

# Marek Trejbal, Pavel Štipčák

## Úvod

Pracovníci se během výkonu své práce dostávají často do situací, které vybočují z normální rutiny denní náplně práce. Tyto často krizové situace se vyskytují napříč spektrem pracovního zaměření (situace v oblasti záchranných složek, nenadále události a nehody na pracovištích, tržní mechanismy pro investice, et cetera) a dobré výsledky jako výstup z těchto situací jsou podmíněny rychlým a direktivním jednáním pracovníka, nebo manažera.

Rychlé jednání je v těchto situacích naprosto klíčové a projevuje se zde i určitá míra individuálního přístupu a způsobu reakce. Tento aspekt vyvolává otázku na původ tohoto jednání a jeho jednotlivé aspekty. Součástí procesu rozhodování je i využití takzvaného úsudku.

Oblast povolání, kde tento faktor je klíčový a kde improvizace a schopnost úsudku jsou otázkou mezi životem a smrtí, je především armáda. Z toho důvodu jsme se rozhodli analyzovat cvičební program amerických armádních jednotek, zaměřený na právě rozvoj úsudku v bitevním poli.

Přestože je v odborných kruzích zkoumaná otázka propojení efektivity organizačního vedení a trénování úsudku, téma vývoje a původu úsudku je poměrně méně zkoumané odbornou literaturou a u jednotlivých autorů dochází i k různorodým závěrům. Z tohoto důvodu je nutné zamyslet se na adekvátnosti jednotlivých argumentačních metod autorů a porovnat je. Většinový přístup k dané problematice vychází z Aristotelova učení "praktického myšlení". Tento přístup bude do značné míry popisován v části rešerše v adekvátní míře.

Tato práce si dává za úkol determinaci tohoto schématu uvažování, jeho původ, kritické zhodnocení jednotlivých přístupů a praktické využití pro rozvoj jedince ve vedoucí pozici. Práce bude vycházet z adekvátní literatury a bude použita pro analýzu výcvikového programu pro armádní jednotky. Cílem práce a jejím výstupem by poté mělo být zhodnocení, jak tento program kooperuje se současným poznáním problematiky a přispívá tak skutečně k rozvoji úsudku jedince.

# Teoretická část

(není zatím ve stavu, kdy by mohla být zařazena do finální podoby, ale reference na ní se objevují i v praktické části)

# Praktická část

Práce analyzuje dokument k cvičení armády Spojených států amerických, který je nazván *“Exercises for improving Judgement: Understanding What is Important, Taking Others’ Perspective, and Challenging Assumptions”*. Materiál je datován na květen 2016 a je používán k rozvoji úsudkových mechanismů lídrů, determinaci relevantních a irelevantních dat a jejich interpretaci.

V souladu se zadáním si tato část práce dává za úkol popsat toto cvičení, vysvětlit aspekty jednotlivých modulů a jejich částí, jejich přínos pro jednotlivce a spojovat tyto poznatky s literaturou.

Participant je uveden do jak fiktivních, tak realistických situací, které podléhající určité míře nejistých proměnných z terénu a je jeho úkolem udělat si perspektivu o dané situaci a optimálně reagovat na následné dodatkové otázky. Práce zde bude prezentovat tyto situace a otázky a pokusí se determinovat jednak optimální reakci na danou problematiku a spojit tuto skutečnost s teoretickým poznáním.

*“Armádní doktrína vyzdvihuje jako důležité to, aby vedoucí byl obdařen schopností utvářet zdravé úsudky, zejména pak v současných operačních prostředích. V důsledku toho, jakkoli prostředí nebo situace může být složitá, je kvalitní posuzování charakteristickým znakem dobrého vedení.”* (Center for Army Leadership)

Samotným přínosem je poté aspekt, že participant má možnost zlepšení determinace důležitostí jednotlivých aspektů situace a jejich vliv na okolí. Moduly se zaměřují na přístup takzvaného *“crawl-walk-run”*, který preferuje postupný sběr informací a na po obdržení dostatečného množství aspektů přikročit k interpretaci a jednání. Je založen též na třech pilířích, kde prvním je porozumění tomu, co je důležité, následuje vlastnost umění převzít perspektivu druhé strany a nakonec kritického zhodnocení předpokladů.

Toto cvičení je především sestrojeno pro “mladší vedoucí”, kteří naráží právě na situace, které vyžadují pozorný úsudek.

## První modul

První modul vychází z procesu pokus - omyl. Inspirace k tomuto přístupu byla především publikace z roku 1904, která nesla název *The Defence of Duffer’s Drift*. Autorem je Ernest Dunlop Swinton a referuje o osobních zkušenostech a věcech, které se buď skutečně staly, nebo se měli stát během Búrských válek, kterých byl Swinton sám účasten v hodnosti kapitána. Je důležité zmínit, že nejen americká armáda používá tuto publikaci, jako zdroj pro tréninkové sekvence důstojníků. Z důvodu věcnosti a stručnosti se práce nebude zabývat dopodrobna samotným příběhem a spíše se bude snažit poukázat na důležité aspekty a vysvětlit proč jsou zásadní.

V této fázi po vzoru knihy je participujícím nastíněn příběh SGT Seana Forethoughta, který se jako vedoucí důstojník při misi v Albánii snaží získávat informace od místního obyvatelstva. Během této doby má sny, které ho upozorní na potenciální nedokonalosti v plánování postupu jeho jednotky, a každý sen detailně popisuje, jak samotnou situaci, tak ponaučení, které si STG poté co se probudí z tohoto snu odnesl a jak tedy následně musí upravit tento postup pro potřeby reálné šance pro hladké uskutečnění. Jedná se tedy o určitou formu percepce, která má zásadní opodstatnění a oporu v literatuře. Především potom přístup vnímání jednotlivých aspektů celku ve všech souvislostech dění. Dochází zde tedy ke komunikaci “back-and-forth”, který je dialogickým přístupem ke světu, který zdůrazňuje přístupy jednotlivých zájmů lidí, které jsou v tomto mikrosvětě (Mathews, 2006, p. 35).

První modul je tedy jakýmsi manuálem pro přístup k dostupným informacím a jejich kritické zhodnocení. Participant zde má pouze pasivní roli čtenáře, při kterém reflektuje své postoje k daným situacím a porovnává je s výsledkem jednotlivých aktů, které postava aplikuje při získávání intelu. Získává poté i vysvětlení důvodu selhání a tím se program snaží docílit nejen vývoje úsudku participanta, ale i nastínit problematiku uvažování nad problémem.

Jak bylo řečeno, celý postup je postaven na třech pilířích. Tyto pilíře se prolínají v jednotlivých epizodách snění důstojníka a ten je poté bere jako simulace skutečných situací a na ty jako takové vytváří kontra strategie, které jsou následně podrobené tomu samému zkoumání. Způsob aspektů vstupujících do procesu se postupně zvyšuje a cvičení tím poukazuje na složitost okolností a zvážení všech relevantních aspektů skutečností.

První sen, který poukazuje na nutnost oddělovat relativní informace od těch méně, či irelevantních. Tyto informace skládat dohromady a nevyhledávat pouze ty informace, které potvrzují naši hypotézu. Díky tomuto přístupu je jedinec méně náchylný ke konfirmačnímu zkreslení, které do značné míry může zastřít úsudek.

Druhý sen se poté soustředí na problematiku hledění na věc z perspektivy druhé strany. Empatie a citové porozumění situace je často zmiňovaný aspekt, neboť jednáme podle toho jak jsme vedeni k tomu jednat (Yanow and Tsoukas, 2009).

Důležitým faktorem, na který se snaží práce ukázat je tedy vnímání perspektivy a souboru okolností z jiného úhlu pohledu a racionalizovat tak jednání druhé strany.

Modul závěrem sumarizuje důležité rady, které je nutné brát v potaz při vytváření úsudku:

- „Některé střípky informací mohou být kontrovány jinými. Například pokud řekneme, že “XY byl zadržen” je informace, která je kontrována informací “byl propuštěn pro nedostatek důkazů”. Pokuste se vidět větší obrázek”
- „Nové potenciální vysvětlení se může naskytnout, pokud se na věc podíváme očima jiného”
- „Kontrolujte své předpoklady. Vytvářejte alternativní vysvětlení a pokuste se rozkrýt doposud skryté předpoklady, které ovlivňují situaci tak jak je interpretována.”
- „ Pozorně zvažte všechny dostupné důkazy, pokud to okolnosti dovolí. Vyhněte se přijímání pouze těch důkazů, které potvrzují vaši domněnku.”

## Modul 2

### Module 2: Identifying Important Points of Consideration and Making Judgments

**Module 2** presents a series of brief scenarios that portray fictional dilemmas in which you must make a judgment regarding how to resolve a problem. The overarching purpose of Module 2 is to practice identifying the things that need to be considered in terms of the three judgment skills addressed in Module 1. Questions accompany each scenario to think through critical components of judgment as they relate to the scenario. Questions to consider when working through the scenarios include:

- What information is relevant?
- What information is irrelevant?
- What might this situation look like through the eyes of another?
- How do differing perspectives affect the behaviors of the key characters in the situation?
- What key assumptions is the character making?
- How can the character check his or her assumptions?

Proceed through Module 2 one scenario at a time, using the provided space to answer the scenario questions. Indicate your course of action and explicitly document your reasoning in terms of the three judgment skills. There is no single right answer to these questions but examples of how to structure possible answers begin on page 22. Keep in mind that the example answers represent one way of answering the questions but as complex situations go, there is likely more than one right answer. Use the examples as a guide to provide insight rather than a hard and fast determination of right and wrong as it pertains to the questions in each scenario.

#### Scenario 1: Unexploded Ordnance

##### Background Information:

- Your role is that of an advisor to the local police chief, who has a high level of autonomy with his responsibilities.
- The police chief has won numerous awards for his assistance with reducing terrorism in the area.

You are a platoon leader in a company that is currently operating in a heavily populated area. Your company has been tasked to work alongside local government agencies to improve the security and infrastructure in the area, and your platoon has been assigned to work with a local police chief who has been in the area for a long time. So far, things have gone quite well, and you feel like you are actually making a difference.

About six months into the deployment, your platoon sergeant approaches you and tells you that he can

Exercise: Unexploded Ordnance

*Tip: Refer to the answer key for example answers that present one possible set of answers to help you understand how to respond properly.*

What is the problem that needs to be addressed?

What information is relevant to identifying the root cause of the problem?

What information is irrelevant to the problem? Why?

What are the key differences in perspectives on the situation in this scenario?

How can you reconcile differences in perspectives?

What assumptions is the team making in this scenario?

How can these assumptions be checked?

What is your course of action?

Exercise: Gaining Support from a Local Town

*Tip: Refer to the answer key for example answers that present one possible set of answers to help you understand how to respond properly.*

What is the problem that needs to be solved?

What information is relevant to identifying the root cause of the problem?

What information is irrelevant to solving the problem?

What are the key differences in perspectives in this scenario?

How can you reconcile differences in perspectives?

What assumptions are being made in this scenario?

How can you check these assumptions to make sure you have an accurate understanding of the situation?

How do you plan to solve the problem?

[https://caccapl.blob.core.usgovcloudapi.net/web/repository/doctrine/exercises-for-improving-judgment.pdf?fbclid=IwAR0ZTJJEiFI8GRRbadJA2h4hZADrF1CH2kxfgRIIcT\\_ul-Ng1McmVnK2A](https://caccapl.blob.core.usgovcloudapi.net/web/repository/doctrine/exercises-for-improving-judgment.pdf?fbclid=IwAR0ZTJJEiFI8GRRbadJA2h4hZADrF1CH2kxfgRIIcT_ul-Ng1McmVnK2A)

SWINTON, D. Ernest, *Defense of Duffer's Drift*. 1904, W. Clowes & Sons, London, reprinted from the United Service Magazine, Wayback Machine [online]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20080814020929/http://www-cgsc.army.mil/carl/resources/csi/Swinton/Swinton.asp>