

Training of Judgment

Gavendová Tereza; Olšová Tereza; Ertelová A / **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

pomáhá jim posléze tyto rozpory překonat a dospět k vymezení obecného pojmu. Tato metoda se i dnes často používá, a to například ve školách či v profesním či firemním tréninku kritického myšlení.

Platón byl 8 let Sokratovým žákem, navázal na svého učitele a říkal, že duše člověka se skládá ze tří částí. Rozumová – nesmrtelná část duše pobývala ve světě idejí, narozením člověka se dostala do jeho těla a v průběhu jeho života rozpomínala na svět idejí. Po smrti člověka se tato část duše navrátila zpět do světa idejí. Rozumová část zde představuje myšlení. Volní část duše představuje vůli a nalézá se v hrudníku. Poslední část je citová, představuje žádostivost a nalézá se v podbřišku. Člověk pak následně poznává smysly tento svět, který je ale pouze napodobeninou světa idejí, pravdivé poznání je možné pouze prostřednictvím rozumové části duše.

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

Na Aristotelovo učení navazuje v novověké filozofii empirické učení. Empirismus zdůrazňuje význam vnímání a smyslové zkušenosti při poznání.

Immanuel Kant, představitel německé klasické filozofie se snažil překonat krajní racionalismus i krajní empirismus. Jeho život můžeme rozdělit do třech částí: předkritické období, kritické období a pokritické období. Nejvýznamnějším obdobím je kritické, ve které říká, že smyslová zkušenost je důležitá, ale celé poznání nepřichází pouze ze zkušeností, spolupůsobící smysly a rozum. Poznávací proces pak zahrnuje:

- A PRIORI – to, co máme před zkušeností. Pomáhá nám při poznání a překračuje naše smyslové zkušenosti.
- A POSTERIORI – empirické poznání získání zkušeností.

Na Immanuela Kanta navázal George Wilhelm Fridrich Hegel, který na rozdíl od stálého světa více méně samostatných podstat, Kantových „věcí o sobě“ říká, že svět je

Training of Judgment

Gavendová Tereza; Olšová Tereza; Ertelová A / **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

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

Arthur Schopenhauer byl iracionalista a voluntarista. Voluntaristé pokládají za základní určující sílu člověka a světa vůli. Vůle se například u rostlin projevuje jako reprodukční síla – síla, která způsobuje klíčení. Schopenhauer tvrdil, že základem lidské bytosti je vůle k životu a jejím nejsilnějším projevem je rozmnožovací pud. Dále byl zastáncem názoru, že egoismus je přímý projev slepého úsilí vůle – je to totiž nejpřirozenější a nejrozšířenější vlastnost člověka.

Na Arthura Schopenhauera navazuje následně Henri Bergson. Ten tvrdí, že člověk je nadán dvěma schopnostmi nadání, a to intelektem a instinktem (intuicí). Intelekt je zaměřen na poznávání a ovládnutí hmoty, pomáhá k technickému pokroku, není však schopen porozumět podstatě života. Instinkt je schopen vést člověka k pochopení životní síly. Člověk si následně vytváří určité zvyky, automatizuje své činnosti, zpohodlňuje a klesá na úroveň zvířete. Z tohoto důvodu Bergson hlásá, že je nutný boj proti automatismu.

Ludwig Josef Johann Wittgenstein – Wittgensteinova filozofie

Charakterizace

John Shotter, Haridimos Tsoukas ve své práci zkoumají proces, jímž lidé v podnicích, zejména ti na vedoucích pozicích, činí svá rozhodnutí, úsudky. A to za okolností poznamenaných dvojnácností, překvapením nebo protichůdnými hodnotami. Při zkoumání slabých míst v současné době dominantních přístupech k rozhodování (vytváření úsudku) uvádí autoři pojem aristotelská „phronesis“- obezřetnost a moudrost, získaná praxí.

"Phronetic leaders" jsou lidé, ve kterých se vyvinula schopnost přijít na to, jak intuitivně uchopit ty nejdůležitější rysy dvojnácných situací. Při hledání cesty ven ze svých obtíží vytvořit konkrétní cestu, přičemž usilují o společné dobro.

John Shotter, Haridimos Tsoukas uvádí názorný příklad na případu Rebecca Olson. Byla dosazena na pozici ředitelky nemocnice. Následně musela čelit stížnostem obtěžování důležitým představitelem nemocnice. John Shotter, Haridimos Tsoukas popisují problém v tom, že ačkoliv v nemocnici byla zavedena organizační politika týkající se stížností na obtěžování, neexistoval žádný podrobný scénář, který by měla Olson dodržovat při řešení

Training of Judgment

Gavendová Tereza; Olšová Tereza; Ertelová A / **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

těchto otázek. Záleželo na úsudku Olson, jak řešit tento případ. Jakou důležitost udělí celé situaci, na základě její role, hodnot a zázemí organizace.

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

Racionalistické přístupy

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

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

Nonaka & Takeuchi (2001) popisují nutnost chytrých (moudrých) lídrů, kteří chápou podstatu situace. Pochopení lze docílit rutinním procvičováním. Například neustálým dotazováním, jaký je základ problému nebo situace, a následným sestavováním a testováním hypotéz. Tvorba úsudků je otázkou procesu, nejen okamžiku. Pojednávají o tři fázovém rozhodovacím procesu. Příprava, úsudek, uskutečnění.

Tenbrunsel & Smith-Crowe (rok, strana) popisují důležitost tzv. Rozhodovacích rámců. Představují dominantní charakteristiky situace tím, kdo dělá rozhodnutí. Etický rámec podněcuje morální vědomí a tím morální rozhodování (ibid., strana?).

Postracionalistické přístupy

Zástupci postracionalistického přístupu nevidí tvorbu úsudků (rozhodnutí) jako cvičení na řešení problémů se zpracováním informací, ale jako svou podstatu otevřená, duševně-tělesná činnost, zahrnující dimenzování situace a balancování mezi prioritami (Barnard, 1968, strana?).

Vnímání

Vnímání je důležité, protože dává smysluplný přehled o problému jako o celku, ve kterém význam každé části závisí na jejích vztazích se všemi ostatními částmi.

Vnímání je věcí přímého dialogu a dialogu se světem, v závislosti na druhu zájmu, který o něj lidé mají (Matthews, 2006, strana?).

Očekávání a motivace, se kterými se vztahujeme ke svému okolí, krok za krokem formuje naše vnímání (Sonenshein, 2007, strana?).

Emoce

Training of Judgment

Gavendová Tereza; Olšová Tereza; Ertelová A / **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Racionalistická perspektiva přistupuje k emocím jako k podmíněným zkušenostem, bagatelizuje roli emocí jako konstituujících modelů pozornosti. (van de Bos, 2003)

Jednání s emocemi není náhodná zkušenost, ale něco, do čeho se neustále zapojujeme (Greaves, 2010, strana?).

Naznačuje, že afektivní-intuitivní reakce na situace předcházejí morálnímu úsudku, zatímco pro lepší racionalizaci intuitivních reakcí se používá deliberativní uvažování (Haidt, 2001, strana?).

2. Výzkumné metody a data

3. Výsledky

4. Diskuze

Závěr

Literatura

Academy of Management Learning & Education, 2014, Vol. 13, No. 2, 224–243.
<http://dx.doi.org/10.5465/amle.2013.0201>

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

BAZERMAN, Max H. a Don A. MOORE. *JUDGMENT IN MANAGERIAL DECISION MAKING*. Seventh edition. United States of America: JOHN WILEY & SONS, 2009. ISBN 978-0-470-04945-7.

Greaves, T. 2010. Starting with Heidegger. London: Continuum.

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

Jedličková, L.: Reflexe Aristotelových pojmů FRONÉISIS a THEÓRIA v Patočkově třetím pohybu existence. In: *Ostium*, roč. 16, 2020, č. 1.

Training of Judgment

Gavendová Tereza; Olšová Tereza; Ertelová A / **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Iljin, Ivan Alexandrovič, *Hegelova filosofie jako nauka o konkrétnosti Boha a člověka*. Refugium, Olomouc 2008, ISBN 978-80-7412-000-8

SHOTTER, John a Haridimos TSOUKAS. Performing phronesis: On the way to engaged judgment. *Management Learning* [online]. 9.7.2014, 21 [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: doi:10.1177/1350507614541196

KOEHLER, Derek J. a Nigel Harvey HARVEY. *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Blackwell Publishing, 2004. ISBN 1-4051-0746-4.

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

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

Sokratovské rozhovory [online]. [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://www.socraticdialogue.org/o-metode/>

Socratic Method [online]. [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <http://www.socraticmethod.net/>

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

Sonenshein, S. 2007. The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition

Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. 2008. Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2: 545–607

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