhá najít adekvátní, i když často nepřesné odpovědi na obtížné otázky“ (Kahneman, 2012, s. 109). Již v tomto okamžiku lze rozeznat Kahnemanovu nedůvěru k intuici a potažmo k heuristikám. Gigerenzerův pohled na heuristiku je od Kahnemanova poněkud odlišný. Uvažuje totiž o heuristikách jako o takových strategiích řešení problému, jež „ignorují část informací s cílem rychlejšího, jednoduššího a/nebo přesnějšího rozhodování, než nabízí komplexnější metody“¹⁰ (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, s. 454). Kahnemanův postoj k heuristikám je spíše negativní, jelikož hovoří o heuristikách v souvislosti s chybami, jimiž jsou zatíženy (Kahneman, 2012). Gigerenzer však heuristiky právě pro jejich jednoduchost a rychlost vyzdvihuje. To, že heuristiky ignorují část informací, je dle Gigerenzera výhodou, která jim dovoluje rychle najít uspokojivé řešení (Gigerenzer, 2008, s. 21–22). Tedy najít dostatečně dobré řešení, které by vyřešilo daný problém. Takové heuristiky se zaměřují na situace, kdy lidé

⁹ Heuristiky se původně objevují ve smyslu filozofických kategorií. V závislosti na změně organizačního prostředí se začínají objevovat v teoriích manažerského rozhodování. Ty jsou v důsledku těchto změn nuceny akceptovat intuici jako prostředek efektivního rozhodování. Podle Navrátilové řešení problémů pomocí heuristik do teorií rozhodování intervenuje pro jejich efektivnost, rychlost a individuálnost. Heuristika se dle ní využívá v případech, kdy (1) je problém nejasně strukturován, (2) předpokládá se existence více možných řešení problému, (3) opírá se především či výhradně o vlastní zkušenosti manažera a (4) předpokládá procesy probíhající v podvědomí manažera (Navrátilová, 2015, s. 29–30).

¹⁰ Překlad vlastní.

potřebují jednat rychle a kdy jsou okolnosti a pravděpodobnost úspěchu nejisté, a proto jsou dle Gigerenzera s Gaissmaierem (2011, s. 474) lepší než logické a optimalizační strategie.

Rychlé a jednoduché heuristiky jsou dle Gigerenzera sestaveny z několika stavebních bloků, které se řídí určitými pravidly. Tato pravidla využíváme a s jejich pomocí lépe řešíme stále nové a složité situace, což nám pomáhá lépe se adaptovat v proměnlivém prostředí (Gigerenzer, 2008, s. 25). Gigerenzer uvádí *pravidlo hledání*. To udává směr hledání podnětu do doby, kdy je nalezen takový podnět, který znehodnocuje alternativní možnosti. Zde přichází na řadu *pravidlo zastavení hledání*. Jakmile je hledání zastaveno a jsou nalezeny varianty, jimiž lze problém řešit, využíváme *pravidlo rozhodnutí* a vybíráme takovou variantu, která nepotřebuje složité výpočty. Ty by nás mohly stát další úsilí. Podle Gigerenzera nezpůsobuje zastavení hledání pouze kognitivní zhodnocení situace. Daleko větší význam přikládá emocím a sociální imitaci. Ty jsou dle něj mnohem efektivnějším nástrojem, který pomáhá činit rozhodnutí v omezeném čase a s omezenými zdroji (Gigerenzer, 2002, s. 48). „Heuristiky nejsou dobré nebo špatné, racionální nebo iracionální; jejich přesnost závisí na struktuře prostředí (ekologické racionalitě)“¹¹ (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, s. 474). Víme už tedy, že rychlé a jednoduché heuristiky fungují na základě vyhodnocení struktur prostředí, ve kterém se odehrávají. Fungují tedy dle Gigerenzera v *ekologické racionalitě* (Gigerenzer, 2002, s. 46–47; 2008, s. 25–26; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, s. 457–458).

Ekologická racionalita je dle Gigerenzera a Todda normativní analýzou prostředí, ve které se jednotlivé heuristiky odehrávají (Gigerenzer, Todd & the ABC research group, 1999). Analýza prostředí probíhá za účelem vytvoření heuristiky shodující se s prostředím, v němž se toto rozhodování odehrává. Čím větší shoda, tím větší pravděpodobnost správnosti a funkčnosti

¹¹ Překlad vlastní.

heuristiky (Gigerenzer, 2002, s. 46). Jinými slovy, míra shody mezi prostředím a strategií vyvinutou k řešení problému, který se v tomto prostředí odehrává, determinuje správnost této strategie. Heuristiky sladěné s konkrétním prostředím činiteli dovolují být dle Gigerenzera ekologicky racionální, adaptivně rozhodovat, a tedy kombinovat přesnost s rychlostí a jednoduchostí (Gigerenzer, 2002, s. 47). Lidé vybírají různé heuristiky v různých prostředích podle intuitivní analýzy prostředí (Gigerenzer, 2008, s. 25). Na tomto místě lze pozorovat propojení se Simonovou teorií omezené racionality patrně nejzřetelněji. Jak jsem uvedla v kapitole 3, Simon hovoří o tom, že člověk nezvažuje všechny možnosti a varianty řešení problému, jelikož existují mnohá omezení, které mu v tom brání. Tato omezení formující vyvinutou racionalitu, nejsou podle Todda interní mentální faktory, ale faktory vnější, jež jsou dány z prostředí. Proto je lidská mysl schopna pomocí jednoduchých a rychlých heuristik lépe reagovat na výzvy prostředí (*kteří je proměnlivé, pozn. autora; Todd, 2002, s. 52*). Musí být tedy provedena intuitivní analýza prostředí a na základě této analýzy vybrána taková strategie, která bude pro řešení problému nejvhodnější. Gigerenzerův model ekologické racionality nabízí alternativní pohled na vztah rozhodování a prostředí, v němž se rozhodování odehrává. Být racionální znamená vážit všechny varianty řešení. Být ekologicky racionální znamená analyzovat prostředí a na základě této analýzy volit rychlé a jednoduché strategie řešení problému.

Teorie rychlých a jednoduchých heuristik je jednou z prvních teorií, jež se začíná zabývat rozhodováním jako procesem ovlivněným intuitivními pochody. Intuice ovlivňuje podle této teorie naše rozhodování skrze vyhodnocení prostředí. Na základě tohoto vyhodnocení prostředí pak lidé vytváří jednoduché a rychlé strategie řešení problému, které jsou schopny flexibilně reagovat na změnu tohoto prostředí. Intuice je podle tohoto přístupu využívána pro obecné účely řešení problémů. To by znamenalo, že se intuice řídí určitými pravidly a ta by měla být pro každého člověka stejná.

Jak je ale možné, že i přes to, že máme přístup ke stejným informacím, rozhodnutí se často diametrálně liší? Tomu se věnuje teorie naturalistického rozhodování. Ta hovoří o intuici podle Kleina sice jako o součásti každého člověka, ovšem subjektivně poznamenanou zakódovanými vzorci chování utvářených naší zkušeností. Intuitivně správně tedy rozhodujeme až v případě, kdy máme dostatek zkušeností a dostatek vzorců, které nám umožňují jednat rychle a bez nutnosti hodnocení variant (Klein, 2015, s. 164–167). Pojdme si tedy shrnout principy, na jakých teorie naturalistického rozhodování funguje.

4.2 Role intuice z pohledu teorie naturalistického rozhodování

Základy této teorie stejně tak jako základy Gigerizerovy teorie rychlých a jednoduchých heuristik leží v koncepci omezené racionality. Zřejmě nejvýznamnějším představitelem naturalistické koncepce je Gary Klein, jenž se zabývá procesem rozhodování ve složitém uspořádání světa. Složitým uspořádáním světa jsou dle Kleina s Klingerem myšleny mimo jiné dynamické a stále se měnící podmínky, špatně definované či špatně strukturované úkoly, časový tlak nebo také zkušenosti rozhodovatelů (Klein & Klinger, 1991, s. 16). Jedním z hlavních cílů naturalistické teorie rozhodování je podle Kleina s Kahnemanem „demystifikovat intuici identifikováním podnětů, které experti při rozhodování využívají, i když jsou tyto podněty založeny na tacitních znalostech a je pro experty obtížné je vyjádřit“¹² (Kahneman & Klein, 2009, s. 516). Autoři zde poukazují na to, že pojem intuice bývá často vysvětlován různě a jejich cílem je zjistit faktory klíčové pro využívání intuice. Za hlavní faktory považuje Klein právě tacitní znalosti (Klein, 2015, s. 164).

Tacitní znalosti jsou dle Kleina obtížně zřetelné a často nedostupné našemu vědomí. Úsudky a rozhodnutí založené na tomto typu znalostí

¹² Překlad vlastní.

se budou objevovat intuitivně, jakmile si vytvoříme vzorce jednání, jejichž obsahem budou tyto úsudky a rozhodnutí. Dané vzorce jednání jsou výsledkem získaných zkušeností, což z nich dělá vzorce specifické (Klein, 2015, s. 164–166). Tato teorie tedy jinými slovy říká, že každý disponujeme určitým druhem zkušeností a na základě těchto zkušeností si vytváříme určitá specifická schémata jednání. Tato schémata jsou dle Kleina utvářeny intuitivně na základě našich zkušeností a dále jsou pak také za pomoci intuice využívána (Klein, 1998, Klein, Calderwood, Clinton-Cirocco, 2010, s. 186–207).

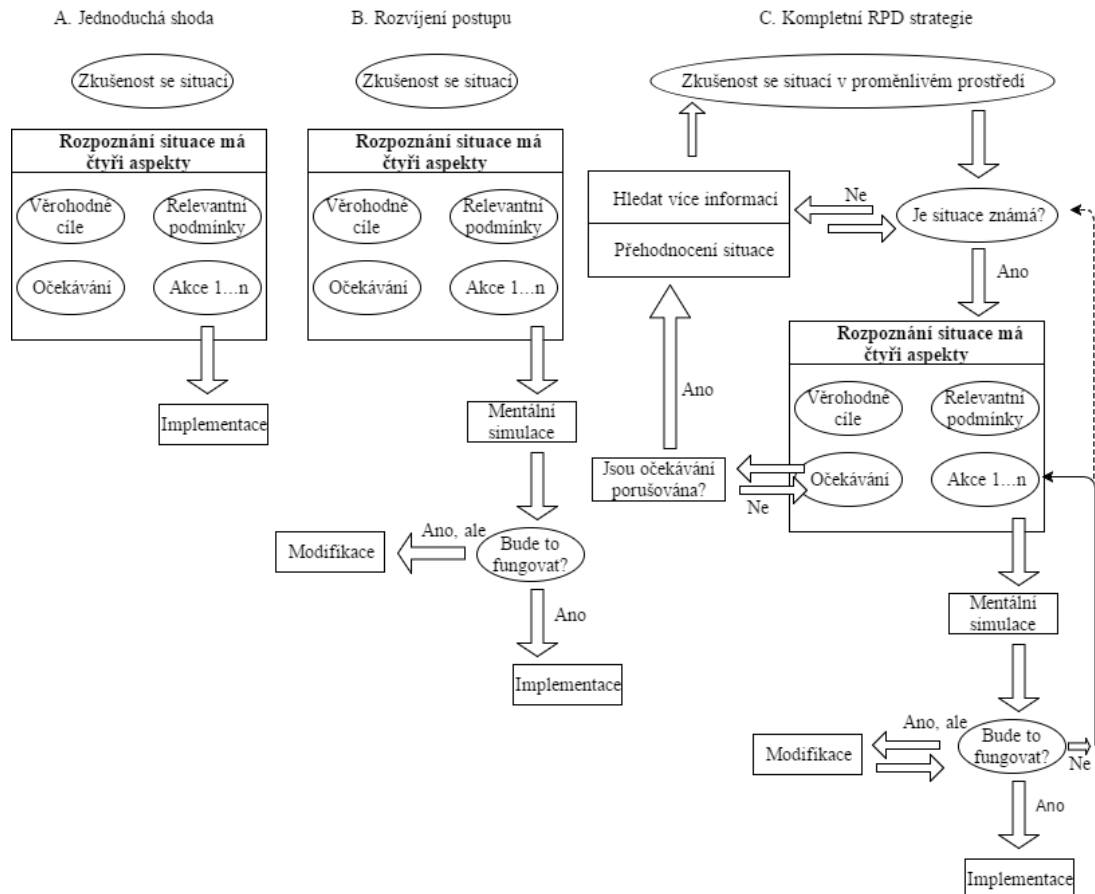
Intuicí myslí Klein „způsob, kterým přenášíme naše minulé zkušenosti do současných rozhodnutí“¹³ (Klein, 2003, s. 4). Můžeme mluvit o schopnosti rozpoznat situaci a na základě uložených schémat či vzorců přiřadit vhodnou reakci. V souvislosti s výše uvedenými poznatky Klein doporučuje, aby byla intuice posilována poskytnutím širší zkušenostní báze dovolující lidem (*potážmo manažerům, pozn. autora*) budovat lepší tacitní znalosti, jako jsou vjemové schopnosti a bohatší mentální modely, které expertům pomáhají dosahovat lepších rozhodnutí. Čím více budeme posilovat intuici, tím více se bude zvyšovat naše expertnost (Klein, 2015, s. 166). Zjednodušeně řečeno získávání zkušeností vede k vytváření mentálních schémat a tím i k nabývání tacitních znalostí, na jejichž základě dochází k posilování intuice. Tím, jak získané zkušenosti využíváme ve složitém uspořádání světa, se zabývá Kleinův rozpoznávací model rozhodování (Recognition-Primed model; RPD, viz obrázek 1).

I tato koncepce odmítá analytické modely rozhodování a vyvíjí strategii umožňující vyhnout se omezením analytického modelu¹⁴. Rozpoznávací model rozhodování vysvětluje, jak se lidé mohou rozhodovat, aniž by museli vážit či optimalizovat své možnosti. Podle Kleina model představuje spojení dvou procesů – hodnocení situace a mentální simulaci. Ukazuje, že lidé

¹³ Překlad vlastní.

¹⁴ Více viz kapitola 3.3 Analytický a racionálně-ekonomický model rozhodování.

hodnotí situace a na základě těchto zhodnocení vytvářejí věrohodné postupy řešení těchto situací. Mentální simulace pak užívají pro hodnocení těchto postupů. RPD model (obrázek 1) je podle Kleina nástrojem pro rozpoznání pravidel, jimiž se řídí rozhodování v reálném světě za reálných podmínek (Klein, 1993, s. 138–148). Model ukazuje, jak mohou zkušení lidé dělat rychlá rozhodnutí.



Obrázek 1. Recognition-Primed model

Poznámka: upraveno podle Kleina, 1993, s. 141

Nejjednodušší verzí tohoto modelu je dle Kleina s Klingerem případ, kdy je rozpoznána situace a implementováno samozřejmé řešení. Druhá situace zohledňuje vědomé hodnocení rozhodovatele, který typicky používá představivost tak, aby odhalil problémy před provedením rozhodnutí. V nejsložitějším případě jsou hodnoceny nedostatky vyžadující modifikaci

nebo je řešení vyhodnoceno jako nedostatečné a zamítnuto ve prospěch dalšího nejtýpčtějšího rozhodnutí (Klein & Klinger, 1991, s. 18).

Kleinův výzkum prokázal, že se experti rozhodují na základě vlastních zkušeností, které je vedou k vytvoření rozhodnutí (Klein, 1993, s. 143–145; Klein, 2015, s. 167; Klein & Klinger, 1991, s. 18). Z výše uvedeného modelu lze vyvodit, že rozhodování je dlouhodobý cyklický proces, na jehož základě dochází k vytváření souboru expertních znalostí, které expertům umožňují dělat rychlá rozhodnutí. To, co činí z rozhodovatele experta, je dle Kahnemana s Kleinem jejich schopnost učinit vjemové rozlišení, rozeznat vzorce, čerpat z bohatých mentálních modelů a posoudit typičnosti (Kahneman & Klein, 2009, s. 521–523).

Tato koncepce pohlíží na intuici jako na zdroj lepších řešení, neboť tato rozhodnutí vychází z expertních znalostí a zkušeností umožňující identifikovat klíčové momenty situace. Tyto expertní znalosti a zkušenosti jsou transformovány do tacitních znalostí, které tvoří mentální modely a schémata jednání. Modely jsou pak uplatňovány pro řešení typických situací, do nichž se expert dostává. Proto je tato strategie dle teorie naturalistického rozhodování výhodnější než optimalizační model. Ne všechny přístupy však hodnotí vliv intuice na rozhodování jako pozitivní a upozorňují na chyby, jež mohou intuitivní rozhodovací proces ovlivnit a potenciálně tak ohrozit správnost rozhodnutí. Takovým přístupem je například Kahnemanova teorie heuristik a zkreslení.

4.3 Intuice jako zdroj zkreslení

I když je studium intuice v souvislosti s rozhodováním v současnosti velkým fenoménem, ne všechny teorie vidí intuici jako zásadní předpoklad pro vytváření lepších strategií rozhodování, než které nám poskytuje analytický a racionální model. Mezi tyto představitele lze zařadit například přístup Kahnemana. Ten se zabývá především zkresleními, jež ovlivňují

správnost intuitivního rozhodnutí. Jeho představa intuice vychází ze Simonovy definice intuice, která říká „situace poskytuje vodítko, toto vodítko dává expertům přístup k informacím uloženým v paměti a tyto informace poskytují odpověď. Intuice není nic víc a nic máň než poznání něčeho“¹⁵ (Simon, 1992, s. 155). Simon za pomoci tohoto vymezení upozorňuje na fakt, že se na intuici můžeme spolehnout zcela a bez výhrad pouze v okamžicích, kdy jsme tyto situace zažili již v minulosti. S tímto názorem Kahneman souhlasí, když uvádí „intuici nelze věřit, pokud v prostředí nevykazuje stabilní pravidlo“ (Kahneman, 2012, s. 259). Připomíná tím skutečnost, že se na intuici spoléháme i v případech, kdy se situace stávají nepředvídatelnými, což snižuje její spolehlivost. To mimo jiné potvrzuje také článek Kahnemana s Taverským, v němž uvádějí, že se lidé mnohokrát rozhodují na základě heuristik. Tyto heuristiky sice usnadňují kognitivní procesy a urychlují rozhodovací proces, ovšem dopouštíme se díky nim také mnoha chyb (Tversky & Kahneman, 1974, s. 1124). Chybovost těchto rozhodnutí lze dle Kahnemana tolerovat v běžných úsudcích, ne však v intuitivních úsudcích profesionálů (Kahneman, 2012, s. 258–259; Tversky & Kahneman, 1974, s. 1130).

Lidský úsudek tedy v neuspořádaných situacích pracuje lépe, zaregistruje-li silné vodítko. Za silné vodítko považuje Kahneman pravidelnost prostředí a znalost této pravidelnosti, když uvádí

„pokud je prostředí dostatečně pravidelné a pokud ‚autor‘ intuice měl příležitost naučit se tyto pravidelnosti, jeho asociativní stroj situaci rozpozná a vygeneruje rychlou a přesnou předpověď či rozhodnutí. Pokud jsou tyto podmínky splněny, můžete intuici dané osoby věřit“ (Kahneman, 2012, s. 260–261).

Intuitivní soudy a rozhodnutí nám však přicházejí na mysl bez explicitního zhodnocení a samovolně, aniž bychom tato silná vodítka rozpoznali. Intuitivní úsudky jsou automatické, objevují se bez námahy

¹⁵ Překlad vlastní.

a často přichází na mysl bez okamžitého ospravedlnění (Kahneman, 2012, s. 255; Kahneman & Klein, 2009, s. 519). V tomto okamžiku dochází ke zkreslením a chybám, které Kahneman označuje termínem biasy (např.: Kahneman, 2012; Tversky & Kahneman, 1974). Ty jsou příčinou chybných rozhodnutí. Za největší slabost našich úsudků považuje nekonzistentnost, když tvrdí, že i když předkládáme všem lidem stejné informace o případu, lidská posouzení těchto případů obvykle dosahují rozdílných závěrů (Kahneman & Klein, 2009, s. 517).

Tento přístup je k intuici spíše skeptický. Vidí ji jako důsledek nevědomých posouzení případů, jež nejsou podloženy žádnými reálnými důkazy. Nepředvídatelnost situací tak způsobuje chybovost našich rozhodnutí. Manažerská rozhodnutí bychom tedy měli dle této teorie činit spíše na základě analytických a optimalizačních modelů, které nám pomohou omezit intuicí způsobené chyby.

Intuitivní hodnocení situace, a tedy i vstup intuice do rozhodování, obvykle nelze eliminovat jednak proto, že skrze ni hodnotíme prostředí, v němž se rozhodujeme (Gigerenzer, 2002; Gigerenzer, Todd & the ABC research group, 1999), jednak proto, že na jejím základě volíme strategie jednání (Kahneman, 2012; Klein, 1993; Klein & Klinger, 1991). Víme už tedy, že skrze intuici produkujeme rychlé strategie řešení problému, ovšem nevědomě tak podléháme možným zkreslením, které mohou být intuicí způsobeny a dopouštíme se tak mnoha chyb. V manažerském rozhodování sice intuice nemusí hrát primární roli a nemusí doprovázet celý rozhodovací proces, manažerské rozhodování se však v dlouhodobém horizontu bez využití intuice neobejde. Mimo jiné také proto, že se zvyšuje složitost úkolů, manažeři řeší problémy, s nimiž se dříve nesetkali, a zvyšuje se též míra nejistoty¹⁶. Jak tedy zajistit, aby bylo intuitivní rozhodování zatíženo co

¹⁶ Více viz kapitola 3 Manažerské rozhodování.

nejmenším zkreslením a co nejmenším počtem chyb? Tyto otázky si pokládá Hogarth, který navrhuje model, jenž vystihuje situace, kdy je lépe spolehnout se na intuici a kdy je lépe využít analytického rozhodování.

4.4 Model relativní přesnosti intuitivního a analytického rozhodování

Hogarthův model vychází z Epsteinovy kognitivně-zkušenostní teorie osobnosti předpokládající existenci dvou systémů zpracování informací – zkušenostní a racionální. Epstein uvádí, že zkušenostní systém je „surový systém, který automaticky, rychle, bez námahy a efektivně zpracovává informace“¹⁷ (Epstein, 1994, s. 715), zatímco racionální považuje za „záměrný (...) abstraktní systém (...), jenž je schopen vysokého stupně abstrakce“¹⁸ (Epstein, 1994, s. 715). Dále o racionálním systému hovoří jako o analytickém, verbálním a racionálním (Epstein, 1994, s. 710). Zkušenostní systém je tedy nevědomý a je ovlivňován jednak emocemi, jednak také intuicí, zatímco racionální je založen na vědomém, racionálním posouzení a hodnocení strategií řešení problému. Epstein (1994, s. 719–720) tímto vymezením dvou systémů upozorňuje na fakt, že lidé mohou mít intuitivní znalosti, které v rozhodování využívají bez jakéhokoli vědomého posouzení. Zkušenostní systém je dle něj dokonce lepší a efektivnější než ten racionální. I přesto, že kořeny Hogarthovy teorie (2002) leží v těchto teoretických východiscích, on sám s nimi nesouhlasí doslovně. Jeho nesouhlas ústí ve vytvoření modelu, který uvádí kritéria určující lepší a efektivnější využití intuitivních rozhodnutí v opozici k rozhodnutím analytickým (slovy Epsteinovy teorie racionálním). Dříve než si ukážeme, na jakých principech Hogarthův model funguje, je potřeba osvětlit pojmy, které užívá a jak je využívá pro sestavení modelu.

¹⁷ Překlad vlastní.

¹⁸ Překlad vlastní.

Jak jsem již uvedla, Hogarthova teorie vychází z Epsteinova rozdělení zpracovávání informací na zkušenostní a racionální. Hogarth si tyto termíny přizpůsobuje pro svou teorii rozhodování, když uvádí, že lidé se rozhodují pomocí dvou systémů, které jsou spojeny s tacitním (nebo intuitivním) a záměrným (nebo analytickým) myšlením. Zatímco tacitní systém je spouštěn bez námahy za pomoci vnějšího stimulu, záměrné myšlení je mnohem více kontrolováno kognitivními procesy (Hogarth, 2002, s. 5–9). I přes to, že jsou tacitní procesy nevědomé, dají se dle Hogartha ovlivnit učením. Správnost naučené intuitivní reakce je závislá na kvalitě zpětné vazby, jež podporuje proces učení. (Hogarth, 2002, s. 9–20). Díky tomu je dle něj intuitivní reakce automatická a rychlá. „Podstatou intuice nebo intuitivní reakce je to, že jsou dosahovány s malou zjevnou námahou a obvykle bez vědomého uvědomění. Zahrnuje málo nebo žádné vědomé uvažování“¹⁹ (Hogarth, 2001, s. 14). Právě rychlost intuitivního úsudku a nevědomé uvažování je pro krizového manažera klíčové. Důvody jsou uvedeny v kapitole 6.

Vymezení tacitního a analytického myšlení je podstatné pro pochopení modelu (obrázek 2), jenž diskutuje spolehlivost intuitivního myšlení. Klíčovou roli hraje myšlenka diferenciací tacitního a analytického systému. Podstatné je dle Hogartha to, že tacitní reakce na podnět jsou založeny na částečné informaci. To znamená, že tyto reakce nezvažují všechny aspekty problému, ale jsou zaměřeny pouze na specifické znaky, jež vyvolává stimul. Validita intuitivní reakce ústící v rozhodnutí závisí na tom, zda je částečná přístupná informace dostatečná pro správné rozhodnutí (Hogarth, 2002, s. 14–16). Prolnutí se Simonovou teorií²⁰ je nasnadě. Často se totiž dle Hogartha rozhodujeme na základě toho, co nás na daném podnětu zaujme spíše, než abychom kognitivně zvažovali všechny možnosti (Hogarth, 2002, s. 14–15; 2010, s. 203). Jak určit, zda je částečná informace dostatečná? Hogarth

¹⁹ Překlad vlastní.

²⁰ Více viz kapitola 3.2 Racionalita, omezená racionalita a intuice.

se domnívá, že zvážit kompromis mezi omyly intuice na straně jedné a pravděpodobností, s jakou je člověk schopen aplikovat přesný a záměrný vzorec²¹ na straně druhé, povede k získání představy o kvalitě částečné informace. (Hogarth, 2002, s. 32).

Když se hlouběji zaměříme na okolnosti, jež mohou ovlivnit aplikaci správného a přesného vzorce, můžeme v Hogarthově teorii identifikovat dva faktory. Jednak je to prezentace problému, jednak složitost problému. Z toho dle něj vyplývá zásadní předpoklad – znalost a schopnost člověka aplikovat přesný a správný vzorec je podmíněna úrovní analytické komplexity úkolu. O analytické komplexitě úkolu hovoří jako o složitosti úkolu. Ta se dle něj může projevit například množstvím variant řešení (Hogarth, 2002, s. 32).

		Analytická komplexita		
		Jednoduchá	Střední	Obtížná
Nevědomé předsudky a chyby tacitních procesů	Velké	1 $A > I$	2 $A > I$	3 ?
	Střední	4 $A > I$	5 $A \sim I$	6 $I > A$
	Malé/žádné	7 $A = I$	8 $I > A$	9 $I > A$

Obrázek 2. Model relativní přesnosti intuitivního a tacitního myšlení

Poznámka: upraveno podle Hogartha, 2002, s. 45; A – analytické myšlení; I –

intuitivní myšlení; $A > I$ – analytické myšlení je přesnější než intuitivní; $I > A$ – intuitivní myšlení je přesnější než analytické; $A = I$ – analytické myšlení je stejně přesné jako intuitivní;

$A \sim I$ – analytické myšlení je přibližně stejně přesné jako intuitivní

V jakých situacích se tedy lze spoléhat na intuici a kdy je lépe využít

²¹ Pojmem vzorec Hogarth myslí spíše postup, jenž je výsledkem analytického myšlení (Hogarth, 2002, s. 32), na rozdíl od Kleina (viz kap. 4.3).

analytických řešení a kognitivního posouzení situace? Hogarth se domnívá, že s rostoucí komplexitou úkolu se stává intuitivní myšlení spolehlivější.

Model relativní přesnosti tacitního a záměrného myšlení (obrázek 2) zobrazuje devět zjednodušených situací, jež mohou v rámci rozhodovacího procesu nastat. Situace jsou výsledkem kombinace velikosti chyb a složitosti analytické komplexity. Jestliže je analytická složitost úkolu jednoduchá a nevědomé předsudky žádné či malé, nemůžeme pozorovat přesné rozdíly mezi analytickým a tacitním myšlením. Se zvyšující se analytickou komplexitou roste přesnost tacitních rozhodnutí.

Je-li analytická komplexita jednoduchá a nevědomé chyby tacitních procesů střední, pak bude dle Hogartha přesnější analytické myšlení. Jestliže složitost vzroste, tacitní systém se stává přesnějším. Jsou-li předsudky a chyby velké a analytická komplexita jednoduchá, je potřeba dát přednost analytickému myšlení. S rostoucí analytickou složitostí se budou rozdíly mezi těmito druhy myšlení snižovat. Stále však budou převažovat důsledky analytických rozhodnutí. Není ovšem zcela jasné, zda budou důsledky tacitního či analytického rozhodnutí lepší, pokud bude analytická složitost obtížná a chyby intuitivních rozhodnutí velké (Hogarth, 2002, s. 32–34).

Hogarthova teorie nabízí zjednodušený model reality rozhodování, který poskytuje návod pro zhodnocení využití intuice v rozhodovacím procesu. Intuitivní reakci či rozhodnutí považuje za výsledek učení. Tyto reakce se projevují nevědomě a nezáměrně, bez vyvinutí jakéhokoli kognitivního úsilí. O tom, zda bude intuitivní reakce pravdivá, rozhoduje jednak analytická složitost prostředí a jednak velikost chyb, jež jsou imanentním obsahem tacitních procesů.

4.5 Závěr kapitoly

Gigerenzerova teorie rychlých a jednoduchých heuristik podnítila zájem o intuitivní rozhodování. Zásadním způsobem ovlivnila pohled

na intuici v rozhodovacím procesu, protože o intuici hovoří jako o obecném předpokladu, s nímž do rozhodovacího procesu každý z nás vstupuje. Toto tvrzení vzbudilo zájem odborné veřejnosti. Spustilo vlnu nesouhlasu s obecným vzorcem uplatňování intuice, který vyjadřuje především naturalistická teorie rozhodovacího procesu, jež tematizuje specifické a individuální rysy intuice. Současné výzkumy jsou ovšem také zdrojem jistého přeceňování intuice v managementu. To reflektuje Kahnemanova teorie heuristik a zkreslení upozorňující na limity, které omezují intuitivní rozhodování. Vzhledem k těmto limitům intuitivního procesu rozhodování, ale také jeho nesporným výhodám, se začínají množit výzkumy, jež se snaží vytvářet návrhy podporující oprávněnost využívání intuice v rozhodovacím procesu (např.: Burke & Miller, 1999; Khandelwal & Taneja, 2010; Organ & O'Flaherty, 2016; Zander et. al., 2015). Vlivným teoretikem, který přichází s konkrétním modelem využívání intuice v rozhodovacím procesu, je Hogarth. Jeho model nabízí zjednodušený pohled na situace, v nichž rozhodování probíhá a poskytuje návod na využívání intuice v rozhodování.

Důsledkem intenzivního zaměření na výzkum intuice během několika posledních let je postupné rozvíjení teorií, zaměřujících se na faktory, jež mají dopad na kvalitu intuice. Výše uvedené teorie se těmto faktorům věnují pouze okrajově. Jelikož jsou tyto faktory podstatné pro návrh konceptuálního modelu manažerského rozhodování, který zdůrazňuje roli emocí a intuice, zabývala jsem se teoriemi vystihující hlavní činitele, jež ovlivňují kvalitu intuice v další kapitole.

5 Intuice

Následující část textu vymezuje charakteristické znaky intuice podstatné pro sestavení intuitivního rozhodovacího modelu. Ty bývají mnoha vědeckými koncepty vymezeny odlišně, což je způsobeno teprve se rozvíjejícím zájmem o výše zmíněný fenomén. Dále se v závislosti na vymezených klíčových aspektech intuice budu zabývat možnostmi optimalizace intuitivního rozhodování.

Tomuto fenoménu se v posledních několika letech věnuje stále větší pozornost, a proto se také začínají množit výzkumy, jež se zabývají možnostmi využití intuice v procesech manažerského rozhodování (např.: Chase & Simon, 1973; Dane & Pratt, 2007; Gigerenzer, Todd & the ABC research group, 1999; De Groot, 1946; Hogarth, 2001; Kahneman, 2012; Klein, 1993; Shapiro & Spence, 1997). Hlavní překážkou, která brání rozvoji vědy o intuici, je neexaktnost vymezení tohoto jevu. Vzniká tak potřeba vědců vytvořit legitimní konstrukt, jenž by popřel její mystickou stránku. Psychologie, filozofie či teorie manažerského rozhodování tak produkují mnoho neucelených definic. Postupně však dochází ke shodám v základních attributech tohoto jevu.

Psychologický slovník vymezuje intuici jako „schopnost bezprostředně postihnout pravdu, získat poznatek bez logické úvahy a nezávisle na zkušenosti a praxi“ (Hartl a Hartlová, 2015, s. 240).

Filozofická definice intuice, již formuloval Zeman, hovoří o intuitivním poznání jako o poznání postihující pravdu přímo, bezprostředně, jasně a spontánně „bez předchozí logické úvahy, analýzy nebo důkazu a též nezávisle na empirické, smyslové zkušenosti, na pozorování atp. Intuice je jakýmsi protikladem zprostředkovaného a diskurzivního charakteru logického myšlení, vázaného na postupné uvažování“ (Zeman, 1993, s. 289).

Obě výše zmíněné formulace upozorňují na to, že intuitivní poznání není analytické. Nezohledňuje logické postupy a je nezávislé na našich prožitcích a zkušenostech. Postrádá pojítko s realitou a vychází z nevědomí.

Současné výzkumy v oblastech manažerského rozhodování ovšem s takovýmto pojetím intuice nesouhlasí. V následujících částech práce si ukážeme, že smyslové a empirické zkušenosti hrají při ovlivňování intuice významnou roli. Jedná se o jeden z mnoha faktorů, které mají na přesnost intuice vliv a které umožňují intuici participovat na rozhodovacím procesu. Nejen zkušenostmi, znalostmi, emocemi, ale také charakteristikami rozhodnutí či prostředí, v němž rozhodovací proces probíhá, se zabýváme v další části práce. Právě tyto faktory totiž ovlivňují přesnost intuice nejvíce. Nejprve však považuji za nezbytné upozornit na nejednoznačnost pojetí intuice v teoriích manažerského rozhodování.

5.1 Intuice v rámci teorií manažerského rozhodování

Protože se od konce 20. století intuice stává nezbytnou vlastností manažera, pomocí které je schopen rozhodovat lépe než s využitím analytických modelů, pociťují teoretikové manažerského rozhodování potřebu rozvoje bádání v této oblasti. Vzhledem k teprve nedávno projevenému zájmu o tento jev jsou teorie, jež se snaží vystihnout jeho podstatu stále ještě příliš diverzifikované. Díky vědeckým neshodám o podstatě fenoménu vzniká mnoho definic intuice, které s tímto konstruktem nakládají mnohdy zcela odlišně, což je způsobeno nedůsledným rozlišováním mezi intuicí jako vstupem, výsledkem a jako procesem. Shapiro a Spence uvažují o intuici jako o nevědomém, holistickém režimu zpracování informací, v němž jsou rozhodnutí prováděna bez vědomého využití pravidel nebo znalostí důsledků. Výsledky procesu vyvolávají libé pocity, aniž bychom uměli vyjádřit důvod (Shapiro & Spence, 1997, s. 64). Hovoří tedy o intuici pouze jako o procesu. Burke a Miller definují intuici jako „kognitivní závěr

založený na kulminaci zkušeností a emocionálních vstupech rozhodovatele“²² (Burke & Miller, 1999, s. 92). Jejich pojetí je spíše zaměřeno na výsledky procesu. S tím se ztotožňuje i Klein²³. Hogarthovo (2001, 2010) pojetí intuice mezi procesem a výsledky nerozlišuje a různě je zaměňuje. Proto Dane a Pratt hovoří o nutnosti rozlišovat mezi intuitivním procesem (*intuiting*) a intuitivními úsudky (*intuitive judgements*; Dane & Pratt, 2007, s. 36). Intuice je podle nich nevědomý proces zahrnující holistické asociace, které jsou produkovány rychle a které jsou výsledkem citově nabitých rozhodnutí (Dane & Pratt, 2007, s. 36). Zatímco výsledky naší intuice jsou podle autorů dostupné našemu vědomí, intuitivní proces je nevědomý (Dane & Pratt, 2007, s. 36–37). Podobně uvažuje i Sinclair a Ashkanasy, když intuici popisují jako „nesequenční proces zpracování informací, jenž zahrnuje jak kognitivní, tak emoční prvky, výsledkem tohoto procesu je pak přímé poznání bez jakéhokoli vědomého odůvodnění“²⁴ (Sinclair & Ashkanasy, 2005, s. 357). Obě definice sice zohledňují intuitivní proces a výsledky tohoto procesu, ovšem nezabývají se intuicí jako prvkem, který se objevuje již před započítím rozhodovacího procesu.

Mnohost metodologických přístupů ke zkoumání intuice způsobuje její nejednoznačné chápání. Díky stále se zvyšujícímu zájmu o tento fenomén dochází ke shodám v klíčových aspektech intuice a k lepšímu vystihnutí podstaty tohoto jevu napříč obory. Podstatnými se pro ně stává rozlišení vstupu, procesu a výsledků intuice. Betschovo pojetí zahrnuje všechny tyto tři klíčové aspekty intuice.

„Intuice je proces myšlení²⁵. Vstup do tohoto procesu je většinou poskytován znalostmi, které jsou uloženy v dlouhodobé paměti, jež byla primárně získána skrze asociativní učení. Vstup je zpracováván automaticky, bez vědomého

²² Překlad vlastní.

²³ Více viz kapitola 4.2 Role intuice z pohledu teorie naturalistického rozhodování.

²⁴ Překlad vlastní.

²⁵ Betschova definice je založena na teorii duálních procesů lidské kognice (např. Evans 2008, 2009; Stanovich & West 2000).

uvědomění. Výstupem z procesu je pocit, který může sloužit jako základ pro rozsudky a rozhodnutí“²⁶ (Betsch, 2008, s. 4).

Jestliže o intuici uvažuje Betsch jako o vstupu, je souborem zkušeností a znalostí. Intuitivní výsledek je pak spojen především s emocemi. Betschovo rozlišení intuice jako vstupu, výstupu a samotného intuitivního procesu mi bude východiskem pro vytvoření modelu intuitivního rozhodování. Chceme-li potvrdit domněnku, že je intuitivní rozhodování stejně efektivní, ne-li dokonce efektivnější než analytické modely, je potřeba zaměřit se na zjištění podmínek, které úspěšnost intuitivního rozhodování ovlivňují.

5.2 Podmínky ovlivňující intuitivní manažerské rozhodování

Výše jsem intuici vymezila jako proces myšlení, jenž vzniká nevědomým užitím znalostí a zkušeností a jehož výsledkem je pocit, který nám umožňuje učinit rozhodnutí. V následující části práce se zaměřím na faktory ovlivňující vstup i výstupy intuitivního procesu. Stěžejní se pro mne stane identifikování prvků, jež se podílejí na vzniku a efektivitě intuitivního rozhodovacího procesu. Literatura uvádí několik okolností, za nichž se intuice zdá být přesnější než analytický model. Tyto faktory jsou shrnuty v tabulce 1 a více diskutovány v dalších částech práce.

5.2.1 Rozhodovatel

Mezi domény, jež ovlivňují efektivitu rozhodovacího procesu, patří znalosti, zkušenosti a emoce rozhodovatele. Ty se podílejí jednak na kvalitě intuice jednak na vzniku intuitivního rozhodovacího procesu.

²⁶ Překlad vlastní.

Tabulka 1

Faktory, ovlivňující intuitivní rozhodovací proces

Faktory, ovlivňující efektivnost a využití intuice	Stručná charakteristika	Příklad autora
Rozhodovatel		
Zkušenosti a znalosti	Tvoří vzorce, ty jsou v intuitivním procesu rozhodování identifikovány a uplatňovány při řešení problémů.	Dane & Pratt (2007); Khatri & Ng (2000); Klein (1993); Simon (1987).
Emoce	Spouštějí intuitivní proces, mohou být zdrojem zkreslení, jsou-li správně naučené, podporují efektivitu intuitivního procesu.	Damasio (2000); Loewenstein & Lerner (2003); Pfister & Böhm (2008).
Charakteristika prostředí		
Časový tlak	Spouští intuitivní rozhodovací proces.	Behling & Eckel (1991); Wally & Baum (1994).
Charakteristika organizace	Umožňuje, nebo omezuje uplatnění intuitivního rozhodování.	Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998); Sinclair, Ashkanasy, Chattopadhyay & Boyle (2002).
Rozhodnutí		
Charakteristika úkolu	Intuitivní rozhodování je efektivnější při řešení komplexních úkolů.	Hogarth (2001); Khatri & Ng (2000).
Poskytnutí zpětné vazby	Podporuje vývoj zkušeností, znalostí a emocí v procesech učení.	Hogarth (2001); Kahneman (2012).

Znalosti a zkušenosti

Jedním z prvních teoretiků manažerského rozhodování, jenž se pokusil zkoumat podstatu intuice, byl De Groot, který již v roce 1946 publikoval výzkum, v němž se zabývá intuicí šachových hráčů (De Groot, 1946). Jeho výzkum předznamenal následující vývoj v oblasti manažerského rozhodování projevující se tendencemi opustit analytický model rozhodování. Možnostmi správného využívání intuice se zabýval již H. A. Simon. Efektivní využívání intuice je dle něj podmíněno získáním zkušeností a expertních znalostí. Zkušený manažer má v paměti uloženo velké množství znalostí, které získal v procesu vzdělávání a na základě zkušeností z praxe. Tyto znalosti jsou organizovány do rozpoznatelných kousků a přidružených informací ukládaných do dlouhodobé paměti. V intuitivním procesu jsou na základě rozeznání podobnosti podmínek tyto vzorce nahrány, což vede k aplikaci intuitivního rozhodnutí (Simon, 1987, s. 55–62). Teorii schematických vzorců, které máme uloženy v paměti a které aplikujeme intuitivně, zastává také Klein, jehož výzkum prokázal, že se experti rozhodují na základě vlastních zkušeností (Klein, 1993, s. 144–145).

Výzkum Bowera, Regehra a Balthazarda (1990) prokazatelně potvrdil vliv uvedených faktorů na správnost intuitivního rozhodování, stejně jako výzkum Burke a Miller, jímž zjistily, že 56 % manažerů spojuje intuitivní rozhodování se svými zkušenostmi (Burke & Miller, 1999, s. 91). Na význam *dlouholetých* zkušeností a znalostí poukazuje také empirická studie, jež provedli Khatri a Ng. Intuitivní rozhodnutí musí být podle nich navíc založeno na spolehlivém a úplném pochopení okolností problému (Khatri & Ng, 2000, s. 62). Sinclair et al. (2002, s. 157) dodávají, že expertní znalosti dovolují manažerům kombinovat již vzniklé vzorce novými a kreativními způsoby. Manažeři si jinými slovy ukládají do dlouhodobé paměti spolehlivé informace. Ty se kreativně propojují do vzájemně propletených vzorců asociovaných v závislosti na působení podnětu. Kvalita intuice, s níž

rozhodovatel vstupuje do rozhodovacího procesu, je závislá na letech zkušeností a úrovni odbornosti.

Emoce

Emoční odezvy, které vyvolává problém, jemuž manažer čelí, mohou být podstatným zdrojem zkreslení, jež ovlivní rozhodovací proces již v jeho počátcích. Naopak emoce spojené s řešením problému, mohou pozitivně podpořit zdokonalení intuice. Přiměřenost emočních reakcí je závislá na procesech učení. Podle Shapiro a Spence (1997, s. 64) emoce doprovázejí celý intuitivní rozhodovací proces a udávají tak jeho směr. Od počátku tohoto tisíciletí vzniká mnoho empirických studií zkoumajících vliv emocí na intuitivní rozhodovací proces (např.: Bechara, Damasio, Tranel & Anderson, 1998; Lerner, Li, Valdesolo & Kassam, 2015; Loewenstein & Lerner, 2003). Role emocí v intuitivním rozhodovacím procesu je pro tuto práci klíčová hned z několika důvodů. Jednak proto, že emoce mohou být významným zdrojem zkreslení, která mohou zásadním způsobem ovlivnit kvalitu intuitivního rozhodnutí, a jednak také proto, že jejich přítomnost, či absence může ovlivnit samotné spuštění intuitivního rozhodovacího procesu.

Na emocionální stavy doprovázející rozhodovací proces poukazyval již Simon (1987, s. 62). Ten je ovšem považoval za zdroj iracionálních rozhodnutí, což v minulosti nebylo výjimkou (např. Young, 1961, s. 376). Podobné názory ustupují do pozadí až v několika posledních desetiletích. Jednou z prvních konzistentních, dosud nevyvrácených teorií, která problematizuje přítomnost emocí v intuitivním rozhodovacím procesu je hypotéza somatických markerů Antonia Damasia. Ta upozorňuje na vliv biologických mechanismů, jež se na intuitivním rozhodovacím procesu podílejí.

Stěžejním bodem teorie je rozdělení emocí na primární a sekundární. Podněty evolučně zakódované v našem vědomí podle Damasia (2000, s. 119–122), vyvolávají primární emoce. Sekundární emoce jsou dle něj poněkud složitější. Projevují se stejně jako emoce primární, jsou ovšem vyvolány

odlišnými podněty. Damasio říká, že sekundární podněty vznikají, „když si pocity začneme uvědomovat a vytváříme *systematická spojení mezi kategoriemi objektů a situací na jedné straně a primárními emocemi na straně druhé*“ (Damasio, 2000, s. 122). Primární emoce jinými slovy vznikají na základě vrozených reakcí na určité podněty a jsou často spojeny s pudem sebezáchovy. Sekundární emoce vznikají v procesech vytváření a učení se asociací, jež si konstruujeme mezi druhy objektů a primárními emocemi.

Podstatu emocí vysvětluje Damasio velmi jednoduše, když hovoří o základu emocí jako o souboru změn v tělesném stavu, který je dle něj navozen zakončeními nervových buněk v mnoha orgánech (Damasio, 2000, s. 126). Pod takovýmito změnami tělesného stavu si lze představit například pocení, husí kůže, zvětšování zornic či rudnutí v obličeji.

Podle Damasia jsou emoce „výsledkem spojení *mentálního hodnotícího procesu, jednoduchého nebo složitého, s dispozičními odpověďmi na tento proces*. Odpovědi míří většinou do *vlastního těla* a navozují emoční tělesný stav nebo míří do *vlastního mozku* (...) a navozují další mentální změny“ (Damasio, 2000, s. 126). „Je-li emoce souborem změn tělesného stavu spojených s určitým mentálním ‚obrazem‘, který aktivoval specifický mozkový systém, je základem pocitu emoce *zážitek takových změn, které se spojovaly s mentálními ‚obrazy‘ jež cyklus zahájily*“ (Damasio, 2000, s. 132).

Emoce tedy jsou všechny změny tělesného stavu vyvolané takovými podněty, k nimž jsme si v minulosti vytvořili své mentální obrazy. Automatické vyhodnocení takových mentálních obrazů dává vzniknout emočnímu tělesnému stavu. Ne všechny emoce však mohou být somatickými markery.

Somatický marker je podle Damasia „*specifickým případem pocitu vzniklého na základě sekundárních emocí*. Tyto emoce a pocity jsou učením propojeny s *předpokládanými následky určitých scénářů jednání v budoucnu*“ (Damasio, 2000, s. 155). Somatické markery jsou jinými slovy specifické

signály, vzniklé v procesech učení při propojování sekundárních emocí s mentálními obrazy. Damasio navíc podotýká, že nutným procesem pro získání takových mentálních obrazů je zespolečenštění (Damasio, 2000, s. 158). Pro vytvoření somatických markerů jsou důležité dva procesy. Proces zespolečenštění a proces učení, v nichž se určité druhy podnětů propojují s určitými druhy tělesných stavů, a tím se stávají somatickými markery. V těchto procesech sehrává velmi důležitou roli také kultura. Ta dle Damasia (2000, s. 159) v podobě společenských konvencí, etických pravidel, zkušeností, systému preferencí a vnějších okolností formuje somatické markery.

Somatické markery mohou nabývat ambivalentních hodnot, a jestliže jsou spojeny s negativním prožitkem emocí, mohou fungovat jako výstražné znamení. V případech, kdy jsou prožívány jako libé pocity, působí jako stimuly. Zvýrazňují určité možnosti a automaticky nabízejí určité scénáře (Damasio, 2000, s. 155–156). Somatický marker je tedy pocit, jenž funguje jako automatický mechanismus. Tento mechanismus předkládá pro naše hodnocení pouze scénáře spojené s určitými emocemi potažmo tedy s konkrétními mentálními obrazy. Tyto somatické markery vznikly v procesech učení a zespolečenšťování a jsou ovlivněny kulturními zvyklostmi, hodnotami a preferencemi.

Přistoupíme-li na myšlenku, že zautomatizovaný předvýběr řešení probíhá skrze somatické markery, jimiž jsou pocity jako výsledky sekundárních emocí, získáme představu o tom, jakou cestou se do naší mysli dostávají možnosti řešení. Možnosti, které zvažujeme racionálně či intuitivně, se nám totiž na mysl dostávají automaticky. Jsme omezeni východisky vyvolanými somatickými markery, proto nám některé varianty ani nepřijdou na mysl. Pro vytvoření optimálního somatického markeru je důležité poskytnout efektivní zpětnou vazbu. Podrobněji se zpětné vazbě věnuji v kapitole 5.2.3.

Emocionální ovlivnění intuitivního rozhodovacího procesu zkoumá Loewenstein a Lerner. Stěžejním prvkem jejich teorie je rozdělení na bezprostřední a očekávané emoce. Kritériem rozdělení je vliv emocí na rozhodovací proces v čase.

Očekávané emoce se dle Loewensteina a Lerner (2003, s. 621–626) vztahují k předpovědím o emocích spojených s výsledkem rozhodnutí. Jsou to jisté předpoklady o emocích vyvolaných rozhodnutím v budoucnu. *Bezprostřední emoce* pak dle nich reflektují kombinaci efektů emocí, která roste ze zvažování důsledků samotného rozhodnutí (předběžné vlivy), stejně jako emocí, které vyrůstají z faktorů nesouvisejících s rozhodováním (náhodné vlivy; Loewenstein & Lerner, 2003, s. 626–633).

V souvislosti s výše uvedenými fakty předpokládám, že budou tyto emoce působit v průběhu rozhodovacího procesu. Detailnějším popisem toho, z jakého důvodu a v jaké fázi rozhodovacího procesu působí bezprostřední a očekávané emoce, jsem se zabývala v 7. kapitole.

Teorii očekávaných a bezprostředních emocí považuji pro tuto práci za zásadní především kvůli klíčové myšlence této teorie. Tou je tvrzení o závislosti síly bezprostředních emocích na rozhodovacím procesu (Loewenstein & Lerner, 2003). Čím jsou bezprostřední emoce intenzivnější, tím více se na rozhodovacím procesu podílejí. To snižuje předpoklady racionálních modelů založených na racionálním hodnocení možností a optimalizaci²⁷. To, že emoce vstupují do modelů rozhodování a snižují tak přesnost racionálního rozhodování, potvrzují také výzkumy (např.: Lerner & Keltner, 2000; Loewenstein, 1996; Zeelenberg, van Dijk, Manstead, & van der Pligt, 2000). Abychom lépe porozuměli nejen funkci emocí v rozhodovacím procesu, ale také možnostem jejich kontroly, je potřeba znát funkce, které emoce v rozhodovacím procesu plní.

²⁷ Více viz kapitola 3.3 Analytický a racionálně-ekonomický model rozhodování.

Funkcemi emocí se zabývají Pfister a Böhm. Ti identifikují čtyři funkce, jež emoce při rozhodování plní. Tou první je funkce (1) informační. To znamená, že emoce musejí být užitečné pro hodnocení a konstruování preferencí. Umožňují hodnotit různorodé zkušenosti na škále příjemné – bolestivé. Díky (2) rychlému emocionálnímu zhodnocení umožňují čelit časovému tlaku, jenž je v současnosti stále naléhavější. Emoce dovolují rozhodovateli (3) soustředit se pouze na relevantní aspekty situace a (4) poskytují možnost učinit morální rozhodnutí (Pfister & Böhm, 2008, s. 8–15). Pfister a Böhm přišli s teorií umožňující pochopit existenci protichůdných citových postojů, jež ovlivňují rozhodovací proces. Výše zmíněné funkce emocí jsou příčinou tvorby lepších rozhodnutí obzvláště v krizových situacích. Argumenty podporující toto tvrzení uvádím v kapitole 6.

Podrobný popis intervence emocí do intuitivního rozhodovacího procesu uvádí Sinclair a Ashkanasy. Ti hovoří o třech stádiích intuitivního rozhodovacího procesu. V prvním, předintuitivním stádiu, mohou emoce být buď bariérou pro efektivní uplatnění intuitivního rozhodnutí, či naopak mohou přístup k takovému rozhodnutí usnadnit. Bariérou se stávají v případě, že se rozhodovatel soustředí na emoce samotné místo toho, aby se soustředil na vyřešení problému. V průběhu intuitivního procesu pak někteří lidé využívají emocí jako dominantního modu vnímání. V takovém případě se emoce stávají samy o sobě komponentem v konstrukci intuice. Poslední stádium je stádium evaluace, kdy individuální zkušenosti potvrzují jedinečnou povahu intuice skrze pocity úlevy či jistoty (Sinclair & Ashkanasy, 2005, s. 358). Toto pojetí zahrnuje tři stadia intuitivního procesu. Stádium předintuitivní, intuitivní rozhodovací proces a výsledky intuitivního procesu. Ve všech těchto stádiích mohou hrát významnou roli emoce. V případě předintuitivního stadia mohou emoce dokonce zabránit tomu, aby intuitivní rozhodovací proces proběhl. V samotném rozhodovacím procesu mohou emoce sloužit jako ukazatele správného směru rozhodování. V posledním

stádiu jsou emocionálně hodnoceny jedinečné výsledky intuitivního rozhodování. Toto hodnocení pak může být upevňováno v procesech učení a může být využito v budoucím intuitivním rozhodovacím procesu.

Pokud bychom měli informace, které nám poskytly tyto vědecké teorie shrnout, pak bychom měli uvést, že všechny výše zmíněné teorie pracují s emocemi jako získanými v procesech učení, podobně jako sociální teorie emocí²⁸. Sekundární emoce umožňují ve formě somatických markerů činit rychlá, morální rozhodnutí pod časovým tlakem. Rovněž umožňují soustředit se na relevantní aspekty situace a jsou užitečné v procesech hodnocení a konstruování preferencí. Rozhodovací proces ovlivňují v jeho počátcích (předintuitivní stádium), kdy jsme schopni hodnotit pouze varianty, jež somatické markery automaticky vybraly jako relevantní²⁹. Jakmile se mentální obrazy objeví v naší mysli, dostávají se do rozhodovacího procesu. Vygenerované mentální obrazy vyvolávají v rozhodovateli bezprostřední emoce. Čím jsou bezprostřední emoce intenzivnější, tím více ovlivňují intuitivní rozhodování. Mohou dokonce působit jako blok intuitivního rozhodovacího procesu. Protože jsou směsí emocí, které jsou spojeny s problémem, ale také emocí vyvolanými nezávislými faktory, mohou být významným zdrojem zkreslení. Aby byly bezprostřední emoce relevantní je potřeba kontrolovat náhodné vlivy. V případě, že je rozhodovatel schopen s bezprostředními emocemi efektivně pracovat, mohou udávat správný směr intuitivního rozhodovacího procesu, stejně jako emoce očekávané. Očekávané emoce získávají na významnosti během rozhodovacího procesu, jelikož

²⁸ Práce je zaměřena na sociální stránku emocí, nikoliv na prožívání jednotlivců. V této práci je na emoce nahlíženo jako na sociální záležitost. Hochschild hovoří o tom, že lidé pocítují emoce v souladu se společenskými pravidly. Lidé se emocím učí v sociálních interakcích a umění projevit emoce v souladu se společenským kontextem se může stát komoditou ceněnou na trhu práce (Hochschild, 1979).

²⁹ V následujících kapitolách vysvětlím, že rozhodování založené pouze na somatických markerech nemusí být v době krize přesné, a proto je potřeba jej podpořit racionálními procesy.

se vztahují k důsledkům rozhodnutí. V poslední fázi rozhodovacího procesu, tedy ve fázi vzniku rozhodnutí, emocionálně toto rozhodnutí hodnotíme. To, jaké emoce dané rozhodnutí vyvolá, záleží na jeho důsledcích. Vzniklé emoce jsou zpevnovány v procesech učení a díky tomu vznikají další somatické markery, které jsou příčinou vzniku intuitivního rozhodovacího procesu. Vznik intuitivního rozhodovacího procesu je podmíněn určitými charakteristikami prostředí, jež mají vliv nejen na vstup intuice do rozhodovacího procesu, ale také na její kvalitu. Atributy prostředí sehrávající v intuitivním procesu významnou roli, jsou charakteristiky prostředí a časová tíseň.

5.2.2 Charakteristika prostředí

Současné sociální podmínky mnohdy od manažerů vyžadují řešení, která musí činit pod časovým tlakem a v situacích, kdy nemají dostatek informací. Schoemaker a Russo (1993, s. 11) upozorňují na to, že někdy je využití intuice v rámci rozhodovacího procesu jedinou možností. Dle nich je to v případech, kdy je čas na rozhodování krátký, nebo když jsou klíčové aspekty situace obtížně kvantifikovatelné. Výzkum Dana a Pratta (2007) potvrzuje, že správnost intuitivního rozhodnutí je závislá na situačních faktorech. To zohledňují také např. Burke a Miller (1999, s. 95–96), které upozorňují na potřebu analýzy prostředí, v němž intuitivní proces probíhá. S oporou literatury považují za kruciólní aspekty prostředí časový tlak a charakteristiku organizace, jelikož mohou působit jako spouštěče intuitivního procesu, a navíc ovlivňují jeho kvalitu.

Charakteristika organizace

Signifikantním aspektem, jenž určuje, zda se intuice do rozhodovacího procesu dostane, či nikoliv, je postoj organizace k intuitivnímu rozhodování. Jestliže se organizace staví k intuici kladně, pak je dle Sinclair et al. (2002, s. 153) využití intuice pravděpodobnější. Akceptace intuice se odvíjí

od konfiguračního typu organizace. Mintzberg et al. identifikovali sedm typů prostředí lišící se mírou podpory analytického a intuitivního rozhodování. Konfigurace podnikatelská, která je kromě jiného charakteristická pro organizace v krizi, podporuje intuitivní rozhodování v největší míře. Tato konfigurace zdůrazňuje duševní stavy a procesy jako jsou intuice, zkušenosti, úsudek, moudrost a vhled (Mintzberg et al., 1998, s. 302–310). Organizace s podnikatelskou konfigurací čelí často nepředvídatelným situacím a nejistotě. Intuice jako nástroj rozhodování je efektivněji uplatnitelný právě v nestabilním prostředí (Elbanna & Fadol, 2016, s. 645; Khatri a Ng, 2000, s. 63). Takové prostředí je podle Burke a Miller (1999, s. 94) typické právě pro krizové situace. Intuitivní rozhodování u organizací čelící krizi by mělo být tedy spíše podporováno, protože přináší rychlé, odpovídající a inovativní řešení. To, jak si ukážeme v kapitole 6, je pro období dynamických změn velmi žádoucí.

Časová tíseň

V případech, kdy organizace čelí neočekávaným negativním stavům, které mohou vést až k existenční krizi organizace, je zapotřebí činit rychlá, efektivní rozhodnutí. Typickým jevem doprovázející rozhodnutí v takových situacích je časový pres. Taková situace vyvolává nutnost využití intuice. Podle Wallyho a Bauma (1994, s. 935–936) je časová tíseň jedním z faktorů podporujících vstup intuice do rozhodovacího procesu. Intuice dle nich totiž urychluje rozhodovací proces. Jestliže manažer čelí časovému tlaku, inklinuje spíše k intuitivním rozhodnutím, než k využívání analytických modelů (Behling & Eckel, 1991, s. 52; Sinclair et al., 2002, s. 154). Výzkum *Intuition and analytic processes in probabilistic reasoning: The role of time pressure* prokazatelně potvrdil využití intuice v rozhodovacím procesu, který probíhal v časové tísní (Furlan, Angoli a Renya, 2016, s. 8). Jestliže se musí manažeři potýkat s nedostatkem času, vede to k nemožnosti využít analytické modely

rozhodování. Díky tomu musejí manažeři často sahat k intuitivním rozhodnutím. Ne vždy jsou však taková rozhodnutí optimální, protože se hodí spíše pro složitější úkoly charakteristické nedostatkem informací.

5.2.3 Charakteristika rozhodnutí

O úspěšném uplatnění intuitivního myšlení rozhoduje charakteristika úkolu a rychlá a přesná zpětná vazba, která by po každém intuitivním rozhodnutí měla následovat.

Charakteristika úkolu

Intuitivní rozhodovací proces je jedinečnou cestou zpracovávání informací. Tyto informace jsou zpracovávány s ohledem jak na emocionální, tak na kognitivní aspekty situace. Analytické modely rozhodování nejsou často schopny řešit komplexní, špatně strukturované problémy, a tak se často musejí manažeři spolehnout na svou intuici. Povaha řešeného problému je podle Simona (1987) pravděpodobně nejdůležitější determinantou, jež předurčuje využití intuice. Podle Shapiro a Spence (1997, s. 63) leží problém v kontinuu strukturovanosti. Na jednom konci kontinua jsou dobře strukturované problémy, které lze vyřešit za pomoci analytických modelů. Na opačném konci leží špatně strukturované problémy, pro něž je vhodné uplatnění intuice. Rozhodovatelé dle Sinclair et al. (2002, s. 150) tíhnou k využívání intuice především v případech, kdy je problém nejednoznačný, informace složité či nedostatečné a priority nejasné. Takové podmínky doprovázejí typickou krizovou situaci organizace³⁰. Složitě konstruované úkoly označuje Hogarth (2002, s. 32) jako analyticky komplexní a vytváří mentální model³¹ reprezentující vztahy mezi analytickou komplexitou úkolu a chybami intuitivního rozhodování. Analyticky komplexní problémy dle

³⁰ Okolnosti krizové situace podrobněji rozebírá následující kapitola.

³¹ Více viz kapitola 4.4 Hogarthův model relativní přesnosti intuitivního a analytického rozhodování.

Dana a Pratta (2007, s. 41) vyvstávají v oblastech strategického a investičního řízení či řízení lidských zdrojů. Jestliže je problém dostatečně jednoduchý, měli bychom spíše vědomě uplatňovat analytické modely. S narůstající komplexností úkolu se stává využití intuice efektivnější. Rozhodnutí o analyticky komplexních problémech by mělo být doprovázeno zpětnou vazbou.

Zpětná vazba

Na kvalitu intuitivních rozhodnutí má vliv existence a spolehlivost zpětné vazby. Zkušenosti lidí nejsou stejné i přesto, že je mohly vyvolat podobné podněty. Rozdíly vznikají díky přítomnosti a kvalitě zpětné vazby. Intuitivní procesy jsou dle Hogartha (2002) z velké části naučené, a proto je ovlivňuje typ prostředí, v němž vzniká zpětná vazba. Jedná-li se o prostředí přátelské zaručující rychlou a přesnou zpětnou vazbu, můžeme dle Hogartha takovýmito reakcím věřit. V opačném, tedy nepřátelském prostředí, kde je zpětná vazba pomalá, či neprobíhá vůbec, se tacitní reakce nemohou správně formovat (Hogarth, 2002, s. 20). Jinými slovy, přítomnost rychlé a přesné zpětné vazby má přímý vliv na kvalitu intuice. Podle Ericssona, Krampea a Tesch-Römera (1993, s. 367) by pro zlepšení intuice měla být poskytnuta okamžitá, informativní zpětná vazba o povaze výsledků výkonu a ti, u nichž se má intuice zlepšovat, by měli opakovaně provádět stejné či podobné úkoly.

Spolehlivost manažerské intuice je podmíněna poskytnutím zpětné vazby. Je nezbytné, aby se organizace aktivně podílely na poskytování zpětné vazby a byly tak nápomocny vývoji manažerské intuice, která je pro krizové manažery lidských zdrojů nezbytná.

5.3 Závěr kapitoly

Vznik intuitivního procesu není tak samozřejmý, jak by se na první pohled mohlo zdát. Jeho přesnost je pak ovlivněna mnoha faktory. Na počátku stojí konfigurační prostředí organizace, které by mělo pro intuitivní

rozhodování vytvořit odpovídající podmínky. Jedním ze spouštěčů intuitivního rozhodovacího procesu je časový tlak. Kromě organizačního prostředí a časového tlaku se na vzniku intuitivního rozhodovacího procesu podílejí somatické markery a bezprostřední emoce. Emocionální odezvy mohou být významným zdrojem zkreslení, lze je však formovat v procesech učení poskytováním kvalitní a bezprostřední zpětné vazby.

Samotné intuitivní rozhodování není bez pravidel. Mnohem více se hodí pro špatně strukturované problémy a situace, v nichž nemáme dostatek informací a které vyžadují rychlá a efektivní řešení. Takovým situacím čelí organizace nejčastěji v období krize. Správnost intuitivního rozhodnutí záleží na zkušenostech a znalostech získaných léty praxe. Intuitivní rozhodnutí založené na zkušenostech a praxi jsou efektivnější, podobají-li se prvky aktuální situace stavu, kterému rozhodovatel čelil v minulosti, a byla-li mu poskytnuta bezprostřední adekvátní zpětná vazba.

6 Krize

Překvapivý nárůst krizí v životě člověka způsobil značný zájem o tento fenomén ze strany odborné veřejnosti. Ta, ve snaze zmírnit dopady krize, vytváří obecné návrhy, programy a plány poskytující návod na to, jak eliminovat negativní dopady krizových stavů. Krize podle Hála globálně zasahuje do všech oblastí lidského života (Hálek, 2008, s. 21). Proto není krize výjimečnou situací ani v podniku i přesto, že management firmy mnohdy vynakládá nesmírné prostředky mající vzniku krize zabránit, čímž pomáhá udržet stabilitu firmy. Mnoho autorů považuje za základní atributy krize v organizaci ohrožení samostatného chodu organizace, ohrožení jejích výsledků či případ ohrožení samotné existence firmy (např.: Antušák, 2013; Hálek, 2008; Zapletalová, 2012; Zuzák & Königová, 2009). Změna, kterou krize způsobí, je obvykle neočekávaná (Pearson & Clair, 1998, s. 60), přichází náhle a má vždy nějaký společenský rozměr (Hálek, 2008, s. 45). Podle Hála jsou krize vždy spjaty s nějakou hrozbou ať už vnitřní, či vnější. Jsou více rozměrné, což znamená, že jedna krize může zapříčinit druhou. Způsobují emocionální a mentální zátěž a jejich řešení je ve většině případů založeno na neúplných, neurčitých či konfliktních informacích (Hálek, 2008, s. 34). Organizace jsou konfrontovány s rychle měnícími se podmínkami (Truneček, 2003, s. 38) a krize se tak stává v jistém smyslu permanentní (Rais, 2010, s. 27). Budoucí vývoj krize lze dle Zapletalové jen obtížně předvídat, což způsobuje negativní dopady na fungování organizace. Manažeři podniku jsou konfrontováni se sníženou pracovní morálkou, napětím a projevy odporu mezi zaměstnanci. Musí čelit kritické pozornosti obchodních partnerů, věřitelů, médií a veřejnosti vůbec (Zapletalová, 2012, s. 87). Tyto okolnosti strukturují proměnlivé prostředí, v němž krizové rozhodování probíhá. Proměnlivé prostředí je dle Todda (2002, s. 52) prostředím, ve kterém se intuice uplatňuje

nejefektivněji. Pro adaptivní rozhodování v krizových situacích je potřeba, aby byla intuice s tímto prostředím kompatibilní (Gigerenzer, 2002, s. 47).

Krise je klíčovým okamžikem v životě firmy, jenž může velmi výrazně poznamenat její příští vývoj. Je to komplexní a složitá situace, s níž se musí organizace co nejlépe vyrovnat. Proto je nezbytné, aby firma disponovala krizovými plány a strategiemi řízení, které by organizaci vyvedly ze situace ohrožující její existenci. Řízení krizových situací a jejich regulace je doménou krizového managementu.

6.1 Krizový management

Krizová situace je obvykle skloňována v souvislosti s negativními dopady na existenci organizace. Krizové stavy samozřejmě nevznikají pouze v souvislosti s podnikem, ovšem pro diplomovou práci je tento kontext stěžejní. Krizový management neboli krizové řízení se zabývá možnostmi usměrňování negativních důsledků krizových situací, které jsou obvykle velmi komplexní a složité³². Jednou z otázek, na něž se snaží nalézt odpověď 5. kapitola je mimo jiné problém eficeince intuice. Ve výše zmíněné kapitole byl diskutován vztah analytické komplexity úkolu k možnostem efektivního uplatnění intuice. Zkoumání vedlo ke zjištění, že intuice funguje lépe při řešení komplikovaných a spleťových problémů. V úhlu tohoto pohledu se zdá být intuitivní rozhodovací proces pro řešení krize optimální. Je ovšem nezbytné podívat se také na další doprovodné aspekty krize, které by toto tvrzení mohly podpořit.

Řešení nepřehledných krizových situací si dle Hála (2008, s. 52) nevyhnutelně žádají existenci týmu krizového managementu. Krizový management se dle Vymětala skládá ze skupiny odpovědných osob, systému a procesů zahrnující preventivní aktivity, přípravu na mimořádnou událost

³² Komplexní a složité prostředí zmiňuje např.: Procházková, 2006; Zapletalová, 2012; Zuzák & Königová, 2009.

a řešení mimořádné události a jejích následků (Vymětal, 2009, s. 17). I když je krizové řízení součástí obecného podnikového řízení (Hálek, 2008, s. 56), probíhá ve specifických podmínkách dávajících chodu krizového managementu podniku jedinečný ráz. Zapletalová mezi takové podmínky řadí časovou tíseň, překvapivost, nedostatek informací, které mohou být nepřesné či chybné, nestandardní postupy řízení, nedostatek vhodných lidí, nevhodné a nedostatečné složení kapitálových zdrojů (Zapletalová, 2012, s. 86–87). Časovou tíseň, mentální a emocionální zátěž, informační nouzi, nedostatek zdrojů, nepředvídatelnost situací či vyšší rizika spojená s rozhodováním zmiňují i další autoři (např.: Antušák & Vilášek, 2016; Hálek, 2008; Zuzák & Königová, 2009). Předložené faktory, v minulé kapitole identifikované jako spouštěče či zvyšovatele účinku intuitivního procesu, tvoří podmínky, v nichž probíhá krizové řízení. To mne vede k názoru, že intuice je v krizovém managementu nepostradatelná.

Intuici lze v krizovém řízení uplatnit v rozhodovacích procesech, jež bývají spojeny s velkou mírou rizika (např.: Zapletalová, 2012, Zuzák & Königová, 2009). Proces řešení problémů v nebezpečných obdobích vývoje organizace se stal předmětem diskuse následující podkapitoly.

6.2 Rozhodovací proces v rámci krizových situací

Rozhodováním se podrobněji zabývá kapitola 3. Vzhledem k záměru následující pasáže, kterým je vysvětlení rozhodovacího procesu v kontextu krize, však považuji za smysluplné připomenout, že rozhodování je proces řešení problémů. V krizi se dle Hála (2008, s. 34) rozhoduje o budoucnosti podniku na základě neurčitých, neúplných, nebo konfliktních informací. Jedním z významných aspektů změny řízení v krizových situacích je podle Zuzáka a Königové (2009, s. 124) potřeba centralizace rozhodování. To přispívá k disciplíně a přesnému plnění úkolů. Úspěšná rozhodnutí by měla pomoci organizaci se s krizí vyrovnat.

Požadavkem dobrého krizového řízení jsou rozhodnutí pomáhající snížit riziko rozhodování (Hálek, 2008; Zuzák & Königová, 2009). Předpokladem takových rozhodnutí je jejich fungování v mezích objektivní racionality. Jádrem kapitoly 3 ovšem byla myšlenka vyjadřující nesouhlas s možností vystavět rozhodnutí pouze na předpokladech ekonomické racionality. A tak se stále častěji i v krizovém rozhodování počítá s podmínkami racionality omezené, která je pro lidské rozhodování typičtější.

Vysoká rizikovost spojená s rozhodovacím procesem způsobuje jeho specifickou zvláštnost. Zvláštnosti podle Zapletalové tkví v nepředvídatelném nebo obtížně předvídatelném průběhu skutečností po narušení rovnovážných stavů. Pro řešení těchto problémů dle ní obvykle nestačí běžné kompetence a disponibilní zdroje (Zapletalová, 2012, s. 29). Procházková upozorňuje na to, že se v krizovém řízení rozhoduje o komplikovaných a komplexních problémech, protože se v nich musí zvažovat vždy několik různorodých a často nesouměřitelných vlivů z různých oblastí (Procházková, 2006, s. 143). Výše zmíněné skutečnosti jsou důvodem pro uznání vyšší efieience intuitivního rozhodovacího procesu, než kterou poskytují analytické a racionálně-ekonomické modely. Intuice totiž dle Gigerenzera (2002, s. 46) funguje lépe v situacích, kdy rozhodujeme o nesouměřitelných cílech.

V krizových situacích je nezbytné zvolit správné řešení ve správný okamžik. Zapletalová v této souvislosti uvádí, že by u manažerů nemělo být potlačeno emocionální rozhodování (Zapletalová, 2012, s. 91–92). Schopnost kontrolovat a využívat emoční a citovou složku³³ lidského jednání považuje Hálek (2008, s. 26) za jednu z nepostradatelných vlastností manažera. Dále pak Hálek poukazuje na to, že až 70 % našich reakcí je reflexivních³⁴. Tyto reakce

³³ Emoční a citovou složkou je dle Háleka myšleno umělecké vnímání, intuice, tvůrčí činnost myšlení v obrazech, fantazie, hudební nadání, přístupnost novinkám a neznámým situacím, prostorové vnímání, syntetická činnost (Hálek, 2008, s. 26).

³⁴ Reflexivní reakce Hálek definuje jako citové, podvědomé (Hálek, 2008, s. 13).

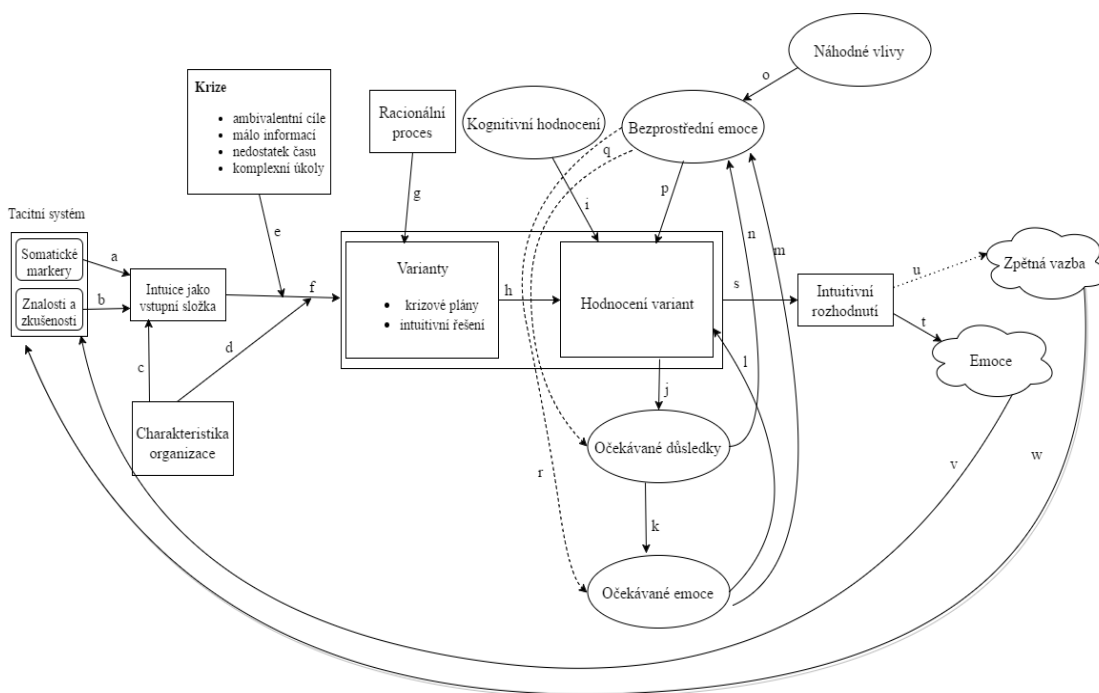
způsobují, že využití racionálního procesu rozhodování, který by zajistil přijetí optimální varianty, je nemožné (Hálek, 2008, s. 13). Tyto názory je nezbytné brát jako podnět pro využívání intuice v krizovém rozhodování a výzvu pro organizace, jež by měly na zvyšování úrovně těchto kompetencí brát zřetel.

6.3 Závěr kapitoly

V optice poznatků, které poskytla tato kapitola, se jeví intuice jako imanentní součást jakéhokoli rozhodovacího procesu. V kontextu krizového rozhodování se participace intuice zdá mít eminentní význam. Jednak je dobře uplatnitelná pro komplexní, špatně strukturované problémy, jež jsou podstatou krizového rozhodování, jednak je její účast nezbytná, jestliže se rozhoduje o nesouměřitelných cílech, a ty jsou pro rozhodování v krizi typické. S dalšími okolnostmi jako jsou časový tlak, neurčité, neúplné či konfliktní informace provázející krizové rozhodování se intuitivní rozhodovací proces vyrovnává také mnohem lépe než modely operující v objektivní racionalitě.

7 Model intuitivního rozhodování

Z analýzy použité literatury vyplývá, že krize je charakteristická ambivalentností cílů, nedostatkem času na řešení, kusými informacemi a složitými problémy. V kontextu těchto skutečností jsem navrhla intuitivní rozhodovací model zdůrazňující roli emocí. Neopomínjí však ani racionální stránku rozhodování, která je významná především pro určení alternativ řešení. Zásadní předpoklad pro funkčnost tohoto modelu tvoří znalosti a zkušenosti získávané v průběhu manažerské kariéry. Ty jsou základem pro správná rozhodnutí a přímo se tak podílejí na kvalitě intuice. Níže zmíněné kroky modelu intuitivního rozhodování jsou sestaveny s ohledem na kritérium působení intuice a emocí v rozhodovacím procesu.



Obrázek 3. Model intuitivního rozhodovacího procesu

Poznámka: Zdroj vlastní; obdélník – základní kategorie rozhodovacího procesu; elipsa – proces hodnocení variant; zvlněná elipsa – vyvolané reakce na intuitivní rozhodnutí; plná šipka – přímý vliv; přerušovaná šipka – nepřímý vliv; tečkovaná šipka – potenciální spouštěč

7.1 Faktory, které jsou součástí předintuitivního rozhodování

Díky teoretické rešerši literatury jsem v této práci dospěla k několika faktorům ovlivňujících první fázi intuitivního procesu. Jedná se o fázi před vznikem samotného rozhodovacího procesu, která je předpokladem pro vznik procesu intuitivního. Na vzniku, ale také na kvalitě intuitivního rozhodovacího procesu, má podíl samotná existence a kvalita intuice. V souladu s pojetím Sinclair a Ashkanasy (2005, s. 358) považují intuici za vstupní složku, s níž manažer přichází do intuitivního rozhodovacího procesu. Intuici ovlivňuje tacitní systém, jehož podstatnými částmi jsou emoce, znalosti a zkušenosti (Hogarth, 2002, s. 5–9). V tomto úseku označují emoce jako somatické markery, protože automaticky vyvolávají dříve naučené varianty řešení. Kvalitu tacitního systému a potažmo tak kvalitu intuice ovlivňuje také zpětná vazba (Hogarth, 2002, s. 20). Tu manažerovi poskytuje vedení organizace a hodnotí tak jeho předcházející rozhodnutí. Na kvalitu intuice, s níž manažer do procesu rozhodování vstupuje, má také vliv akceptace intuice organizace (Sinclair et al. 2002, s. 153). Postoj organizace k intuici může její uplatnění podpořit, nebo potlačit. Po příchodu krize nastává spuštění rozhodovacího procesu.

7.1.1 Zkušenosti a znalosti

Intuice je spolehlivější, jestliže je podpořena znalostmi a zkušenostmi manažera (linie a). Autoři uvádějí, že je spojena s nevědomou sférou vědomí (Epstein 1994, s. 719–720; Hogarth, 2002, s. 5–9). Intuice je tudíž spojena s automatickými procesy (Moors & De Houwer, 2006, s. 317) a zdokonaluje se pomocí tacitního učení (Lieberman, 2000, s. 109). Čím více zkušeností a znalostí musí nevědomý systém zpracovávat, tím komplexnější je síť vzorců, do nichž se znalosti a zkušenosti organizují. Problémy působí v daném případě jako podněty, na které reaguje jak vědomý, tak nevědomý systém. Rozhodovatel tudíž těží z intuice až v okamžiku, kdy intuitivní znalosti

přesahují kvalitu znalostí explicitních. Ve shodě s literaturou tento model rozhodování navrhuje, aby byl krizový manažer potřebující uplatnit svou intuici ve vysoce rizikových situacích vybaven vysoce expertními znalostmi a zkušenostmi. Ty jsou získávány v procesech učení. Kvalitu systematizovaných znalostí a zkušeností ovlivňuje jednak přítomnost zpětné vazby, jednak její rychlost a kvalita.

7.1.2 Emoce

Emoce mohou působit jednak ve fázi předintuitivního rozhodovacího procesu (Damasio, 2000; Sinclair & Ashkanasy, 2005, s. 358), ale také v průběhu rozhodování (Loewenstein & Lerner, 2003, s. 626–633). V této pasáži považují za nezbytné prokázat pozitivní dopad emocí v krizovém rozhodování. Oprávněnost názoru, jež stojí na straně pozitivního působení emocí v kontextu krizového řízení, není v literatuře zcela jednoznačná. Někteří autoři tvrdí, že intuice není založena na emocích (např.: Khatri & Ng, 2000, s. 61), a tudíž nepodléhá možným emocionálním zkreslením. To ovšem rovněž eliminuje jejich pozitivní vlivy³⁵. V následující části práce předložím argumenty, které pozitivní vliv emocí na intuitivní rozhodování dokazují.

Za klasickou, dnes již mnoha autory citovanou studii zabývající se otázkami nervové opory emocí a jejich účasti na rozhodování je studie, kterou provedli Bechara et al. Ta přichází s poznatkem, jež souvisí s propojením pracovní paměti a procesu rozhodování. V případech, kdy došlo k poškození mozku v oblastech centra pracovní paměti, došlo k nepříznivému ovlivnění rozhodovacího procesu (Bechara et al., 1998, s. 434). S rozvojem teorií spojujících rozhodovací proces s emocemi (např.: Damasio 2000, s. 155; Simon, 1987, s. 62), dochází k akceptaci těchto nevědomých projevů také v teoriích manažerského rozhodování.

³⁵ Na pozitivní vliv emocí upozorňuje např.: Pfister a Böhm (2008).

K přiznání pozitivního efektu emocí na rozhodování však dochází až s proměnou uspořádané, přísně řízené organizační struktury (Bauman, 2002, s. 90) v organizaci, která se zaměřuje na participativní řízení lidských zdrojů (Lipovetsky 1999, s. 197) a je spojena s flexibilitou kapitálu (Bauman, 2002, s. 95). Usilování o sladění profesního a soukromého života, o harmonii mezi prací a volným časem (Lipovetsky, 2013, s. 96), způsobuje rozvolňování dichotomie mezi těmito procesy. Požadavky na účast, zodpovědnost a sounáležitost vůči podniku (Lipovetsky, 1999, s. 195–196) způsobuje, že se organizace stále více zaměřují na sociální aspekty práce. Gioia (2001, s. 282) doslova tvrdí, že „sociální kognice tvoří podstatu lidské zkušenosti v organizacích.“³⁶ Jednoznačné převahy sociálních kategorií, jež tvoří významný komponent sebedefinice jedince jako součásti organizace, si všímají také Ashforth & Mael (1989, s. 27). Sociálními kategoriemi hrajících rolí v rámci utváření vlastního já jedince, se zabývají také některé výzkumy (např.: Ashforth, Saks & Lee, 1998;). Dle Suttona organizace ve snaze zvýšit loajalitu o své zaměstnance více pečují, a tak podporují identifikaci zaměstnance s organizací. To způsobuje lepší zvnitřnění norem organizace. Součástí norem jsou také normy emocionální, které manažeři využívají tak, že v jejich souladu vyjadřují očekávané emoce jednak vůči klientům, jednak vůči sobě navzájem (Sutton, 1991, s. 245–246). Na pozadí těchto skutečností je vliv emocí v kontextu řízení lidských zdrojů neoddiskutovatelný.

V souladu s Epsteinovou teorií (1994) pracuje diplomová práce s emocemi jako s jednou ze součástí zkušenostního, tedy tacitního systému. Emoce, stejně jako vzorce zkušeností a znalostí, tvoří tacitní soubor vědění, který je využíván v procesech intuitivního rozhodování (linie b). Podle Bechary, Damasia a Damasia (2000, s. 306) jsou emoce základem správného rozhodování. Na základě analýzy literatury navrhuji model

³⁶ Překlad vlastní.

intuitivního rozhodování tak, aby zohlednil působení emocí na intuitivní rozhodovací proces ve všech jeho částech. Před vznikem samotného rozhodovacího procesu emoce poskytují základ rozhodnutí. Ve formě naučených somatických markerů ovlivňují intuitivní rozhodovací proces ještě před jeho spuštěním. Aby mohly být somatické markery efektivní, musejí být správně naučené. Aby mohly být správně naučené, je zapotřebí rychlá a efektivní zpětná vazba poskytnutá organizací.

7.2 Charakteristika organizačního prostředí

Proměny organizačního prostředí spojené s akcentem na lidské zdroje změnily pohled na využití intuice v procesech řešení problémů. Důraz v současnosti kladený organizacemi na řízení lidských zdrojů způsobuje stále větší míru akceptace intuice. Ne všechny organizace však mají stejnou míru, s níž přijímají a využívají intuici, což se odráží v jejich konfiguračním typu (Mintzberg et al., 1998, s. 306–310). Organizační prostředí působí na kvalitu intuice (linie c), ale také na její uplatnění v intuitivním rozhodovacím procesu (linie d). Jestliže je organizace schopna intuici akceptovat ve větší míře, bude mít větší zájem na zlepšování její kvality a také jí bude využívat ve větší míře.

7.3 Krize jako spouštěcí mechanismus rozhodovacího procesu

Rozhodování v krizových situacích spojené se stanovenými, ambivalentními cíli, nedostatkem času, informací, komplexitou úkolů, rizikovostí rozhodnutí a vytváří pro spuštění intuitivního hodnocení ideální podmínky (linie e). Krize totiž obvykle bývá negativně hodnoceným jevem, který vytváří tlak na změnu. Je-li však organizace dle Zuzáka a Königové (2009, s. 199) schopna pochopit nutnost změny a úspěšně ji dotáhnout do konce, pak lze krizi považovat za příležitost. Chápe-li organizace krizi jako příležitost, poskytuje dle Dyana a Fadola (2011, s. 164)

rozhodovateli možnost spíše se spolehnout na intuici (linie f). S hodnocením krize souvisí kvalita připravenosti organizace na ni.

Na vzniku krize se podle Zuzáka a Königové (2009, s. 52) zásadním způsobem podílí management svým neadekvátním rozhodováním a reakcemi na změny v okolí. Proto je potřeba firmu na takovou situaci předem připravit, aby k chybám v rozhodování nedocházelo. K tomu slouží krizový plán (např.: Smejkal & Rais, 2003, s. 252; Zuzák & Königová, 2009, s. 85). Obsahem krizových plánů jsou veškeré informace nezbytné pro překonání krize (Zuzák & Königová, 2009, s. 85). Protože se podmínky, v nichž organizace funguje (*v tomto případě například podmínky krize, pozn. autora*), neustále mění (Truneček 2003, s. 38), nemůžeme mít v tacitním systému uschovány všechny vzorce, které by mohly k vyřešení krizového stavu přispět. Proto je nezbytný určitý podíl racionálního rozhodování

7.4 Intuitivní rozhodovací proces

Intuitivní rozhodovací proces probíhá v několika fázích. Nejprve dochází k jeho spuštění na základě výše diskutovaných faktorů. Poté následuje výběr alternativ. Tyto alternativy jsou možnostmi řešení problému a k jejich výčtu přispívají jednak somatické markery, jednak racionální procesy. Jejich následné zhodnocení vede k učinění rozhodnutí. Dané rozhodnutí je výsledkem kognitivního a emocionálního hodnocení.

7.4.1 Výběr alternativ

Navzdory tomu, že je cílem práce navrhnout model rozhodování, jenž by zdůrazňoval roli intuice a emocí, nelze opomenout také schopnosti manažera spojené s racionálním rozhodováním. Ty jsou obzvlášť v krizových situacích velmi ceněné. Vědomý proces (linie g), díky němuž vyvozujeme logické závěry ze všech známých informací, poznatků o souvislostech či pravidlech, bývá často dle Zapletalové považován za jediné správné rozhodování, jelikož manažer dokáže své rozhodnutí za pomoci konkrétních

argumentů vysvětlit. Vzbuzuje tak dojem, že má situaci pod kontrolou (Zapletalová, 2012, s. 91). Výše zmíněné somatické markery působí jako spouštěč intuitivního rozhodovacího procesu a automaticky nabízí alternativy řešení. Tyto alternativy ovšem nemusejí být vždy zcela přesné a úplné, protože jsou závislé na informacích, jež byly získány v procesech učení (Damasio, 2000, s. 122). Proto je nezbytné, kromě scénářů vytvořených somatickými markery v krizových situacích, ještě identifikovat další alternativy.

Obvykle jsou takové alternativy součástí krizových plánů organizace. Ty dle Smejkal a Raise (2003, s. 252) obsahují postupy pro řešení jednotlivých očekávaných událostí získaných na základě provedení rizikové analýzy. Určení možných variant vede k potřebě vyhodnocení (linie h) těchto variant vzhledem k cíli (např.: Donnelly et al. 1997, s. 171; Weihrich & Koontz, 1998, s. 195). Jakmile jsou identifikovány varianty řešení problému, lze přejít k hodnocení těchto alternativ.

7.4.2 Hodnocení variant

Hodnocení variant probíhá za pomoci kognitivního zpracování informací (linie i), ale také skrze emocionální posouzení. Cíle, o nichž se v krizových situacích rozhoduje, bývají zpravidla ambivalentní, a proto je pro jejich posouzení potřeba intuice. Součástí intuice se pro mne na základě literatury staly zkušenostně znalostní vzorce a emoce.

Kognitivní hodnocení variant

To, co lidé vidí, mohou předvídat a umějí pochopit, ovlivňuje jejich kognitivní struktura. Je to logicky integrovaný a vzájemně se posilující systém přesvědčení a hodnot (Nystrom & Starbuck, 1984, s. 55). Podstata kognitivní struktury se shoduje s podstatou toho, co Klein (2015) označuje jako vzorce. Funkcí vzorců jsem se zabývala v kapitole 4.2. Abych prokázala, že se v této fázi kognitivní schémata skutečně podílejí na hodnocení variant, považuji

za nezbytné uvést několik následujících faktů. Vzorce se tvoří a systematizují na základě získaných zkušeností a dovedností. Tyto získané vzorce jsou vybavovány na základě rozpoznání podnětů, jež vyvolává situace (Klein & Klinger, 1991, s. 18). Zkušenosti manažera s podobnými událostmi tudíž dovolují přesněji vyhodnotit, která varianta řešení přinese lepší výsledky.

Emocionální hodnocení variant

Na kvalitě hodnocení variant se podílejí také emoce. Varianty sestávající se z intuitivních řešení a variant krizových plánů v procesu hodnocení vyvolávají podle Loewenstein a Lerner očekávané emoce. Ty se v rozhodovacím procesu projevují prostřednictvím pokusů předpovědět pravděpodobnost různých výsledků (linie j). Očekávané důsledky vyvolávají očekávané emoce (linie k). Očekávané emoce jsou předpokládané emoce, jež by mohly být zakoušeny v budoucnu. Různé očekávané důsledky vyvolávají různé očekávané emoce. Očekávané emoce jsou tedy predikce o emocionálních důsledcích. Očekávané emoce působí (linie l) na hodnocení variant (Loewenstein & Lerner, 2003, s. 620).

Očekávané emoce jsou často potlačovány bezprostředními emocemi (linie m) a znevažují či ignorují tak budoucí důsledky. Takové zkreslení způsobuje chyby v rozhodování (Loewenstein & Lerner, 2003, s. 620–621). Bezprostřední emoce jsou kombinací očekávaných důsledků (linie n), očekávaných emocí (linie m) a zcela náhodných vlivů (linie o), které ovlivňují hodnocení variant při rozhodování přímo (linie p). Nepřímý dopad bezprostředních emocí na rozhodování způsobuje obměnu očekávání rozhodovatele o pravděpodobnosti (tedy o očekávaných důsledcích; Linie q), nebo o žádostivosti (tedy o očekávaných emocích; Linie r), o budoucích důsledcích, nebo změnou cesty, kterou jsou tyto důsledky (objektivní nebo emocionální) zpracovány (Loewenstein & Lerner, 2003, s. 620–621).

Intuitivní zpracování informací je rychlé a jednoduché (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, s. 454), umožňuje využívat naučené specifické mentální vzorce (Klein, 2015, s. 164–166). Poskytuje možnost činit morální rozhodnutí (Pfister & Böhm, 2008, s. 15), a proto v něm spatřuji jednoznačně pozitivní vliv na rozhodování. Schopnost činit morální rozhodnutí ve vypjatých krizových situacích je pro manažera lidských zdrojů nezbytná. Krizoví manažeři totiž musejí podle Zapletalové (2012, s. 92) rozhodovat o snižování mezd a počtu zaměstnanců, rušení zaměstnaneckých výhod, omezování školení zaměstnanců nebo krácení pracovní doby. Za předpokladu nepoškození pracovní paměti takové rozhodování nezbytně vyvolává ambivalentní pocity, s nimiž se musí manažer umět vyrovnat. Intuitivní rozhodovací proces však není na racionálních procesech zcela nezávislý. Oba procesy by měly být komplementární (Kaufman, Wagner & Carter, 2016, s. 9) a díky tomu pomáhat dosáhnout (linie s) efektivnějších rozhodnutí (Simon, 1987, s. 61). Intuitivním a emocionálním hodnocením variant dochází k rozhodnutí.

7.5 Intuitivní rozhodnutí

Rozhodnutí má emocionální důsledky (linie t). Podle Loewensteina, Webera Hsee a Welche (2001, s. 268–269) jsou pocity zakoušeny jako reakce na bezprostřední soudy nebo rozhodnutí. Individuální zkušenosti s rozhodnutím podle Sinclair a Ashkanasy (2005, s. 348) potvrzují jedinečnou povahu intuice vyvoláním určitých pocitů. Intuitivní rozhodnutí by mělo vyvolat (linie u) v organizačním prostředí okamžitou, jednoznačnou a přesnou zpětnou vazbu, která napomáhá zdokonalování intuice (Hogarth, 2002, s. 20; Kahneman, 2012, s. 259).

V souladu s přezkoumanými studiemi, jejichž analýza byla předmětem kapitol 4 a 5, tvrdím, že emoce vyvolané v manažerovi učiněným rozhodnutím spolu se zpětnou vazbou (linie v, w), která mu byla poskytnuta,

působí na tacitní systém, kde se vyvolané emoce a zpětná vazba ukládají a přetvářejí kognitivní vzorce a vytvářejí nové somatické markery.

7.6 Závěr kapitoly

V souladu s racionálně-ekonomickými a analytickými modely je pro tento model důležité zjištění cíle, jehož je potřeba pro překonání krize dosáhnout. Tyto cíle však bývají ambivalentní, je jich dosahováno pod časovým tlakem a s nedostatkem informací. Tyto skutečnosti jsou důvodem selhávání výše zmíněných modelů. Navržený model intuitivního rozhodování zohledňuje specifické podmínky krize a omezené racionality a umožňuje tak popsat realitu lépe, než to dokáží modely zakotvené v objektivní racionalitě.

V předintuitivním stádiu rozhodování hrají hlavní roli tacitní znalosti (tvořené emocemi, znalostmi a zkušenostmi) organizované do intuitivních vzorců. Kvalitu vzorců ovlivňuje organizační prostředí, které má rovněž vliv na spuštění intuitivního rozhodovacího procesu. Na vzniku tohoto procesu se podílejí též dříve zmíněné, zvláštní podmínky krizové situace. Po spuštění intuitivního rozhodovacího procesu přichází na řadu výběr variant řešení problému. Ty je potřeba sestavit jednak na základě racionálních, krizových plánů, jednak s ohledem na intuitivní řešení. Následně dochází ke zhodnocení těchto variant za pomoci kognice a emocí. Navržené řešení vyvolá v rozhodovateli emoce a mělo by také vyvolat rychlou a přesnou zpětnou vazbu, jež by manažerovi lidských zdrojů mělo poskytnout vedení organizace. Emoce a zpětná vazba, jsou-li přítomny, působí na kvalitu tacitních znalostí.

Závěr a diskuse

Krise v organizaci již v dnešních dnech není vnímána jako mimořádná událost. Stále však s sebou nese potenciál ohrožení existence firmy a je zdrojem mnoha problémů, na něž jsou manažeři nuceni nalézt co možná nejefektivnější řešení. Jak jsem předesílala již v úvodu této práce, krize je stavem vyžadujícím extrémně rychlá řešení. Rozhodnutí musí být učiněna s velmi omezeným množstvím informací. Rozhoduje se o komplexních problémech a cíle, jichž je potřeba dosáhnout, jsou často ambivalentní. Právě takové podmínky způsobují selhávání tradičních modelů rozhodování a způsobují proměnu obrazu teorií manažerského rozhodování. V těch stále častěji dochází k akceptaci intuice. A nejen to. Na intuici je nahlíženo jako na obecný předpoklad rozhodování, a proto se množí teorie, které by měly umožnit její rozvoj. Intuice je rychlá, přesná a dokáže i na základě pouze částečných informací vyvolat správné rozhodnutí, tudíž je mnohem lepším nástrojem pro řešení krizových situací.

Hlavním cílem diplomové práce proto bylo postoupit tradiční modely manažerského rozhodování diskusi a navrhnout konceptuální model manažerského rozhodování, který zdůrazňuje roli emocí a intuice v procesu krizového rozhodování manažerů, a to zejména v kontextu manažerů lidských zdrojů, protože ti nejčastěji rozhodují o problémech, jejichž řešení jsou ambivalentní, což mimo jiné způsobuje selhání tradičních modelů.

Abych výše zmíněného cíle dosáhla, analyzovala jsem nejprve analytické a racionální modely rozhodování a uvedla důvody, pro něž je jejich využití v podmínkách omezené racionality nevhodné. Následně jsem provedla teoretickou literární rešerši současných přístupů, jejichž centrálním tématem je intuitivní rozhodování. S oporou v těchto teoriích jsem dospěla k analýze faktorů, které se podílejí jak na vzniku intuitivního procesu, tak na jeho kvalitě. Na základě analýzy literatury v této práci tvrdím, že efektivní

rozhodnutí – rozhodnutí pomáhající organizaci lépe se s krizovou situací vyrovnat – jsou manažeři schopni činit tehdy, je-li jim věnován dostatečný prostor pro zlepšení jejich intuice.

Klíčovým výstupem této práce je model intuitivního rozhodování, jehož výhodou v opozici k racionálním a analytickým modelům je jeho schopnost popsat vznik rozhodování vázaného na intuici. Model popisuje zjednodušenou realitu intuitivního rozhodování se zaměřením na emocionální charakteristiky manažera. Prostřednictvím tohoto modelu mohou manažeři lidských zdrojů lépe porozumět intuitivnímu rozhodování, což jim umožní lépe reagovat na krizové podmínky. Ty jsou charakteristické nedostatkem informací. Důsledky manažerských rozhodnutí totiž leží v budoucnu (Blažek, 2011, s. 93), což znemožňuje přesně určit všechny jejich skutečné důsledky. To je příčinou nepřesných rozhodnutí, která jsou učiněna s oporou rozhodovacích stromů. Model je navržen s ohledem na časový tlak, jenž bývá v krizových situacích akutně percipován. Časový tlak v případě rozhodovacích stromů způsobuje přeskokování určitých větví, což produkuje další chyby v rozhodnutích. I kdyby byl v krizových situacích čas a prostor pro konstrukci a aplikaci analytických a racionálních modelů, stále by tyto modely nebyly ve většině případů schopny poskytnout adekvátní řešení. Tato skutečnost souvisí s vlivem emocí na rozhodovací proces, který nelze zcela eliminovat. Navržený model intuitivního rozhodování je konstruován s ohledem na intervenci emocí, umožňuje tak jejich větší kontrolu, a proto je jeho využití v krizových situacích efektivnější. Emoce umožňují činit morální rozhodnutí, jež jsou ve výkonu funkce manažera v krizových situacích velmi ceněná, tudíž je jejich vliv v krizovém rozhodování nezanedbatelný.

Teorie manažerského rozhodování se po kognitivním obratu začínají stále více zajímat o neracionální procesy jako jsou emoce a intuice. Díky akceptaci těchto složek dochází k neustálému rozvíjení poznatků o těchto jevech. Teorie zabývající se výše zmíněnými fenomény demonstrují jejich

vyšší eficienci v procesech rozhodování, než které je dosahováno pouze s pomocí racionálních modelů. Mnou navržený model rozhodování zahrnuje poznatky nejnovějších výzkumů a teorií týkajících se emocí a intuice a sestává se ze tří fází. První, předintuitivní stádium rozhodování, je ovlivněno tacitními znalostmi, jejichž součástí jsou emoce a intuice. Kvalitu tacitních znalostí ovlivňuje organizační prostředí, které má rovněž vliv na spuštění takového procesu rozhodování. Dalším činitelem, jenž se podílí na vzniku intuitivního rozhodování, je krizová situace. Jakmile je rozhodovací proces spuštěn dochází k vybírání variant řešení problému ovlivňující jednak racionální argumenty, jednak argumenty intuitivní. Následně dochází ke zhodnocení těchto variant za pomoci kognice a emocí. Navržené řešení vyvolává emoce a mělo by také vyvolat rychlou a přesnou zpětnou vazbu. Tyto dvě okolnosti, jsou-li přítomny, působí na kvalitu tacitních znalostí.

S oporou výzkumů v této práci tvrdím, že emoce sehrávají v rozhodování v krizových podmínkách klíčovou roli. Úsudek a následná rozhodnutí manažera lidských zdrojů je jimi výrazně poznamenán. Pro vznik kvalitního intuitivního procesu je podstatné, aby se manažer nesoustředil na emoce samotné, ale na problém, jenž je potřeba vyřešit. Teprve poté na emoce vyvolané problémem.

Diplomová práce podává ucelený přehled dostupné zahraniční literatury, jež se zabývá intuitivním rozhodovacím procesem, a proto může být pro manažery lidských zdrojů přínosná. Ti mohou s její oporou lépe pochopit intuitivní rozhodovací proces a neustále jej zlepšovat. Navržený model intuitivního rozhodování, který zdůrazňuje roli emocí, může být inspirací také pro jejich nadřízené nebo pro vzdělavatele. Ti by měli vzít v potaz klíčovou roli emocí v rozhodování a zaměřit se tak na možnosti směřující k jejich ovlivňování. Výzvou tohoto modelu je akceptace intuice napříč organizacemi nehledě na jejich organizační konfiguraci, protože krize jsou součástí života jakékoli firmy. Uznání intuice bude směřovat k hlubšímu

pochopení tohoto fenoménu, což napomůže rozvoji eficientnosti intuice. Kvalitní intuice manažera bude prostředkem dosažení takových organizačních opatření, která povedou k lepšímu vyrovnání se s krizovými situacemi.

Problémem zůstává, jak intuitivní rozhodovací proces studovat. Jednou z možných cest může být zkoumání prostřednictvím metafor, jež navrhuje Gigalová (2015, s. 72–73). To dle ní může vést k pozitivním výsledkům, protože se v metaforickém sdělení odráží jak znalosti a zkušenosti, tak také emoce. Poznatky dosažené takovým výzkumem by mohly obohatit intuitivní model manažerského rozhodování zejména v oblasti hodnocení intuitivních rozhodnutí.

Model intuitivního rozhodování, jež jsem navrhla, je pouze malým krokem k poznání intuitivního rozhodovacího procesu. Věřím však, že otevírá další možnosti k jeho zkoumání a zdokonalování pomocí jeho testování v praxi. Byl navrhnut s ohledem na zkušenosti, znalosti a emoce, které jsou podstatou intuice. Model může napomoci uchopit fenomén intuice, který i přes pozornost, jež je mu ve světě věnována, zůstává ne zcela pochopen. Přínos tohoto modelu spatřuji především v tom, že identifikuje vlivy mající dopad na intuitivní rozhodovací proces. Odhalení těchto faktorů nabízí možnost zefektivnění intuice pomocí zpětné vazby. Ta umožňuje zaměřit se pouze na určitou fázi rozhodovacího procesu, identifikovat zkreslující vlivy a pomoci je odstranit. Tento posun v perspektivě vnímání intuice může nabídnout jak vědcům, tak manažerům možnosti odhalit příčiny neúspěchu intuitivního procesu a přispět tak k jeho zlepšení.

Seznam použité literatury

- Antušák, E. (2013). *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Antušák, E. & Vilášek, J. (2016). *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51(7). doi: 10.1023/A:1016999527596
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. doi: 10.5465/AMR.1989.4278999
- Bauman Z. (2002). *Tekutá modernost* Praha: Mladá fronta.
- Bauman, Z. (1995). *Úvahy o postmoderní době*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Bechara, A., Damasio, H. & Damasio, A. R. (2000). Emotion, decision making and the orbitofrontal cortex. *Cerebral Cortex*, 10(3), 295–307. doi: 10.1093/cercor/10.3.295
- Bechara, A., Damasio, H. Tranel, D. & Anderson, S. W. (1998). Dissociation of working memory from decision making within the human prefrontal cortex. *The Journal of Neuroscience*, 18(1), 428–437. Dostupné z: <http://www.jneurosci.org/content/jneuro/18/1/428.full.pdf>
- Behling, O. & Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *The Executive*, 5(1), 46-54. doi: 10.2307/4164993
- Betsch, T. B. (2008). *The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making*. In H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making*: 3–22. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/267701225_The_Nature_of_I

ntuition_and_Its_Neglect_in_Research_on_Judgment_and_Decision_Making

- Bělohlávek, F., Košťan P. & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Blažek, L. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- Bower, K. S., Regehr, G. & Balthazard, C. (1990). Intuition in the context of discovery. *Cognitive psychology* 22, 72–110. doi: 10.1016/0010-0285(90)90004-N
- Burke, L., A. & Miller, M., K. (1999). Taking the mytery out of intuitive decision making. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 91–99. doi: 10.5465/AME.1999.2570557
- Chase, W. G. & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4, 55–81. doi: 10.1016/0010-0285(73)90004-2
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Rewiew*, 32(1), 33–57. doi: 10.5465/AMR.2007.23463682
- Damasio, A. R. (2000). *Descartesův omyl: emoce, rozum a lidský mozek*. Praha: Mladá fronta Kolimbus.
- Derrida, J. (1998). *Gramatológia*. Bratislava: Archa.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Drucker, P. F. (1985). *Managing in turbulent times*. New York, N.Y.: Harper Colophon Books.
- Drucker, P. F. (2001). *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press.
- Duchoň, B. & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.

- Dyan, M. & Elbanna, S. (2011). Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Product Innovation Management*, 28(S1), 159–174. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00868.x
- Elbana, S. & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 642–661. doi: 10.1017/jmo.2015.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709–724. doi: 10.1037/0003-066X.49.8.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. Th. & Tesch-Römer, C. (1993). The Role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406. doi: 10.1037//0033-295X.100.3.363
- Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 255–278. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093629
- Evans, J. S. B. T. (2009). Introspection, confabulation, and dual-process theory. *Behavioral and Brain Science*, 32(2), 142–143. doi: 10.1017/S0140525X09000600
- Fotr, J., Dědina, J. & Hružová, H. (2003). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress.
- Foucault, M. (1972). *The archeology of knowledge* (6th ed.). London: Routledge.
- Furlan, S., Agnoli, F. & Reyna, V. F. (2016). Intuition and analytic processes in probabilistic reasoning: The role of time pressure. *Learning and Individual Differences*, 45, 1–10. doi: 10.1016/j.lindif.2015.11.006
- Giddens, A. (2003). *Důsledky modernity*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Gigalová, V. a kol. (2015). *Dospělý jedinec v hypermoderní společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M., and the ABC Research Group. (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York: Oxford University Press.

- Gigerenzer, G. (2002). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: the adaptive toolbox*, (pp. 37–50). Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Gigerenzer G. (2008). Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 20–29. doi: 10.1111/j.1745-6916.2008.00058.x
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 2011, 62(1), 451–482. doi: 0.1146/annurev-psych-120709-145346
- Gioia, D. A. (2001). Commentary: Strategy is social cognition. In T. K. Lant, & Z. Shapira (Eds.), *Organizational cognition: Computation and interpretation* s. 345–348. Mahwah, NJ: Erlbaum. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=gCp5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA282&dq=Gioia,+D.+A.+\(2001\).+Commentary:+Strategy+is+social+cognition+\(+pp.+345+%E2%80%93+348\).&ots=ykg5vPvXe7&sig=IhAdKBbleiQbzCIUnWmH2_H5UOg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=gCp5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA282&dq=Gioia,+D.+A.+(2001).+Commentary:+Strategy+is+social+cognition+(+pp.+345+%E2%80%93+348).&ots=ykg5vPvXe7&sig=IhAdKBbleiQbzCIUnWmH2_H5UOg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- De Groot, A. D. *Het denken van den schaker: Een experimenteel-psychologische studie* [Thinking about chess: An experimental psychological study] Amsterdam: Noord-Hollandsche Uitgevers Maatschappij. Dostupné z: http://www.dbnl.org/tekst/groo004denk01_01/
- Hálek, V. (2008). *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, s. r. o. Dostupné z: <http://halek.org/elektronicke-knihy/download/3>
- Hartl, P. a Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník* (3rd ed.). Praha: Portál.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575. doi: 10.1086/227049
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hogarth, R. M. (2002). Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought.

- Unpublished chapter. ICREA and Pompeu Fabra University. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=394920
- Hogarth, R. M. (2010). Intuition: A challenge for psychological research on decision making. *Psychological Inquiry*, 21, 338–353. doi: 10.1080/1047840X.2010.520260
- Kahneman, D. & Klein G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. doi: 10.1037/a0016755
- Kahneman, D. (2015) *Myšlení: rychlé a pomalé*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil. Pod povrchem.
- Kaufman, L., Wagner, C. M. & Carter, C. R. (2016). Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers. *Journal of Purchasing & Supply management*. doi: 10.1016/j.pursup.2016.09.001
- Khandelwal, P. & Taneja, A. (2010). Intuitive decision making in management. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 150–156. Dostupné z: <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC81NzgucGRmfC81NzgucGRm>
- Khatri, N. & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57–86. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/767e/884fd64a50e74a91baf5447d1837dc254ae7.pdf>
- Klein, G. & Klinger, D. (1991). Naturalistic decision making. *Humans System IAC GATEWAY*. 2(1), 16–19. Dostupné z: <http://www.au.af.mil/AU/AWC/AWCGATE/decision/nat-dm.pdf>
- Klein, G. A. (1993). A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. In G. A. Klein, J. Orsanau, R. Calderwood & C. E. Zsombok (Eds.) *Decision making in action: models and methods*, (pp. 138–147). Norwood, N.J.: Ablex Pub.,

- Klein, G. A. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Klein, G. A. (2003). *Intuition at work: why developing your gut instincts will make you better at what you do*. New York: Currency/Doubleday. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=QaRAoNp_h7gC&pg=PP16&dq#v=onepage&q&f=false
- Klein, G. A. (2009). *Streetlights and shadows: searching for the keys to adaptive decision making*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Klein, G. A., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (2010). Rapid decision making on the fireground: The original study plus a postscript. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4, 186–209. doi: 10.1518/155534310X12844000801203
- Klein, G. A. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 164–168. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jarmac.2015.07.001>
- Lerner, J. S. & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. *Cognition and Emotion*, 14(4), 473–493. doi: 10.1080/026999300402763
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823. doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115043
- Lieberman, M. D. (2000). Intuition: A social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, 126(1), 109–137. doi: 10.1037/0033-2909.126.1.109
- Lipovetsky, G. (1999). *Soumrak povinnosti: bezbolestná etika nových demokratických časů*. Praha: Prostor.
- Lipovetsky, G. (2013). *Hypermoderní doba: Od požítku k úzkosti*. Praha: Prostor.

- Loewenstein, G. (1996). Out of control: Visceral influences on behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65(3), 272–292. doi: 10.1006/obhd.1996.0028
- Loewenstein, G. F., Weber E. U., Hsee Ch. K., Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127(2), 267–286. doi: 10.1037/0033-29091272.267
- Loewenstein, G. & Lerner, J. (2003). The role of affect in decision making. In R. Davidson, H. Goldsmith, & K. Scherer (Ed.), *Handbook of Affective Science*, 619–642. Oxford, Oxford University Press. Dostupné z: <https://www.cmu.edu/dietrich/sds/docs/loewenstein/RoleofEffectEmotion.pdf>
- Lyotard, J. F. (1993). *O postmodernismu: Postmoderno vysvětlované dětem. Postmoderní situace*. Praha: Filosof. ústav AV ČR.
- Mareš, J. (2013). Přehledová studie: jejich typologie, funkce a způsob vytváření. *Pedagogická orientace*, 23(4), 427–454. doi: 10.5817/PedOr2013-4-427
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press. Dostupné z: https://planejamentoestrategico2s2011.files.wordpress.com/2012/08/s01_mintzberg_et_al_safari_ingles.pdf
- Moors, A. & De Houwer, J. (2006). Automaticity: A theoretical and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 132(2), 297–326. Dostupné z: <http://www.liplab.ugent.be/pdf/Moorsdehouwer2006.pdf>
- Navrátilová, D. (2015). Komparace modelů strategického myšlení v kontextu duální teorie. *Ekonomika, management, inovace*, 7(2), 27–38. ISSN 1804-1299
- Nystrom, P. C. & Starbuck, W. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12, 53–65. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/Unlearn.pdf>

- Organ, D. & O'Flaherty, B. (2016). Intuitive decision-making and deep level diversity in entrepreneurial ICT teams. *Journal of decision systems*, 25(S1), 421–435. doi: 10.1080/12460125.2016
- Pearson, Ch. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. doi: 10.5465/AMR
- Petrusek, M. (2006). *Společnosti pozdní doby*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Petrusek, M., Vodáková, A., & Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Pfister, H. R. & Böhm, G. (2008). The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making. *Judgement and Decision Making*, 3(1), 5–17. doi: 10.1.1.318.6432
- Procházková, D. (2006). *Bezpečnost a krizové řízení*. Praha: Police History.
- Rais, R. (2010). *Úvod do řízení podniku v krizi*. Brno: Rašínova vysoká škola.
Dostupné z: https://issuu.com/edupress/docs/specifika_krizov__ho_managementu
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing
- Schoemaker, P. J. H. & Russo, J. E. (1993). A pyramid of decision approaches. *California Management Review*, 36(1), 9–31. doi: 10.2307/41165732
- Shapiro, S. & Spence, M. T. (1997). Managerial Intuition: A Conceptual And Operational Framework. *Business Horizons*, 40(1), 63–68. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681397900276>
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3rd ed. New York: Free Press.
- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and economics. *Journal of Business*, 59(4), 209–224. Dostupné z: http://www.jstor.org/stable/2352757?seq=1#page_scan_tab_contents
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57–64. Dostupné z:

<http://digitalcollections.library.cmu.edu/awweb/awarchive?type=file&item=34044>

- Simon, H. A. (1992). What is an explanation of Behaviour? *Psychological Science*, 3(3), 150–161. Dostupné z: http://groenland.medien.uni-weimar.de/cognitive_systems/readings/files/simon_1992.pdf
- Sinclair, M. & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a decision-making tool? *Management Learning*, 36(3), 353–370. doi: 10.1177/1350507605055351
- Sinclair, M., Ashkanasy, N. M., Chattopadhyay, P. & Boyle, M. V. (2002). Determinants of intuitive decision making in management: The moderating role of affect. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe & C. E. J. Härtsl (Eds.), *Managing emotions in the workplace* (s. 143–164). Arnok; NY: M. E. Sharpe. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/45377370_Determinants_of_Intuitive_Decision_Making_in_Management_The_Moderating_Role_of_Affect
- Smejkal, V. & Rais, K. (2003). *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing.
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Science*, 23, 645–726. Dostupné z: <http://psy2.ucsd.edu/~mckenzie/StanovichBBS.pdf>
- Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 245–268. doi: 10.2307/2393355
- Štrach, P. (2008). *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Todd, P. M. (2002). Fast and frugal heuristics for environmentally bounded minds. In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), *Bounded Rationality*, (pp. 51–70). United states of America. Dahlem workshop reports.

- Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. doi: 10.1126/science.185.4157.1124
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vymětal, Š. (2009). *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing.
- Wally, S. & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 932–956. doi: 10.2307/256605
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1998). *Management*. Praha: East publishing.
- Young, P. T. (1961). *Motivation and emotion: A survey of the determinants of human and animal activity*. New York: John Wiley & Sons.
- Zander, T., Horr, N. K., Bolte, A. & Volz, K. G. (2015). Intuitive decision making as a gradual process: investigating semantic intuition-based and priming-based decisions with fMRI. *Brain and Behavior*, 6(1), 1–22. doi: 10.1002/brb3.420
- Zapletalová, Š. a kol. (2012). *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress.
- Zeelenberg, M., van Dijk, W. W., van der Pligt, A. S. R. M. and J. (2000). On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition and Emotion*, 14(4), 521–541. dostupné z: 10.1080/026999300402781
- Zuzák, R. & Königová, M. (2009). *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Seznam zkratk

RPD: Recognition-Primed model.....	36
------------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1. Recognition-Primed model.....	37
--	----

Obrázek 2. Model relativní přesnosti intuitivního a tacitního myšlení	43
---	----

Obrázek 3. Model intuitivního rozhodovacího procesu	68
---	----

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1</i>	50
------------------------	----