

Milan Mikuláščík

MANAŽERSKÁ psychologie

MANAŽER

3., přepracované vydání



*Tuto knihu věnuji svému synovi
Mg. A. Milanu Mikuláštkovi a dceři MUDr. Věře Mikuláštkové.*

Milan Mikuláščík

MANAŽERSKÁ psychologie

MANAŽER

3., přepracované vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.

MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE

3., přepracované vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5909. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Červená
Sazba a zlom Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí
Počet stran 344
Vydání 3., 2015

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2015
Cover Photo © allphoto.cz

ISBN 978-80-247-9836-3 (ePub)
ISBN 978-80-247-9835-6 (pdf)
ISBN 978-80-247-4221-2 (print)

Obsah

Předmluva ke třetímu vydání	9
Abstract	11
Informační schéma manažerské psychologie	13
1. Základní pojmy psychologie managementu	15
1.1 Psychologické obory	24
1.2 Současné psychologické směry	26
Doporučená literatura	28
2. Self-management (sebepoznání, sebepojetí a seberozvoj)	29
2.1 Sebepoznání	31
2.1.1 Cesty sebepoznání	32
2.1.2 JÁ, sebevědomí, sebeocnění, sebepojetí a sebekoncepce ...	34
2.2 Relaxace, její formy a nácvik	38
2.3 Sebevýchova a seberozvoj	41
2.3.1 Koncentrace pozornosti	42
2.3.2 Rozvoj paměti a zvýšení efektivity učení	44
2.3.3 Autoregulace myšlení, pozitivní myšlení	47
2.3.4 Rozvoj představivosti, fantazie a tvořivosti	50
2.3.5 Autoregulace emocí a pozitivní naladění	51
2.3.6 Organizace práce a time management	52
2.3.7 Sbíráání informací a vytváření osobního informačního systému	57
2.3.8 Myšlenkové mapy	57
2.3.9 Racionální čtení	60
2.3.10 Životospráva	62
2.4 Zvládání stresu	65
2.4.1 Workoholismus	75
2.5 Frustrace	77
2.6 Řešení konfliktů	79
Doporučená literatura	93
3. Osobnost, osobnost manažera	95
3.1 Teorie osobnosti	97
3.2 Schopnosti	103
3.3 Motivace	106

3.4	Temperament	108
3.5	Charakter	109
3.6	Osobnost manažera	111
3.6.1	Etika v práci manažera	115
3.6.2	Žena-manažerka	116
	Doporučená literatura	120
4.	Motivace v pracovní činnosti	121
4.1	Teorie pracovní motivace	129
	Doporučená literatura	136
5.	Tvořivost a inovace v práci manažera	137
5.1	Tvořivá osobnost	140
5.2	Tvořivý proces	144
5.3	Tvořivý produkt	146
5.4	Vliv prostředí	147
5.5	Bariéry tvořivosti	149
5.6	Tvořivost a inovace	150
5.7	Řešení tvůrčích problémů	155
5.8	Rozvoj tvořivosti a přínos pro praxi	158
5.8.1	Přínos pro praxi – navržené postupy aplikace a způsoby výcviku manažerů a dalších pracovníků ve firmách	159
	Doporučená literatura	171
6.	Řízení	173
6.1	Úrovně řízení	176
6.2	Teorie řízení	177
6.3	Metody řízení	186
	Doporučená literatura	191
7.	Rozhodování	193
	Doporučená literatura	199
8.	Organizace a organizační struktury	201
8.1	Organizační změny	203
8.2	Vývoj teorie organizace	206
8.3	Organizační struktury	212
8.4	Uplatňování moci	213
	Doporučená literatura	215
9.	Interpersonální komunikace v práci manažera	217
	Doporučená literatura	221

10. Pracovní činnost	223
10.1 Pracovní výkon	226
10.1.1 Pracovní tempo	228
10.1.2 Pracovní únava	229
10.1.3 Biorytmy	231
10.2 Psychické funkce v pracovní činnosti	232
10.3 Analýza práce	234
10.3.1 Metody analýzy práce	235
10.4 Pracovní zátěž	239
Doporučená literatura	241
11. Metodika psychologie práce	243
Doporučená literatura	258
12. Poradenství	259
12.1 Expertní poradenství v řízení lidských zdrojů	260
12.2 Poradenství, které poskytuje personální útvary	263
12.3 Poradenství, které poskytuje manažeri	263
12.4 Personální audit	264
12.5 Personální projekty	266
Doporučená literatura	268
13. Personální psychologie a sociální psychologie práce	269
13.1 Skupina	271
13.1.1 Klasifikace skupin	272
13.2 Pracovní skupina	274
13.2.1 Znaky účinné a tvořivé pracovní skupiny	276
13.3 Skupinové role	278
13.4 Role skupinového vůdce	281
13.5 Vytváření pracovních týmů	282
13.6 Výběrové řízení a rozmisťování pracovníků	283
13.6.1 Posuzování způsobilosti	285
13.7 Nezaměstnanost	291
Doporučená literatura	293
14. Inženýrská psychologie, ergonomie a pracovní prostředí	295
14.1 Inženýrská psychologie	296
14.2 Ergonomie	299
14.3 Psychologické otázky pracovního prostředí	305
Doporučená literatura	317

15. Psychologické aspekty podnikání	319
15.1 Podnikatelský záměr a projekt	327
Doporučená literatura	328
Seznam obrázků	329
Seznam tabulek	330
Literatura	331
Rejstřík	336

Předmluva ke třetímu vydání

Vážení čtenáři,

držíte v rukou knihu, která vychází ve třetím, upraveném vydání. Je určena především jako vademecum pro manažery v praxi a pro studenty, kteří se připravují studiem na vysokých školách pro řídicí práci v různých oborech, a umožňuje naprosto samostatnou formu studia. Každá kapitola je doplněna shrnutím, otázkami k textu a příklady z praxe.

Znalosti psychologie jsou často podceňovány. Mnozí ekonomové považují za nejdůležitější schopnosti analytické, finanční. Technici zase preferují technické nebo technologické aspekty a tímto přístupem vnímají i spolupracovníky.

Zvládání sebe sama, porozumění sobě, ale také jiným lidem, je bráno jako něco okrajového, bezproblémového, případně nevýznamného, ale opak je pravdou. Všechny úspěchy, veškerý rozvoj je závislý na tom, jak pracujeme s lidmi.

Úspěšný může být manažer nebo podnikatel pouze tehdy, když dovede jednat s lidmi, dovede je organizovat, dovede s nimi komunikovat. Když má jejich důvěru, dovede je motivovat a nadchnout, dovede svou práci humanizovat. Nebo lépe řečeno může být o hodně úspěšnější, než je. Všechny aktivity manažera mohou mít profesionální úroveň. Je tomu tak vždy v praxi?

Samozřejmě nestačí nashromáždit pouze nějakou sumu informací a znalostí. Nutné je umět je aplikovat a chtít je používat. To vyžaduje mnohdy dost zásadní změnu ve vlastní osobnosti. Jedině tak je reálná naděje, že dojde k vytvoření návyků, které působí pozitivně na chování manažera a na jeho vztahy ke spolupracovníkům. Velmi brzy pak pozná změnu v chování lidí vůči sobě samému.

Celý text je rozdělen do čtrnácti kapitol. První část knihy je věnována osobnímu rozvoji, sebepoznání, zvládání sebe sama, zvládání zátěže, konfliktů a základním informacím o struktuře osobnosti a především osobnosti manažera.

Další část je věnována řídicí práci manažera, práci s lidmi, tj. organizování, řízení, rozhodování, motivování (motivace má dvojaký charakter, neboť nejde jen o motivování podřízených spolupracovníků ale i o sebmotivaci – jen ten manažer, který dovede motivovat sám sebe, může motivovat i svůj tým), rozvoj tvořivého potenciálu (tato část má rovněž charakter dvojaký, protože se zabývá tvořivostí samotného manažera i tvořivostí řízených spolupracovníků, neboť tvořivost manažera i jeho podřízených je recipročně provázána) a komunikování.

Poslední část knihy je věnována rozšíření spektra informací o psychologii, které mohou manažerovi umožnit lepší spolupráci s psychologickými poradenskými agenturami, s psychologickými specialisty a také porozumět některým aspektům pracovní činnosti, její analýze, jak se připravovat na změny v organizaci, jak organizaci rozvíjet, jak obstát v konkurenci, jak vytvářet organizaci humanisticky orientovanou, která dovede využívat tvořivý potenciál pracovníků, jak rozumět zákazníkům a jejich chování.

Abstract

The book is meant for managers and entrepreneurs in practice. It is a professional guide to key areas of psychology of management and psychology of work. It can also be a useful tool for students of management and economics at universities.

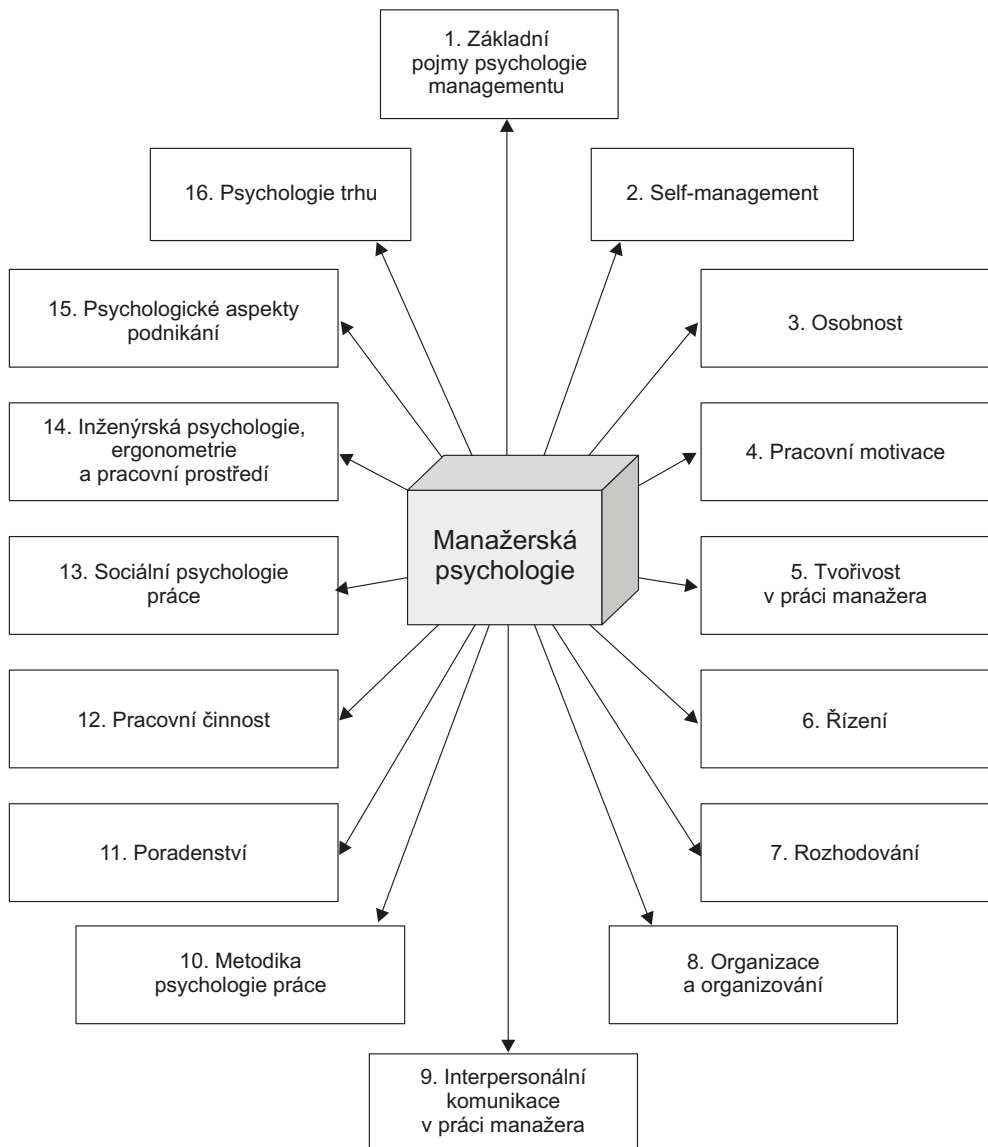
The book consists of 14 chapters. The first chapter introduces the basic concepts of psychology of management and the relationship between psychology and economics. It also describes the psychological fields and orientation of psychology at present.

The second chapter deals with the interpretation of self-management and mental hygiene as well as stress management and conflicts. The third chapter is about personality in general and the personality of a manager. All these chapters primarily focus on self-knowledge.

The following chapters focus on working with people. The fourth chapter deals with motivation. The fifth chapter concentrates on creativity and innovation. The following ones depict procedures as well as decision-making and organization.

Finally, in the last part of the book I proceed to discussion of psychology of work, ergonomics, work environment and work safety.

Informační schéma manažerské psychologie



1

Základní pojmy psychologie managementu

Cíle:

- Úkoly manažerské psychologie a psychologie práce a organizace.
 - Proč potřebuje manažer psychologické znalosti.
 - Vztahy mezi psychologii a ekonomikou.
 - Jaké jsou strasti probabilistických oborů.
-

Psychologie se týká každé oblasti lidského života, umožňuje poznávat a pochopit psychiku a může vytvářet návody na zvládnání různých problémových situací v životě (pracovní činnosti, vytváření návyků, přizpůsobování pracovního prostředí, zlepšování mezilidských vztahů, rodinného života, výchova dětí, zvládnání krizových situací v životě, řešení problematiky drogové závislosti, problematiky duševních nemocí, obezity...). Je dost těžké se bez ní obejít.

Jsou mezi námi sice lidé, kteří tvrdí, že jsou naprosto soběstační se svým „zdravým selským rozumem“, dovedou zvládnout stres, dovedou se vyrovnat s krizovými situacemi, ale nezvládnou dost dobře všechny náročné situace. Jsou ale také lidé, kteří se bez psychologie obejdou v běžných životních situacích, v krizových situacích však mají problémy a hledají podporu u jiných, třeba jen v tom, že se mohou svěřit. Znalosti z psychologie mohou pro ně být také dost významným přínosem. Někteří lidé jsou bezradní i v běžných životních situacích, jsou labilní, nejistí a bez pomoci jiných a někdy dokonce ani bez odborné pomoci sami problémy nezvládnou.

Někteří jedinci mají k psychologii opravdový respekt, možná až přehnaný, ale na druhé straně jsou také lidé, kteří o psychologii mluví velmi pejorativně a nadřazeně. Tyto postoje se ale nemusí shodovat s vnitřním přesvědčením, neboť mohou být určitou formou vnitřní obrany.

Obecně se psychologie chápe jako **nauka o duši, o psychice**. Duše ale není něco odděleného od těla. Jedno s druhým velmi úzce souvisí a vzájemně se ovlivňuje. Psychika je **prožívání a chování**. Prožívání jsou vnitřní **procesy, stavy a vlastnosti**. Chování je to, co se dá pozorovat nebo měřit – jsou to **reakce, odpovědi a činnosti**.

Psychologie jako věda vytváří určitý informační systém, který je založený na výzkumu a je nepochybně lepším zdrojem informací a obohacením pro život, než pouhé vlastní zkušenosti a vlastní postoje. Vždyť jde o konzervované vědomosti nastřádané těmi nejlepšími odborníky oboru.

Práce manažera má ale poněkud více dimenzí než život běžného občana. Protože v životě manažera je celá řada situací, kdy musí vystupovat v různých rolích, v zastoupení (osobnostní pečeť se v chování v zástupných rolích projevuje v omezené míře). Míra intimity a autentičnosti je tedy nižší (ale osobnostní predispozice jeho chování a prožívání také ovlivňují). Hlavní náplní práce manažera je především komunikace, prostřednictvím níž rozhoduje, řídí, motivuje. Manažeři mohou používat teoretické znalosti v kombinaci s reálnými zkušenostmi při práci s lidmi. V této oblasti však převažuje často intuitivní přístup, založený na vlastních zkušenostech, mnohdy i na předsudcích. Pro ilustraci je možno uvést některé názory vrcholových manažerů, které byly získány v dotazníkovém šetření a u nichž můžete sami posoudit, do jaké míry jsou podloženy teoretickými poznatky, do jaké míry mají charakter předsudku nebo zda je možno je považovat za platné:

- Lidé jsou v podstatě líní, a proto musí být používán direktivní přístup s detailně určenými úkoly, které je pak nutno důkladně kontrolovat.
Jestliže někomu nabídnete prst, chytne celou ruku.
- Je potřeba být opatrný před nadřazeným, který se nikdy nerozčiluje.
- Nebo také je potřeba být opatrný před nadřazeným, který se často rozčiluje.
- Dobré zboží se prodává samo.
- Manažer se domnívá, že má větší moc, než tomu ve skutečnosti je.
- Že má kontrolu nad vším, co řídí.
- Kvalifikace zaručuje úspěch.
- Dobří dealeri prodávají v prvé řadě sami sebe a teprve pak zboží.
- Muži myslí logicky, ženy využívají intuitivní přístupy.
- Nikdy nedostanete kvalitní rozhodnutí od skupiny.
- Nebo naopak, jestliže není skupina zainteresována na rozhodnutí, nemělo by se rozhodnutí realizovat.
- Lidé potřebují přesně do detailu popsané úkoly.
- Lidé pracují především pro peníze.

Tvrzení podobného charakteru je možno uvést mnohem více. Mají podobu předpokladu o lidské přirozenosti v chování. Každé z nich je však povrchní a zobecňující. U všech chybí to, že nepočítají se situací, ve které se lidé nacházejí, a také se nepočítá s odlišností každého jednotlivého člověka.

Potřebu znalosti psychologie by neměl manažer podceňovat, jinak se dostává do situace, která se dá označovat jako ekonomismus nebo technokratismus, což je charakteristické zejména pro lidi preferující ekonomiku nebo techniku a práci s lidmi podceňují a nebo se jí bojí. Práci s lidmi vnímají jako práci s materiálem, jako kdyby pracovali s ekonomickými nebo technickými jednotkami. Manažeri musí držet krok se změnami v tržním prostředí. K získání konkurenční výhody jsou nutná správná rozhodnutí. To ovšem vyžaduje trpělivost a porozumění. Bohužel hodně manažerů psychologické aspekty práce podceňuje, zejména pod časovým tlakem.

V knize jsou informace z psychologie, které manažer potřebuje pro svou práci, rozděleny do tří okruhů:

1. Informace pro efektivní **zvládnutí sebe sama**, pro optimální využívání vlastního psychického potenciálu, pro zvyšování účinnosti svých psychických funkcí, pro větší odolnost vůči stresu, psychické frustraci a neurózám, pro odstraňování nedostatků ve svém chování.
2. Informace pro manažerskou práci s lidmi, která se projevuje v **porozumění lidem, v komunikaci, v rozhodování, v organizování a řízení, motivování, ovlivňování a vyjednávání**.

3. Úroveň, která dává **dostatek informací a východisek pro spolupráci s psychologem jako expertem**, s psychologickou poradenskou firmou pro orientaci v tom, co může manažer žádat od psychologa. A také znalosti z psychologie práce a řízení nezbytné pro manažerské posuzování práce, pro analýzu pracovních podmínek, charakteru práce, ergonomické aspekty, základní informace ze sociální psychologie práce a okrajově také psychologie trhu a prodeje.

Psychologie pro manažery, tak jak je prezentována v této knize, se snaží také o postižení vztahového systému v multioborových přesazích. A jako nejvýznamnější vztahy jsou zde míněny vztahy mezi psychologii a ekonomikou, psychologii a managementem, psychologii a sociologií. Problematice vztahů mezi psychologii a ekonomikou jsou věnovány knihy *Ekonomická psychologie* (Riegel, 2007), *Psychologie ekonomického chování* (Lea, Tarpy, Webley, 1994). Také v knize *Psychologie ve světě práce* (Štikar a kol., 2003) je této problematice věnována jedna kapitola.

Spojení ekonomiky a psychologie vychází ze snahy aplikovat základní teoretické poznatky psychologie do ekonomické praxe. Spojení ekonomiky a psychologie znamená, že každá z těchto věd chce být nějakým způsobem užitečná pro tu druhou, chce ji obohatit. Ale hlavně chtějí být obě společně užitečné pro člověka. Je to jiný přístup, než který se projevoval v celé řadě věd ještě před padesáti lety. Teprve v sedmdesátých letech minulého století se objevily tendence spojovat ekonomické myšlení s psychologickou různorodostí. Dříve si každá věda snažila chránit své teritorium, pracovala sama pro sebe, vytvářela uzavřený systém, teoreticky dobře vystavěný, ale vůči praxi málo použitelný. Dříve ekonomie užívala model ekonomického středního proudu, tj. maximalizaci efektivity a zisku, nebrala v potaz odlišnosti v chování a myšlení lidí. Ekonomické paradigma bylo stanoveno jako obecně platná realita, kterou nebylo třeba ověřovat empiricky. Reálná skutečnost je ale multioborová, jednotlivé obory, jako je ekonomie a sociologie, se překrývají, stejně jako psychologie a ekonomie. Současné nové poznatky se objevují většinou na rozhraní oborů. Snaha o udržení čistoty teoretických vědních oborů je vyhraněnou abstrakcí. A to, že k sobě jednotlivé obory nalézají v současnosti cestu, je rozhodně velkým přínosem k poznání. Velkým přínosem pro multioborové přístupy jsou práce amerického ekonomy E. Chamberlina, C. Camerera, francouzského ekonomy M. Allaise, německých ekonomů H. Sauermana a R. Seltena, psychologa a ekonomy H. Simona (nositel Nobelovy ceny za ekonomii za rok 1978 – rozhodovací procesy), G. S. Beckera (nositel Nobelovy ceny z roku 1992 za rozšíření mikroekonomické analýzy na nové oblasti lidského chování), psychologů W. Edwardse, A. Tverského, D. Kahnemana a V. Smithe (Kahneman a Smith jsou nositelé Nobelovy ceny z roku 2002 za využití laboratorních výzkumů při studiu alternativních tržních mechanismů). Ekonomická psychologie a experimentální ekonomika využívá experimentální metody pro zjišťování ekonomického chování. Prostupnost oborů potvrzuje také

vznik nových akreditovaných doktorandských studijních programů. Jako první vznikl na Norské univerzitě se zaměřením na tvořivost a inovaci, na podnikové vztahy, na ekonomiku a řízení. Podmínkou je, že uchazeči musí mít vzdělání z oblasti psychologie, sociologie, ekonomie, managementu, marketingu nebo práva. Studenti se zabývají změnami v ekonomii z pohledu psychologie, ekonomie, organizace a řízení. Studium bylo zahájeno v roce 2001. Vzrostl počet univerzit, kde se vyučuje experimentální ekonomie, vzrostl počet výzkumů a také článků v prestižních časopisech na pomezí ekonomie a psychologie.

Použití psychologie v ekonomické praxi znamená, že se snažíme vidět v každé ekonomické situaci lidský faktor, který ovlivňuje všechny činnosti. Psychologie má obtížné postavení, protože co ji zajímá jako hlavní objekt zkoumání, je tím nejsložitějším zkoumaným objektem skutečnosti vůbec. Je to chování a prožívání člověka, což jsou funkce centrální nervové soustavy. Chování a prožívání jsou velmi variabilní, působí na ně velké množství vlivů intervenujících z prostředí i z vlastních vnitřních zdrojů, které jsou variabilní a obtížně postižitelné.

V čem může přispět psychologie ekonomii a jak může ekonomická psychologie přispět psychologii obecně?

- Umožňuje poznat, jak lidská psychika ovlivňuje ekonomické chování, osobnost člověka je rozhodující pro ekonomické chování.
- Ukazuje, v jaké míře sociální podmínky určují hranice našeho chování (v rozhodování, v riskování, přesvědčování, sdílení, ve spotřebním chování...).
- Ekonomika ovlivňuje člověka, vytváří u něj změny v hodnotovém systému.
- Prostřednictvím práce vede ke změnám stylu života, ovlivňuje míru spokojenosti, způsoby regenerace, aktivizuje různé psychické funkce, a to odlišně od jedince k jedinci.
- Ovlivňuje sociální interakce, vytváří odlišné formy zábavy, trávení volného času, nakupování, promítá se do prožívání a chování každého z nás.
- Děti jsou od nejtělejšího dětství ovlivňovány ekonomickým systémem, v němž žijí (film *Děti reklamy*).
- Umožňuje poznat chyby, kterých se lidé dopouštějí, ať už vědomě, či nevědomě v ekonomickém kontextu.
- Umožňuje uvědomit si, že vedle obecně platného návykového chování v podobě stereotypů se projevuje návykové chování i ve specifické podobě u spotřebitelů, u řadových pracovníků a u manažerů.
- Jasně říká, jaké motivační podněty působí na ekonomické chování, které vnější tlaky ovlivňují chování jedince, i motivace je proměnlivá podle situačních podmínek.
- Přestože každý člověk je jedinečný, neznamená to, že by jeho chování bylo beze změn; variabilita je ovlivňována vnějšími podmínkami i vnitřními zdroji.

- Na druhé straně každý člověk podléhá tlaku sociálního prostředí, včetně mód-
ních vln.
- Negativní pocity spojené se ztrátou určité částky peněz jsou dvojnásobně silné
než pozitivní pocity ze získání stejné sumy.
- Snadněji získané peníze mají pro člověka vždy menší hodnotu než ty, které
získá s velkým úsilím.
- Vnímání ekonomických informací pod vlivem médií a následně ovlivněné
chování.

Psychologie a ekonomie k sobě nacházejí cestu v podobě behaviorální ekonomie a experimentální ekonomie podle Camerera (Koukolík, Drtilová, 2002), které pomocí psychologických metod zkoumají lidské chování v ekonomických vztazích.

Psychologie musí počítat vždy jen s hodnotami pravděpodobnostními. A ekonomie to může mít ještě složitější, jestliže nebude respektovat psychologické poznatky, protože ekonomické chování je chováním lidí. Oč jednodušší je situace v exaktních vědách. Chování lidí je mnohem komplikovanější a složitější. Každý jedinec má vždy určité možnosti volby, které vedou k jeho rozhodování. A také jeho interpretace je mnohem komplikovanější, neboť všechny tyto vlivy se musí brát v úvahu. Teprve jejich synergií je možno lidské chování a prožívání interpretovat.

Psychologie, ale nejen psychologie, také ekonomika, pracuje se statistickými hodnotami, s pravděpodobnostmi. Co platilo jednou, nemusí platit jindy. Předpovědi jsou tedy pravděpodobnostní a připouští se vždy určitá míra rizika. Ale i za těchto okolností má poznávání chování člověka smysl.

Obecně psychologie pomáhá interpretovat a korigovat chování lidí. Má svůj smysl v situacích, kdy jde o analýzu prvků v jedinečném chování individua. Pomáhá poznat rozporuplnost v člověku, kdy jde o střet autentického chování a zástupného chování, které je mu vymezeno sociální rolí. Role člověku určují vzorce chování, jež umožňují jeho sociální interakce ve stylizovaných formách. To je nezbytné, aby fungovaly určité stereotypy. Ale ochuzuje to člověka o prožitkové zisky, o bohatost jedinečnosti. Osobnostní scénáře se ale vždy v určité míře promítají i do zástupného, rolového chování.

Chová se člověk v ekonomice ekonomicky? Když řekneme, že se někdo chová ekonomicky, míníme tím, že se chová racionálně, že se snaží dosáhnout maxima s minimálními investicemi, že maximalizuje svůj prospěch.

Skutečnost je ale poněkud jiná. Člověk se ve skutečnosti nechová vždy racionálně, nemaximalizuje svůj prospěch. Mohli bychom připustit, že maximalizuje vždy nějaké funkce, někdy i nevědomky v podobě určitých stereotypů. Člověk podléhá vlivu sociálního prostředí, masmédiím a díky tomu se chová zcela jinak, než by se podle logických pravidel chovat měl, a mnohdy se také nesnaží zjevně maximalizovat svůj prospěch s minimálním výdejem investic. Lea se svými spo-

luautory uvádí maximalizaci ordinálního charakteru. To znamená, že porovnává a vytváří určité pořadí užiteků nebo lépe řečeno prožitků, které je dáno pozorováním chování jiných lidí a ne skutečnými numerickými hodnotami (Lea, Tarpy, Webley, 1994).

Omezení může být dáno časem, přístupností s ohledem na vzdálenost, omezením informací. V Simonově teorii je uveden důležitý aspekt omezující racionalitu (docilita). **Docilita** je schopnost přijímat informace, učit se, přizpůsobovat se, být poslušný. Je to podřizování se sociálnímu vlivu. Sociální vliv je na jedné straně zdrojem znalostí a dovedností, ale na druhé straně může být prostředkem pro manipulování a zneužívání. Docilní lidé snadněji přijmou za své chování, které je po nich požadováno, aniž by cítili zodpovědnost za jeho důsledky. Docilita má tedy své pozitivní i negativní aspekty.

Milgram provedl pokus, v němž probanti vystupovali v roli zkoušejících. Druhou roli zastupoval zaškolený spolupracovník. Zkoušející měli zkoušeného za chybnou odpověď trestat elektrickými výboji. S každou další chybou měli zvyšovat sílu elektrického úderu. Zkoušený byl zasvěcen do pokusu a věděl na rozdíl od zkoušejících, že žádné elektrické výboje dostávat nebude, ale že se má tvářit, že výboje dostává a že ho to bolí. Až 70 % zkoušejících bylo ochotno poslušně zvyšovat sílu výbojů až na 300 V a 50 % až na hranici 450 voltů. Když experimentátor hovořil postupně s každým jednotlivým zkoušejícím, počet poslušných klesl pod 10 %. Každý jako jednatel může působit jako katalyzátor odporu (Milgram, 1963). Naše jednání je silně ovlivněno přítomností jiných, ovládá nás síla konformity. Pocit viny je větší za neplnění sociálních norem než za porušení osobního morálního kreditu. Pocit viny Simon považuje za důležitý proto, že ovlivňuje počet nepřizpůsobivých. Může být příčinou dogmatismu a fanatismu.

Známé jsou také pokusy S. Asche, který v padesátých letech zkoušel, jak skupinový nátlak ovlivňuje vnímání jedince. Ve skupině lidí byl pokusnou osobou pouze jeden člověk, ostatní byli do pokusu zasvěceni. Skupině bylo předloženo dvanáct dvojic karet, kdy na jedné kartě byla jedna svislá čára dlouhá asi osm centimetrů a na další kartě byly tři svislé čáry o délce tři, osm a třináct centimetrů. Úkolem bylo říct, která čára z druhé karty je stejně dlouhá jako čára na kartě první. Všichni zasvěcení členové skupiny vědomě lhali. Pokusná osoba většinou podlehla skupinovému nátlaku a ztotožnila se s názory ostatních členů skupiny. Tento pokus byl dělán s několika lidmi. Výsledky byly překvapující: 74 % pokusných osob přizpůsobilo svůj odhad odhadům ostatních členů skupiny alespoň jednou. Svůj odhad přizpůsobilo pokaždé 32 % (Krech, Crutchfield, Ballachey, 1968). Z toho je vidět, jaký vliv má na chování jedince sociální prostředí, jak se jedinec pod tlakem okolností stává konformním a také jak se může chovat iracionálně.

Uvažování, které je nezbytnou součástí rozhodování, se realizuje pomocí heuristických myšlenkových postupů. Jde o redukování složitosti úlohy v oblas-

ti odhadování a předvídání hodnot a jejich změn. Autoři Kahneman a Tversky rozlišují heuristiku reprezentativní, dostupnou a kotevní (Tversky, Kahneman, 1978; Kahneman, Tversky, 1998).

- **Heuristika reprezentativní** je postup, při němž se necháme ovlivnit popisovaným prvkem, produktem na úkor toho, o němž jsme neslyšeli vůbec nic. Například máme tendenci vybírat mezi kandidáty na poslance ty, o nichž máme informace jako o průměrných, než ty, o nichž nemáme žádné informace. Přitom vycházíme z úvahy, že ten, o němž nemáme žádné informace, může být ještě horší.
- **Heuristika dostupnosti** vychází z toho, že frekvence určitého prvku nebo odhadovaná pravděpodobnost vede k zavádějícímu myšlení. Combs a Slovic (1979) ověřovali, jaká je frekvence příčin úmrtí z důvodu nemoci a z důvodu autonehody. Probandi pod vlivem masmédií odhadovali (odhady korelovaly s informacemi o úmrtích v masmédiích), že příčiny úmrtí z důvodu autonehod jsou stejně časté jako z důvodu nemoci. Skutečnost je ale taková, že úmrtí z důvodu nemoci se vyskytují patnáctkrát častěji než z důvodu autonehod (Koukolík, Drtilová, 2002). V práci manažera se dostupná heuristika může projevit v tom, že při výběrovém pohovoru s uchazečem nedovede přesně poznávat projevy v chování podle sledovaného kritéria a nechá se ovlivnit povrchními dojmy, například solidním vystupováním uchazeče.
- **Heuristika zakotvení a přizpůsobení** je myšlenkovým postupem vycházejícím z nějaké počáteční hodnoty, která slouží jako opěrný bod, takže upravená hodnota je pozmeněná jen v menším rozpětí kolem počáteční hodnoty, aniž by se braly v úvahu reálné podmínky. Tversky a Kahneman (1978) stanovili pro účastníky pokusu zcela náhodně číslo v rozmezí od 1 do 100. Následně požádali každého probanta, aby odhadl počet členských států OSN z Afrického kontinentu. Ve skupině, kde bylo vylosováno číslo 10, byl průměrný počet odhadovaný probanty 25. Ve skupině s vylosovaným číslem 65 byl průměrný odhad 45. Vylosované číslo bylo opěrným bodem, kotvou sloužící odhadovatelům pro odhad určitého čísla, o němž neměl informace. Přestože v některých dalších pokusech byla kotevní čísla (stejně tak to mohou být i jiné informace) nesmyslně vysoká, účastníci pokusu toto číslo brali v úvahu a odhady se mu přibližovaly.

Myšlenkové postupy lidí při rozhodování vycházejí z míry pravděpodobnosti výskytu určitých jevů a výskytu jiných jevů na nich závislých. Pokud taková závislost existuje, máme tendenci s touto pravděpodobností počítat i do nových situací. Vycházíme z nějaké počáteční hodnoty, z počátečních znalostí, které upravíme

a tím získáme konečnou odpověď. Počáteční hodnota může mít podobu částečného výpočtu, ale informace nejsou úplně, proto máme tendenci tuto částečnou pravdu považovat za pravdu úplnou.

Jestliže se nám bude dařit, jestliže budeme spokojeni s tím, co se nám líbí v daném okamžiku, můžeme mít sklon přehlížet další nabízené možnosti. Protože jsme spokojeni, není důvod náš záměr zpochybňovat tím, že uvažujeme, jak jinak by to ještě šlo řešit. Hledání možností v oblastech, kde přichází v úvahu nalézt uspokojivé řešení, může být realizováno určitou redukcí počtu řešení z důvodu zvládnutelnosti. To může nastat v situacích, kdy jsme pod časovým tlakem nebo se situace stává nepřehlednou. Svět je pro nás příliš složitý, než abychom všemu rozuměli, což vede při rozhodování k různým chybám. Věříme tomu – a většinou si to také neověřujeme –, co je nám prezentováno jako všeobecně platné (pre-skripce a deskripce v podobě informací z televize nebo z novin, informace, které se dost obtížně dají kontrolovat). Nevyhledáváme všechny možné informace, které bychom potřebovali pro spolehlivější rozhodování. V nejistých situacích se chováme rigidněji. Postupujeme podle naučených pravidel. Přitom náš postup nemusí být vždy smysluplný.

Jako manažeři používáme spíše intuitivní postupy rozhodování než kvantitativní metody rozhodování. Důvod je dán tím, že je to rychlejší, zejména v časovém stresu. Mnohdy máme tak málo informací, že nelze použít kvantitativní metody, nebo naopak tak mnoho, že si s nimi nedovedeme poradit. Větší význam v našem rozhodování hrají informace, které jsme získali dříve, a ty, které byly něčím neobvyklé. Svou roli hraje i nálada. Bylo prokázáno, že všechny statistické postupy jsou spolehlivější než intuice. Ale ani statistika nám nemůže dát jednoznačnou odpověď.

A co v situacích, kdy je nejistota velmi vysoká? Jaká je míra racionality v rozhodování, když informace o situaci jsou natolik omezené, že každý racionální krok je vždy znemožněn už a priori? Přesto se člověk rozhodne. Někdy tak, že zváží alternativy a pravděpodobnost, a někdy tak, že reaguje intuitivně. A přitom by své rozhodnutí možná ani nedovedl zdůvodnit. Jak vysvětlit takovéto chování? Interpretovat se nějak může vždycky, musí se ovšem brát v úvahu každý jednotlivý případ, ale míra spolehlivosti je různá. Lidé obecně mají tendenci dávat význam i situacím nejasným a neurčitým, ale to by nemělo zase ovlivnit způsob interpretace člověka zaškoleného a seznámeného s tímto rizikem interpretace neurčitého (Koukolík, Drtilová, 2002). Racionalitu omezuje také skupinové myšlení, opinion leaders, altruismus, vyšší ideály v podobě sebeobětování, podléhání emocím, náladám, módním vlnám.

Nemůžeme končit tvrzením, že ekonomické chování člověka není racionální a ekonomické. A že tento pojem neimplikuje ani nevyčerpává vše, co bychom měli vědět o chování člověka v ekonomice. H. Rachlin (1980) říká, abychom neztráceli čas úkolem dokázat nemožnost racionalizace, ale věnovali se spíše hledání toho,