

Číslo 1  
Duben 2016



V aktuálním čísle si přečtete:

### K tématu

Co nás může WRAP naučit o rozhodování?

### Doporučujeme Vám k přečtení

Jedna z nejnovějších publikací z oblasti psychologie rozhodování je kniha Richarda Thaler a Casse Sunsteina Nudge (šťouch).

### Připravili jsme pro Vás nový kurz

“Jak na chytrá rozhodnutí aneb házet mincí nestačí”

### Zajímavé video

Už více než 4 miliony lidí shlédly video Dana Arielyho, behaviorálního ekonoma z Duke University, z vystoupení na konferenci TED.

### Rychlý tip

BATNA – nejdůležitější rozhodovací kritérium při vyjednávání

### Co nás může WRAP naučit o rozhodování?

Schopnost rozhodovat se je klíčovou životní kompetencí. Většina lidí si myslí, že se rozhodují logicky. Vědecké důkazy však potvrzují, že naše myšlení je víc než cokoli jiného spíš psychologické. Znamená to, že je výrazně ovlivněno emocemi, individuálním způsobem myšlení, našimi přáními či touhami.

Rozhodovat se musíme stále, průměrný Američan například udělá kolem 70 rozhodnutí denně (Sheeny Iyengar 2000). Tato potřeba vyplývá z povahy dnešní doby. Máme nespočet možností - nabídky práce převažují nad poptávkou, při nákupu zboží rozhodně nemáme pocit nedostatku, v kavárně je k dispozici dvacet příchutí kávy se třemi druhy mléka, pět druhů kávových zrn a to vše ve 4 velikostech nápoje. Záplava nekonečných variant nás provází při každodenních aktivitách a umožňuje vést život tím směrem, kterým potřebujeme. Opravdu ale platí to, co říká slogan sítě kaváren Starbucks - štěstí je ve vašich rozhodnutích (z angl. happiness is in your choices)?

Při rozhodování je paradoxní to, že vybereme-li určitý krok, nevíme již dál, co by nastalo, kdybychom se původně rozhodli jinak. To může některým z nás přinášet pocity úzkosti a frustrace z nemožnosti kontroly. Hlavou nám běží otázky, zda jsme se neměli vydat druhou cestou. Co by se stalo, kdybychom se byli rozhodli jinak? Neměli jsme své rozhodnutí odložit?



Důležité je, že i přes velkou míru emocionálního zatížení je rozhodování kognitivním procesem, který je možné rozvíjet a zlepšovat. Naše rozhodnutí tak mohou být racionálnější a my výrazně zvýšíme šanci, že nás povedou správným směrem.

Jak již bylo naznačeno v úvodu, naše rozhodování je zatíženo velkým množstvím chyb. Příkladem může být jedna z nejčastějších rozhodovacích strategií, technika pro a proti, kdy vyjmenujeme vše, co podporuje dané rozhodnutí a zároveň také to, co stojí proti němu. Problém spočívá v tom, že naše myšlení je jenom málo kdy bez názoru, jak říká držitel Nobelovy ceny Daniel Kahneman (1981). Vytváření seznamu pro a proti je do velké míry zkreslené tím, co si přejeme. Budeme-li se rozhodovat nad koupí bytu v Dejvicích či na Vinohradech, vždy najdeme víc bodů pro tu lokalitu, která je nám sympatičtější a kde bychom si přáli bydlet. Seznam pro a proti tedy není spolehlivým produktem racionálního rozhodování.

Bratři Heathovi (2014) ve své rozhodovací teorii identifikovali čtyři hlavní sabotéry rozhodování. Za účelem jejich překonání vytvořili postup, který doporučují při rozhodování dodržet. Svůj model nazvali akronymem WRAP a my si jej velmi stručně představíme:

Prvním sabotérem je úzké vymezení možností. To je typické při rozhodování, kde vnímáme pouze dvě možnosti - ano - ne, koupit - nekoupit, investovat - neinvestovat. Doporučeným postupem v těchto případech je rozšířit tyto alternativy. Písmenko W tedy odkazuje na rozšíření našich možností (z angl. widen your options).

Druhým sabotérem rozhodování je potvrzení našich předpoklů. Máme podvědomou tendenci vyhledávat pouze ty informace, které potvrzují naše předpoklady. Kvalitnější analýzu nám pomohou udělat lidé v našem okolí, zastávající odlišné názory a postoje, než je ten náš. A pokud nemáte k dispozici nikoho takového, naučte se být dáblovým advokátem, který vidí problém z úplně jiné perspektivy. Druhého sabotéra překonáte dalším krokem, na který odkazuje písmenko R - otestujte vaše předpoklady (z angl. reality - test your assumptions).

Třetím sabotérem jsou emoce, které do velké míry určují směr našeho rozhodování. Můžete si všimnout, že když lidé mluví o špatných rozhodnutích, většinou k nim došli pod vlivem emocí. I lidové rčení ráno moudřejší večera nás nabádá k vytvoření emočního odstupu a odpovídá mu třetí písmenko A (z angl. attain an emotional distance).

Tím posledním krokem je připravit se na možné omyly: P (z angl. prepare to be wrong). Výzkumy dokazují, že lidé jsou, pokud se týká odhadu budoucnosti, přehnaně sebejistí a zároveň bohužel velmi nepřesní. Nikdy nemůžeme vědět, co se přihodí a proto poslední krok motivuje k zamyšlení se nad budoucností. Vždy je možné alespoň částečně přizpůsobit naše rozhodnutí možným budoucím událostem.

Zdroje:

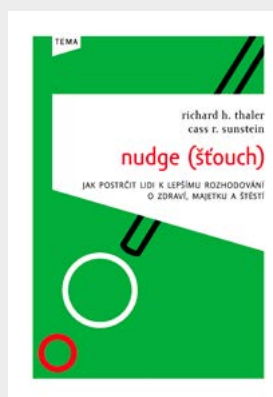
Heath, C., & Heath, D. (2014). *Rozhodni se!: jak ve správný čas najít správné řešení* (1. vyd.). Brno: BizBooks.

Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). *When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?* *Journal Of Personality And Social Psychology*, 79(6), 995-1006. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. *Science*, 211(4481), 453-458. <http://doi.org/10.1126/science.7455683>

## Nudge (šťouch)

Jedna z nejnovějších publikací z oblasti psychologie rozhodování je kniha Richarda Thaler a Casse Sunsteina *Nudge (šťouch)*. Autoři v ní velmi zdařile propojili výsledky mnoha studií v oblasti rozhodování s každodenním životem. Upozornili na nový fenomén v oblasti rozhodování - architekturu výběru a vše velmi trefně doplňují příběhy a inspiracemi z praxe.



Čerpají z moderního, a výzkumy podloženého, směru - behaviorální ekonomie, která zkoumá emocionální a sociologické dopady na lidské rozhodování. Právě proto je knížka velmi čtivá a zajímavá. V jednotlivých příkladech může řada z nás rozpoznat typicky lidské vzorce chování. Značná část uvedených teorií nicméně patří jiným autorům, kteří se

na poli behaviorální ekonomie v Americe pohybují. Nejčastěji se jedná o Daniela Kahnemana, Amose Tverského, bratry Heathovi či Dana Arielyho. Thalerovi a Sunsteinovi se ale podařilo jejich myšlenky shrnout tak, že vytvořili návod, jak lidi pošouchnout k lepším rozhodnutím a přitom neomezit jejich právo volby.

Knížka je důkazem, že rozhodování je v současnosti velmi populárním tématem, a umožňuje tak čtenářům posunout se na cestě ve zlepšování této dovednosti. Kniha se v USA stala bestsellerem a obdržela prestižní ocenění časopisu The Economist.

## Jak na chytrá rozhodnutí aneb házet mincí nestačí

Rozhodovací schopnost je jednou z nejdůležitějších životních kompetencí. Bylo tomu tak vždy, ale v dnešním komplikovaném a rychle se měnícím světě je pro většinu lidí rozhodování stále obtížnější, ať už se jedná o život pracovní nebo soukromý. Problematice rozhodování se proto dlouhodobě věnují týmy z mnoha vědních oborů. Výsledkem je řada zajímavých poznatků, které pro nás mohou být velmi užitečné, pokud s nimi budeme pracovat. Rozhodování je totiž myšlenkový proces, který lze trénovat a zlepšovat se v něm.

Připravili jsme proto trénink, který má účastníky zajímavou a zábavnou formou dovést k reálnému zlepšení rozhodovacích schopností. Kurz je vytvořen na základě nejnovějších psychologických, ekonomických a behaviorálně - psychologických studií, které dokazují, že rozhodovací proces může být zatížen velkým množstvím chyb, souvisejících s přirozenou lidskou iracionalitou. Ta vyplývá především z emocionálních a kognitivních procesů, které se na rozhodování podílejí. Účastníci budou mít možnost se s těmito chybami seznámit a poznají postupy, které vedou k promyšlenějším a vědomějším rozhodnutím. Ke správným rozhodnutím přispívá i schopnost pracovat s vlastními emocemi, kterou je rovněž zapotřebí cíleně rozvíjet. Proto kombinujeme odborné poznatky s praktickým tréninkem.

Hlavní cíle kurzu jsou:

- Zvýšit schopnost účastníků přijímat včasná a dobrá rozhodnutí
- Objevit rozdíl mezi intuitivním a racionálním rozhodováním
- Ujasnit si, kdy a jak má smysl ovlivňovat rozhodování druhých a jak se vyhnout manipulaci
- Zlepšit se v umění vystoupit z komfortní zóny (změnit status quo)
- Seznámit se s nejčastějšími sabotéry správného rozhodování
- Osvojit si ověřené kroky a techniky racionálního rozhodování, zvyšující úspěšnost celého rozhodovacího procesu a následně pracovní i osobní efektivitu a spokojenost

O užitečnosti nového kurzu jsme přesvědčeni! Přijďte se i Vy přesvědčit! Zajistěte si již dnes své místo na kurzu, který se koná 9.června v Praze s lektorkou Hankou Švecovou. S podrobnějším programem se můžete seznámit na našich stránkách v sekci [veřejné kurzy](#). Těšíme se na Vás.

Z naší nabídky veřejných kurzů pro Vás vybíráme:

### Negociace – umění vyjednat

Praha, 10. – 11.května

Lektor: ing. Vladimír Nálevka

### Behaviorální metoda výběrového pohovoru

Praha, 22.září

Lektor: Mgr. Petr Daňko

### Networking a small talk

Praha, 11.října

Lektorka: ing. Hana Vydrová

Bližší informace o plánovaných kurzech najdete na našich stránkách.

## Máte pod kontrolou Vaše rozhodnutí?

Už více než 4 miliony lidí shlédly video Dana Arielyho, behaviorálního ekonomu z Duke Univesity, z vystoupení na konferenci TED. Zabýval se zde otázkou, zda máme pod kontrolou naše vlastní rozhodnutí. Ariely velmi trefně poukazuje na přirozenou lidskou iracionalitu a poskytuje tak cenné zamyšlení nad množstvím rozhodnutí, která vznikají v byznysu denně. K videu je možné zapnout české titulky.



[http://www.ted.com/talks/dan\\_ariely\\_asks\\_are\\_we\\_in\\_control\\_of\\_our\\_own\\_decisions](http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions)

## BATNA – nejdůležitější rozhodovací kritérium při vyjednávání

„Jsou cesty, po nichž se nedáš, jsou vojska, na něž neudeříš...“

Mistr Sun

- Mám vyjednávat?
- Mám jednat tvrdě nebo měkce?
- Kam až mohu ustoupit?

Základním kritériem pro odpovědi na tyto otázky je to, jak moc nás bude bolet, když k dohodě vůbec nedojde. Jinými slovy, jaká je naše nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě. Tato alternativa bývá v literatuře označována také jako BATNA, z anglického Best Alternative to a Negotiated Agreement. Před zahájením jednání by vyjednávači měli mít připravený plán pro případ, že se nepodaří dospět k dohodě.

Jak definovat svou nejlepší alternativu k vyjednávané dohodě:

1. Zapište si nápady, které se vztahují k tomu, co můžete udělat, nepodaří-li se dospět k dohodě.
2. Slibné nápady převedte do formy proveditelných aktivit.
3. Vyberte tu nejlepší.

Důležitou otázkou je: „Můžeme svou BATNU vylepšit?“ (Silná BATNA není vyjednávačům dána. Mnohdy je třeba ji vybudovat.)

Je užitečné uvažovat také o tom, jaké možnosti má druhá strana, pro případ, že k dohodě nedojde.

Důležité je také, jak naši BATNU vnímá protějšek. Je možné uvažovat o odkrytí vlastní BATNY, pokud je lepší, než protějšek pravděpodobně odhaduje.

Rovněž můžeme vyvolat diskusi o BATNĚ protějšku, jestliže máme za to, že je slabá a že si to partner možná neuvědomuje.

Jasně formulovaná BATNA

- vás uchrání před uzavřením dohody, již byste měli odmítnout,
- vám zabráni odmítnout dohodu, na kterou byste měli přistoupit.

## Rozhodovací matice pro volbu vyjednávacího stylu

