

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Disertační práce

Méně je někdy více:

Rozhodování v kontextu kognice, intuice a well-beingu

Less is sometimes more:

A study of decision-making in the context of
cognition, intuition and well-being

Vedoucí práce: Doc., Mgr., MUDr. Bahbouh Radvan, Ph.D.

2017

Mgr. Nina Schautová

Prohlašuji, že jsem disertační práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20. 3. 2017

Mgr. Nina Schautová

Abstrakt

Tato práce představuje výsledky tří výzkumných projektů, které rozšiřují poznatky psychologie rozhodování. Zaměřuje se na intuitivní rozhodování, vliv kontextu na rozhodnutí a jeho vztah ke spokojenosti s rozhodnutím a well-beingu. První studie se věnuje otázce zobecnitelnosti vybraných intuitivních heuristik na nefinanční rozhodnutí. I přes jisté metodologické nedostatky tento výzkumný projekt ukázal, že čas investujeme mnohem snáze než peníze, a nelze na něj automaticky přenést intuitivní heuristiky, které fungují při jiném typu rozhodnutí. Druhá studie rozšiřuje zaměření na vliv kontextu na spokojenost s rozhodováním. Výsledky ukázaly, že spokojenost s rozhodováním lze kontextem manipulovat. Eliminace eskalace závazku ovlivnila spokojenost na úrovni prožitkové, i když nezměnila úroveň kognitivní. Poslední studie se zaměřuje na interindividuální rozdíly v kontextu spokojenosti s rozhodováním a well-beingu. Ukazuje, že větší rozhodovací kompetence sice má vliv na rozhodovací styl, ale teprve rozhodovací sebevědomí, vnímání vlastní rozhodnosti, se projevuje ve výsledné spokojenosti a také ve well-beingu. Data neumožňují určit směr příčinnosti tohoto vztahu, což omezuje možnosti interpretace zjištění. Otevírá však mnoho nových otázek v oblasti psychologie rozhodování a zdraví. Jde o inovativní projekt, který se připojuje k nejnovějším výzkumům v této oblasti.

Klíčová slova: intuitivní rozhodování, intuitivní heuristiky, rozhodovací kontext, eskalace závazku, rozhodnost, spokojenost a well-being

Abstract

This dissertation presents results from three research projects, which extend available findings in the area of psychology of decision-making. It focuses on intuitive decision-making, the role of context and its relationship to decisional satisfaction and well-being. First research project addressed the possibility of generalisation of selected intuitive heuristics on non-financial decisions. Despite some methodological issues, results show that we invest time more easily than money, and intuitive heuristics cannot be automatically generalized to time decisions. Second research project focuses on context and its impact on decisional satisfaction. It shows decisional satisfaction can be influenced through decisional context. Eliminating escalation of commitment impacted resulting satisfaction on an experiential level, although cognitive level remained intact. Last research project focused on interindividual differences in relation to decisional satisfaction and well-being. Results show that higher competence influences decisional style, but it only higher self-confidence, perceived decisiveness, comes with higher decisional satisfaction and well-being. Data from this study do not allow to make judgment as to the direction of a causal relationship. Nevertheless, it opens many new questions in the area of decision-making and health. This project is innovative and adds to the latest research efforts in this area.

Key words: intuitive decision-making, intuitive heuristics, decisional context, escalation of commitment, satisfaction and well-being

Obsah

Úvod	5
1 Intuitivní rozhodování	9
2 Vliv kontextu na rozhodování	23
3 Individuální rozdíly při rozhodování	33
4 Čas nejsou peníze	45
4.1 Výzkumný problém	45
4.2 Metody	46
4.2.1 Design výzkumu	47
4.2.2 Popis vzorku	49
4.2.3 Procedura	50
4.2.4 Analýza dat	53
4.3 Výsledky	54
4.4 Diskuze	57
5 Bez závazku není spokojenost	61
5.1 Výzkumný problém	61
5.2 Metody	63
5.2.1 Design výzkumu	63
5.2.2 Popis vzorku	64
5.2.3 Procedura	65
5.2.4 Analýza dat	68
5.3 Výsledky	70
5.4 Diskuze	78
6 Rozhodovací styl a spokojenost	82
6.1 Výzkumný problém	83
6.2 Metody	85
6.2.1 Design výzkumu	85
6.2.2 Popis vzorku	86
6.2.3 Procedura	88
6.2.4 Analýza dat	91
6.3 Výsledky	93
6.4 Diskuze	104
7 Závěr	112
Reference	119
Seznam grafů a tabulek	127
Přílohy	129

Úvod

Rozhodování je jedním z kritických procesů naší psyché. Umožňuje nám tvarovat sebe a své životy, a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni společnosti. Definice říká, že rozhodování je volba mezi dvěma a vícero možnostmi jednání. Nejde o jakoukoliv volbu, ale o záměrný výběr takové možnosti jednání (nebo nejednání), která má přinést nejvíce žádoucí (nebo nejméně nežádoucí) výsledek (Skořepa, 2005). Tato definice rozhodování je fakticky správná, a zároveň, jako každá definice, je omezující. Limituje rozhodování na výsek času, kdy bereme různé možnosti, srovnáváme je podle toho, jak jsou pro nás žádoucí, a nakonec si jednu z možností vybíráme. Pro porozumění rozhodování je ale potřeba vidět rozhodování šířeji, nahlížet na rozhodování jako na celek. Zahrnout i fázi, která předchází srovnání alternativ, stejně jako fázi, která následuje po rozhodnutí.

Na rozhodování v širším smyslu lze pohlížet jako na proces. Janis a Mann (1977) se pokusili rozhodovací proces zachytit v jeho logické posloupnosti. Autoři uvádějí těchto pět kroků, které se v životě často prolínají, překrývají a iterují (Janis a Mann, 1977):

- vyhodnocení výzvy,
- mapování alternativ,
- zvažování alternativ,
- odhodlání k závazku,
- lpění na výběru i přes případnou negativní zpětnou vazbu.

Jedná se sice o publikaci staršího data, ale vzhled těchto autorů byl pro pochopení rozhodování velmi přínosný. Popis jednotlivých fází původně vznikl na základě kazuistik lidí, kteří úspěšně prošli důležitým rozhodováním, jako třeba přestat kouřit nebo

zhubnout. Díky tomu, že vycházejí z reálných prožitků účastníků, Janis a Mann správně poukazují na klíčovou roli předrozhodovací fáze při vyhodnocení výzvy a mapování alternativ. Proces rozhodování podle nich začíná dříve, než dochází ke zvažování alternativ, a to v důsledku rozporu mezi cíli či představami a reálným stavem. Pokud se cíl či představa dostávají do konfliktu s tím, co subjekt prožívá, spouští se proces rozhodování.

Janis a Mann (1977) díky kazuistickému přístupu také zachytili, že rozhodnutí nekončí výběrem alternativy, ale doznívá pozvolna, jak se postupně odvíjejí jeho důsledky. V tomto smyslu může samotné rozhodování trvat i léta. To je typické zejména pro závažná životní rozhodnutí jako je třeba volba školy, životního partnera nebo založení rodiny. Poslední fázi rozhodování autoři popisují jako lpění na rozhodnutí navzdory případné negativní zpětné vazbě. V tomto případě se domnívám, že nelze jejich kazuistická data zobecnit. Autoři podle mě zachycují jen jeden z možných průběhů. Poznatky o psychologii rozhodování, že v případě, že došlo k rozhodnutí, nemusí ho negativní zpětná vazba ovlivnit. V souladu s kognitivní disonancí, jak ji popisuje již Festinger (1962), může rozhodující se subjekt negativní zpětnou vazbu bagatelizovat nebo potlačovat. Zkušenost i psychologické výzkumy však ukazují, že existují i jiné možné konce. Logicky může nastat situace, kdy k žádné negativní zpětné vazbě nedojde a subjekt rozhodování je se svým rozhodnutím spokojen úplně nebo alespoň částečně. Po rozhodnutí může přijít pozitivní zpětná vazba nebo mix různých názorů od okolí. V mnoha případech lze také vidět, že subjekt rozhodování dlouhodobě své rozhodování upravuje mimo jiné i na základě zpětné vazby, jak to popisují Beach a Mitchell v obrazové teorii rozhodování (Beach, 1998). I přes značná zjednodušení Janis a Mann (1977) ukázali, že rozhodování jako proces je mnohem širší fenomén než srovnávání

alternativ, na které se soustředili klasické teorie rozhodování jako Teorie očekávaného užitku (Baron, 2008).

Od padesátých let minulého století, kdy rozhodování začalo zajímat psychology (Uhlář, 2006) došlo k velkému posunu v porozumění rozhodování. Naturalistický přístup, podobně jako u Janise a Manna (1977), se rozšířil a přinesl mnoho nových poznatků. Vzniklo vícero nosných deskriptivních teorií rozhodování, které zachycují různé nuance tohoto složitého intra- ale také interpersonálního procesu. Počínaje prospektovou teorií Kahnemana a Tverského (1979), sem patří i již zmiňovaná obrazová teorie Beache a Mitchella (Beach, 1998) nebo Kleinova teorie rozhodování založeném na rozpoznání (2004). Tyto a další teorie popisující rozhodování však naráží na bohatost lidského světa. Vznikly tak desítky různých, více či méně úspěšných, teorií popisujících proces rozhodování.

V posledních desetiletích navíc došlo k mnoha průlomovým objevům v oblasti rozhodování. Průkopníky v této oblasti byli právě autoři prospektové teorie - Kahneman, nositel nobelovy ceny za ekonomii, a Tversky. Tito autoři v psychologii a ekonomii představili koncept rozhodovacích heuristik a předurčili na mnoho let hlavní oblast výzkumu rozhodování. Započalo tak hledání logických pochybení, kterých se při svém rozhodování dopouštíme v důsledku využití heuristik — intuitivních zkratk.

Výzkum rozhodování přinesl mnoho možných vysvětlení a bohužel také zásadní pochybnosti o našich schopnostech. Lidské rozhodování bylo mnoha výzkumníky považováno za systematicky chybné. Důsledkem je hledání rozhodovacích algoritmů a procedur, které by lidstvo ochránily před kognitivní omezeností a v důsledku neschopnosti se dobře rozhodovat (Thaler a Sunstein, 2009). Až v posledním desetiletí se objevuje nový přístup, který obnovuje víru v schopnost dobře se rozhodovat i přes

kognitivní omezení, a který podporuje efektivní intuici. Nově je slyšet jak v odborné (např. Gigerenzer, 2007) tak i v populárně-vědecké literatuře (např. Gladwell, 2005). Tento nový pohled jde ruku v ruce s širší perspektivou rozhodování. Nejen z hlediska aktuálních objektivních výsledků, ale také středně- a dlouhodobých dopadů na naše životy. Výzkum se přestává orientovat pouze na to, zda je jedno rozhodnutí objektivně lepší než jiné. Začíná se dívat i na individuální rozdíly v rozhodování a důsledky rozhodování pro aktuální spokojenost a dlouhodoběji pro well-being (Schwartz, 2005).

Cílem této práce je krátce shrnout aktuální poznatky o rozhodování a především přispět k vědecké diskuzi o psychologii rozhodování vlastními výzkumnými zjištěními. Disertační práce zahrnuje teoretickou část o třech kapitolách, na kterou navazují tři výzkumné projekty popsané ve výzkumné části. Postupuje logicky od obecného k individuálnímu. První kapitola shrnuje poznatky o intuitivním rozhodování jako psychologickém procesu, na kterou navazuje první již publikovaný výzkumný projekt (Bakošová, 2013), který popisuje kapitola 4. Výzkum se věnuje otázce zobecnitelnosti vybraných intuitivních heuristik na nefinanční rozhodnutí. Druhá kapitola shrnuje poznatky o vnějších vlivech, zejména vlivu kontextu na rozhodnutí a jeho důsledky, na kterou navazuje druhý již publikovaný výzkumný projekt (Schautová, 2016), kterému se podrobně věnuje kapitola 5. Tento výzkum se věnuje vlivu rozhodovacího pole a míry závazku na rozhodnutí a výslednou spokojenost. Třetí kapitola shrnuje poznatky o individuálních rozdílech při rozhodování a navazuje na ní třetí výzkumný projekt, podrobně popsaný v kapitole 6. Tento výzkum sestává ze tří částí. První se věnuje stabilitě koncepce rozhodovacího stylu. Druhá vztahu rozhodovacích dovedností a spokojenosti. Třetí vztahu rozhodnosti, spokojenosti a well-beingu. Nakonec je práce doplněna o závěrečnou diskuzi výzkumných výsledků a jejich přínosu pro obor psychologie rozhodování (kapitola 7).

1 Intuitivní rozhodování

Rozhodování je zcela běžný každodenní proces. Vlastně je natolik častý, že si jej lidé mnohdy ani neuvědomují. Je zřejmé, že rozhodování neprobíhá vždy plně vědomě a analyticky, jak jej popisovaly první teoretické přístupy (například teorie očekávaného užítku). Lidské rozhodování, a to jak zásadní životní rozhodnutí, tak expertní a profesní rozhodnutí, a v neposlední řadě i ta každodenní rutinní rozhodnutí, probíhají do značné míry nevědomě. Jde o takzvaně intuitivní rozhodování.

Intuice je definována jako vyhodnocení, které je rychlé a zčásti neuvědomované, jehož podklady nám v daném momentě (nebo dokonce vůbec) nejsou přístupné vědomě, ale přitom poskytují dostatečně silný podnět (emoce), abychom na jeho základě jednali (Gigerenzer, 2014). Podle Gigerenzera je intuice forma nevědomé inteligence.

Očekávání, že by naše inteligence měla být plně vědomá, je podle něj i dalších výzkumníků zavádějící. Velká část naší mozkové aktivity probíhá mimo naše vědomí (Wilson, 2004). Přesto bychom bez ní nepřežili (Gigerenzer, 2014).

Výzkum rozhodování se zabývá intuicí na dvou úrovních. Na úrovni intuitivních rozhodnutí, kdy proběhne rozhodnutí jako celek intuitivně a výsledek se nám vyjeví jako intuitivní vnuknutí. A na úrovni intuitivních úsudků, tedy rozhodnutí, která zahrnují vědomou analýzu a srovnání možností, ale zčásti jsou založena na intuitivních úsudcích. Společným prvkem tedy je, že část nebo celé rozhodnutí je založeno na nevědomých úsudcích.

Ačkoliv probíhá intuitivní rozhodování alespoň částečně mimo naše vědomí, nejde o náhodné hádání nebo iracionální pudy. Naopak, výzkum ukazuje, že intuice je založena na naší zkušenosti (Klein, 2004). Intuitivní rozhodnutí tak nejsou iracionální, ale jsou přirozeným vyústěním naší zkušenosti (Klein, 2004). Klein svou teorii intuitivních rozhodnutí zakládá na výzkumu reálných rozhodnutí v krizových situacích. Právě díky jeho výzkumu reálných rozhodnutí vznikl model „rozhodování založeném na rozpoznání“ (recognition primed decision) (Klein, 2004). Podle Kleina může být zkušenost dostupná vědomému systému, může být analyzována a na základě úvahy a důkazů potvrzena nebo vyvrácena. Stejně tak je naše zkušenost zpracována mimo dosah vědomí a projevuje se jako intuitivní preference nebo implicitní učení. Intuice tak využívá naši zkušenost, zejména tu, která není dostupná vědomě a také s ní pracuje převážně mimo naše vědomí. Do vědomí z ní pronikají už jen výsledky ve formě emočně nabytých preferencí.

Emoce podle Kleina (2013) při rozhodování slouží jako ukazatele intuitivních preferencí založené na předchozí zkušenosti. Vztahu emocí a rozhodování se věnují zejména neurologové jako například Damasio, který zkoumá pacienty s poškozením předního laloku mozku. Přední lalok byl po dlouhou dobu neurology podceňovaný, protože jeho poškození nebylo fatální a často nemělo ani příliš závažné dopady na život člověka (Damasio, 1998). Damasio (1998) ale zjistil, že přední lalok má důležitou funkci pro rozhodování. Ve své případové studii popisuje muže po chirurgickém odstranění tumoru v kortexu jeho frontálního laloku. Tento pacient měl podle všech testů mírně nadprůměrnou inteligenci a byl bez poškození kognitivních funkcí a přesto se nedokázal rozhodovat (Damasio, 1998). Tak například při výběru restaurace prošel všechny jídelní lístky a obhlédl všechny dostupné restaurace, ale ani poté se pro žádnou z nich nedokázal rozhodnout. Damasio (1998) musel konstatovat, že důvod jeho nerozhodnosti

je nedostatek emocí při rozhodování. Jeho pacient nedokázal přiřadit možnostem preferenci. Nedokázal rozlišit důležité vlastnosti od nedůležitých, a tak všechny možnosti porovnával na všech dimenzích (podle Lehrera, 2010).

Dokladem toho, jak důležité jsou pro rozhodování emoce, je i experiment s Iowa sázkovým úkolem (Iowa Gambling Task), který provedli Bechara a spol. (1997).

Účastníci výzkumu dostali čtyři balíčky karet a hrací známky v hodnotě 2 000 dolarů. Karty určovaly, zda účastník peníze získal nebo ztratil. Úkolem bylo získat co nejvíc peněz ve formě hracích známek. Balíčky karet ale nebyly rozděleny náhodně. Dva balíčky obsahovaly riskantní karty, nabízely vysoké výhry ale stejně velké prohry. Druhé dva balíčky přinášely menší výhry, ale ztráty přinášely jen velmi zřídka. V průměru účastníci otočili 50 karet, než pochopili, jak jsou karty rozloženy. Pak začali vybírat pouze z těch méně riskantních balíčků, které se víc vyplatily. Pacienti s poruchou orbitofrontální kůry, naproti tomu, správné balíčky nedokázali vybrat nikdy (Bechara a spol., 1997).

Modelově probíhá rozhodování v mozku takto: jakmile dochází k situaci, která si vyžaduje srovnání možných alternativ jednání, mozek začne produkovat relevantní obsah vědomí - obrazy, vzpomínky, aktuální prožitky, vjemy atd. Tyto se v proudu vědomí objevují a zase mizí. Jde o prohlídku rozmanitých obsahů, ze kterých jen část zůstane ve vědomí dostatečně dlouho na to, aby bylo možné je racionálně uchopit a formulovat. Zde tedy narážíme na limity lidské kognitivní kapacity. Není možné všechny dostupné podněty vědomě a racionálně vyhodnotit. Podle Damasia (1998) nastupuje role somatických markerů, které pomáhají s prioritizací některých alternativ a jejich aspektů. Somatický marker je vlastně označení dané alternativy, jejích atributů a jejího významu, fyziologickým prožitkem - emocí - jako žádoucí či nežádoucí. Somatické markery umožňují identifikovat některé alternativy jako nebezpečné a jiné jako příjemné

či radostné, a tím rozhodování směřují. Tento systém přitom pracuje neuvědomovaně a bez volní aktivity. Poskytuje informace o celkovém významu té které alternativy, a určuje naše preference. Damasio (1998) mu proto říká systém upřednostňování variant (biasing system).

Podstatnou funkci při přiřazování emočního náboje hraje prefrontální kortex. Jedním z jeho úkolů je učit se, co má očekávat. K tomu slouží takzvané „předpovídající“ dopaminergní neurony, které identifikovala Schultzová ve svém experimentu (2011): po zaznění hlasitého tónu dostaly pokusné opice sladkou šťávu, zatímco Schultzová sledovala aktivitu neuronů. Při prvních pokusech neurony zareagovaly až po sladké odměně, ale již brzy se naučily odměnu předvídat a příjemný pocit vyvolaný uvolněným dopaminem spustily již po zaznění tónu v očekávání sladké odměny (podle Lehrera, 2010). Proces učení těchto neuronů přitom není jednosměrný. Pokud se očekávaná odměna nedostaví, neurony okamžitě reagují. Nejen že neuvolní dopamin, ale neurony přední cingulární kůry spustí silnou negativní emoční reakci, díky které si mozek chybu rychle zapamatuje a nebude chybné očekávání opakovat (Lehrer, 2010). Za předpokladu, že mají naše dopaminergní neurony dostatečnou, rychlou a jasnou zpětnou vazbu, jsou tedy velmi efektivně schopny určit, jak se máme ohledně dané alternativy cítit. Somatické markery se učí na základě vnitřní i vnější zpětné vazby. Prefrontální kortex ve spolupráci s amygdalou dodávájí emoční informaci a ta se pak zrcadlí v uspořádání aktivity frontálního laloku. Tímto způsobem efektivně pomáhají se rozhodovat.

Takto tedy probíhá intuitivní rozhodování na úrovni mozku. Na rovině psychologické jej popsal Klein (2004) na základě svých případových studií s vojenskými veliteli a hasiči. Podle něj, ocitneme-li se v situaci, která vyžaduje rychlé rozhodnutí, intuice na základě předchozí zkušenosti rozpozná, o co v situaci jde, a jak je potřeba reagovat. Typicky při

intuitivním rozhodování nedochází k vědomému srovnávání alternativ. Řešení se člověku vyjeví jako jasná a jednoznačná odpověď. V situaci boje nebo při zásahu Kleinovi respondenti najednou zkrátka věděli, co je potřeba udělat. Kleinův model tak vysvětluje, proč jsou experti lepší než laici, když využívají svou intuici. Mají totiž implicitní znalosti o podobných situacích, možných reakcích a jejich výsledcích, které využívají i při intuitivním vyhodnocování (Klein, 2004).

Intuice je efektivní i v situacích, kde nejde o expertízu, ale ve kterých je příliš mnoho aspektů, které je potřeba srovnat. Pokud množství dat, které je potřeba zpracovat přesahuje možnosti vědomé kognitivní kapacity, je možné alespoň částečně se spolehnout na její zpracování mimo naše vědomí. To ukazují ve svém výzkumu Dijksterhuis a kolegové (2006). Nejdříve dali kupcům na výběr mezi čtyřmi auty. Každé bylo popsáno ve čtyřech kategoriích (tedy celkem 16 různých informací) a dali jim pár minut čas své rozhodnutí zvážit. Poté dali stejné informace jiným kupcům, jejich pozornost ale hned zahltili krátkou hádankou a okamžitě poté po nich chtěli rozhodnutí. Ti, kteří měli možnost o své volbě popřemýšlet, se rozhodli lépe. Když Dijksterhuis a spol. pokus zopakovali s větším množstvím dat (tentokrát dostali respondenti čtyři popisy aut, každé s dvanácti parametry) optimálně volila naopak druhá skupina. Ta, která o svém rozhodnutí nemohla přemýšlet a musela se spolehnout na intuici (Dijksterhuis a spol., 2006). Výzkum tedy potvrzuje, že vědomé rozvažování dokáže srovnávat pouze omezený počet možností, kdežto náš nevědomý procesor zvládne vyhodnotit i větší množství informací a možností.

Pokud jde o rozhodnutí, které je ve své podstatě iracionální, založené pouze na subjektivních preferencích, může dokonce snaha o vědomé srovnání zhoršit kvalitu rozhodnutí. Jak řekl Polanyi: „víme víc, než jsme schopni vyjádřit slovy“ (podle Kaye, 2011, s. 163). Dokladem je experiment Wilsona a Schoolera (1991), kteří vzali pět

džemů z top seznamu časopisu Consumer Report a nechali je studenty seřadit. Zajímalo je, zda je seřadí stejně jako experti časopisu. Když studenti dali na své subjektivní preference, měli poměrně vysokou korelaci s pořadím časopisu ($r = 0,55$), ale jakmile se jich výzkumníci zeptali, proč si džem vybrali, pořadí se změnilo a korelace s experty časopisu vytratila ($r = 0,11$). Studenti se podle Wilsona a Schoolera zaměřili na nesprávné parametry a nakonec již nedokázali vyhodnotit své původní subjektivní preference (Wilson a Schooler, 1991). Naše vědomá introspekce nemá vždy přístup k preferencím a motivům, které jsou obsahem našeho nevědomí. Vědomě se tak snažíme extrahovat své nevědomé preference na základě svého předchozího chování, ale děláme to jen velmi nepřesně. Mnohdy zaměňujeme „co si myslíme“ za to, „co cítíme“ (Wilson, 2004). Rozhodování na základě nepřesných odhadů našich preferencí a vnitřních motivací je pak zavádějící a může našemu rozhodování uškodit. V takových případech je lepší spolehnout se na intuici.

K podobným výsledkům jsem dospěla i ve svém průzkumu. V sérii rozhovorů, které jsem dělala, jsem se ptala lidí na důležité životní rozhodnutí, na to jak se rozhodli a jaké jsou důsledky jejich rozhodnutí (Bakošová, 2012). Mezi rozhodnutí, která lidé popisovali, patřil výběr vysoké školy, ukončení partnerského vztahu, stěhování, změna zaměstnání a dokonce i potrat a změna pohlaví. Převážná většina dotázaných se rozhodovala na základě své intuice, spíše než čistě racionálně, na základě analýzy „pro a proti“ dané situace. Od respondentů, kteří se rozhodovali více analyticky, se lišili tím, že nelitovali svého rozhodnutí a dosahovali vyššího skóre v životní spokojenosti. Intuitivní přístup se zakládal na subjektivních preferencích, které nebyly podloženy vědomou racionální argumentací, jak sami respondenti uváděli. Ale byly založeny na pocitech spojených s jednotlivými možnostmi (Bakošová, 2012).

Analýza narušuje průběh intuice a může proto být zavádějící (Klein, 2004). Je nutno dodat, že intuitivní rozhodování se nemusí (a ani by se nemělo) vylučovat s analytickým přístupem. Naopak, mohou se doplňovat. Jak uvedla jedna moje respondentka: „Zjišťovala jsem si hodně informací. Znamé i cizí lidi, internet i Facebook. Chtěla jsem vědět, jak tu školu posuzují z jejich hlediska. Poté jsem si sepsala na papír Praha-Brno a psala jsem si pro a proti, dle měst. Vyhrálo Brno. Ale nedokážu vysvětlit, proč jsem nakonec stejně v Praze.“ Při reálném rozhodování můžeme kombinovat systematický přístup ke sběru informací s intuitivním rozhodnutím. Abychom mohli intuici opravdu využít, je potřeba vyladění. Intuitivní proces lze snadno narušit přílišným přemýšlením nebo formulováním argumentů. Naopak potřebné vyladování výborně popsala jiná respondentka: „... vždycky strašně pomáhá čas. Že nad tím nemusím uvažovat a ono se to samo nějak vyřeší. Protože to začnu cítit, a jak už to cítím, tak ta hlava to těžko přemluví. Ale musí se potom shodnout. Ale nedokážu to jakoby úplně vyvrátit, když už to cítím“ (Bakošová, 2012).

Vedle intuitivních rozhodnutí mluvíme v psychologii rozhodování také o intuitivních úsudcích. Jde právě o kombinaci analýzy a intuice při rozhodování. Informace, které přesahují možnosti omezené kognitivní kapacity, jak poukázal již Simon, jsou vyhodnoceny pomocí intuitivních zkratk. A na jejich základě pak lze udělat racionální a vědomé rozhodnutí. Tyto zkratky jsou v psychologii rozhodování známé jako intuitivní heuristiky a předsudky. Jsou založeny na zkušenosti a umožňují rychle a efektivně vyhodnotit informace, ale mnohdy přitom porušují pravidla formální logiky (Kahneman a Frederick, 2005). Průkopníky v oblasti zkoumání intuitivních úsudků byli Kahneman a Tversky. Dnes jsou výzkumně zaznamenány a v literatuře popsány desítky různých intuitivních heuristik a předsudků (Gilovich a spol., 2002). Zde si představíme ty nejvýznamnější z nich.

Mezi první popsané heuristiky patřila heuristika dostupnosti. Heuristiku dostupnosti popisuje tento proces: pokud máme odhadnout pravděpodobnost nějaké události, řídíme se dostupností podobných případů v naší paměti (Thaler a Sunstein, 2009). Tato heuristika tedy předpokládá, že pokud lidská paměť pracuje spolehlivě, čím častěji danou událost člověk zažil nebo o ní slyšel, tím častěji se nejspíš děje, a tím snáze si takové případy vybaví. Takže podle výbavnosti lze usuzovat na pravděpodobnost takové události (podle Schwartze a Vaughna, 2005). Pokud jde o něco, s čím se lidé setkávají často (dostupný reprezentativní vzorek) a co je dobře dostupné v paměti (lze si vzpomenout na nespočet podobných případů), funguje tato heuristika výtečně. Ale jsou i situace, kdy systematicky selhává.

Typicky selhává tam, kde není splněn jeden z výše uvedených předpokladů. Například, když nejsou přiměřeně dostupné v paměti. Jako typický příklad takového selhání se uvádí výbavnost slov s různou koncovkou. Tak třeba, kolik z dvou tisícovek anglických slov končí na -ing nebo kolik jich má -n jako předposlední písmeno (podle Sternberga, 2002). První skupina dávala dvojnásobně vyšší odhady, prostě proto, že slova končící na -ing se lépe vybavují. Ačkoliv logicky musí být slov s -n- jako předposledním písmenem více než těch končících na -ing, protože slova s -n- jako předposledním písmenem zahrnují množinu -ing a zároveň i další slova splňující tuto podmínku. Paměť a způsob jakým ukládá a vybavuje informace někdy není spolehlivým zdrojem odhadu pravděpodobnosti.

Kromě nepřesné výbavnosti zkreslují heuristiku dostupnosti také emočně nabyté vzpomínky. Emočně nabyté vzpomínky mají totiž tendenci být dostupnější a přesvědčivější, než emočně neutrální vzpomínky. V jednom experimentu Reyes a spol. (1980) zinscenovali proces, ve kterém porota dostala stejné množství důkazů pro vinu i pro nevinu. Jedna strana důkazů byla vždy předkládána neosobně, fakticky (například:

ten popelářský vůz jsem špatně viděl ve tmě, protože byl šedý). Druhá strana pak emočně zabarveně (například: byl jsem si jistý, že to byl popelářský vůz, protože byl šedý a šedá dobře kryje špínu). Zvítězila většinou ta strana, která předkládala důkazy s emočním zabarvením (Reyes a spol., 1980).

Další častou kognitivní heuristikou je ukotvení a přizpůsobení. Jde o heuristiku, při které svůj odhad hodnoty založíme na dostupné hodnotě něčeho jiného. Například když je potřeba odhadnout množství nebo velikost, lze si vzít nějakou známou hodnotu a s ní srovnávat (Thaler a Sunstein, 2009). Jiným příkladem je odhad cenové hladiny (Chapman a Johnson, 2002). Pokud je kotva pro odhad relevantní, funguje tato heuristika efektivně. Bohužel, lidé často používají kotvy, které jsou pro odhad dané hodnoty zcela irelevantní. Výzkumy ukazují, že dokonce pouhé připomenutí posledního trojčíslí telefonního čísla má vliv na následný odhad časového zařazení historické události (podle Thalera a Sunsteina, 2009).

Jak zjistil Ariely (2009), kotva přetrvává, i když se ji záměrně snažíme změnit. Účastníci jeho výzkumu byli vystaveni první kotvě, buď dostali 90, nebo 10 centů za poslech nepříjemné zvukové nahrávky. Poté výzkumníci ověřili, že kotva zafungovala – zeptali se jich, kolik by jim museli zaplatit, aby si nahrávku poslechli znovu. Kotva opravdu fungovala, lidé s vyšší kotvou by si za poslech stejné nahrávky nechali zaplatit víc, než ti s nízkou kotvou. Poté přišla na řadu druhá kotva. Nabídka tentokrát byla 50 centů pro všechny za poslech další nepříjemné nahrávky. Když se pak účastníků zeptali, kolik by jim museli zaplatit, aby si tuto nahrávku znovu poslechli, první kotva převážila. Skupina, která měla v prvním kole 10 a v druhém 50 centů si v průměru řekla o menší částky, než skupina, která měla v prvním kole 90 a v druhém 50 centů. Pak přišla třetí kotva. Účastníci tentokrát dostali obrácenou kotvu než v první fázi, ti, co původně dostali nízkou (10 centů), teď dostali vysokou a naopak. I přesto, původní kotva přetrvávala. V

průměru si ti, kteří dostali za první poslechnutou nahrávku 10 centů, za druhou 50 a za třetí 90, řekli méně, než skupina která dostala 90, 50 a 10 centů (Ariely, 2009). Ačkoliv může být náš odhad hodnoty na základě jiné hodnoty mnohdy efektivní, je často příliš rigidní.

Další typickou intuitivní zkratkou je heuristika reprezentativnosti (Kahneman, 2002; Gilovich a Griffin, 2002). Heuristika reprezentativnosti popisuje tendenci, pokud něco nebo někdo odpovídá prototypu dané kategorie, to do ní zařadit bez ohledu na to, jaká je reálná četnost této kategorie nebo s jak velkým vzorkem operují, čímž porušují matematickou logiku pravděpodobnosti. Nejčastěji se jako příklad uvádí problém Linda.

„Lindě je 31 let, je svobodná, výřečná a velmi bystrá. Vystudovala filozofii. Jako studentka se hluboce zajímala o otázky diskriminace a sociální spravedlnosti. Účastnila se také demonstrací proti jaderným zbraním.“ (Sternberg, 2002, s. 425).

Které tvrzení je pravděpodobnější?

- a) Linda je bankovní úřednice.
- b) Linda je bankovní úřednice a aktivistka ve feministickém hnutí.

Většina respondentů volí možnost b) úřednice a aktivistka ve feministickém hnutí, čímž se dopouští logické chyby spojování množin, která spadá pod heuristiku reprezentativnosti. Gigerenzer (2005) ale upozorňuje, že tento úkol používá zavádějící kontext. Pokud jde o to, aby lidé úkol řešili jako problém matematické pravděpodobnosti, je potřeba otázku položit jinak. Gigerenzer (2005) nabízí tuto alternativu:

Kterých je víc?

- a) Bankovních úřednic.
- b) Bankovních úřednic aktivních ve feministickém hnutí.

Pokud bychom otázku položili takto, málokdo řekne b). Podle Gigerenzera (2005) v problému Linda nejde o chybu úsudku, ale naopak o velmi inteligentní sázku. Z dostupných informací se zdá spíše možné, že je Linda ve feministickém hnutí, než že je bankovní úřednicí. Původní otázka nevede k přesné odpovědi v souladu s matematickou pravděpodobností, ale k intuitivnímu odhadu o povaze Lindy a jejím zaměstnání. Lidé dotaz "které tvrzení je pravděpodobnější" vnímají volněji, volí odpověď, která je přiléhavější, než ta, která má vyšší matematickou pravděpodobnost. Gigerenzer tím nepopírá, že heuristiky mohou vést k logickým chybám, ale ukazuje, že logika není vhodná jako obecný princip vyhodnocování úspěšnosti rozhodnutí. Gigerenzer a další se proto domnívají, že hodnocení heuristik by se nemělo zakládat na tom, nakolik odpovídají formální logice, ale jak úspěšné jsou v reálném světě (Gigerenzer a Goldstein, 1996).

Mezi intuitivní úsudky se řadí i další fenomén, podobný výše popsaným heuristikám - intuitivní předsudky. Svě jméno dostaly podle předsudků, tak jak je známe v běžném hovoru nebo i v sociální psychologii. Podobně jako předsudky svým způsobem předurčují to, jak volíme mezi různými alternativami. Jsou to předem daná kognitivní nastavení, která ovlivňují, jak lidé situaci vyhodnotí. Zároveň jsou také velmi podobná heuristikám, protože pomáhají rychle vyhodnotit dostupné alternativy a rozhodnout se na základě intuice.

Jako první lze uvést efekt statusu quo. Jedná se o preferenci stávajícího stavu před jakoukoliv změnou (Griffin a Tversky, 2002). Preference pro status quo tak reprezentuje naše obavy ze změny. Stávající stav je vždy o trochu víc žádoucí prostě jenom proto, že už nastal. Například v USA mnozí zaměstnavatelé svým zaměstnancům přispívají na investiční důchodové spoření. Investiční důchodové spoření umožňuje alokace úspor měnit podle preferencí a životní situace. Mladí přispěvatelé pak mohou volit agresivnější investiční strategii, která má potenciál vyšších zisků. V pozdějším věku je naopak dobré přejít na konzervativnější investiční strategii, aby člověka, který jde do penze, nepřekvapil případný negativní výkyv na akciových trzích. Výzkumníci sledovali, jak své naspořené prostředky alokují univerzitní profesoři. Ukázalo se, že mnozí za celý svůj život alokace svého důchodového spoření téměř nezměnili. Navíc, ti z nich, kteří se do důchodového spoření přihlásili ještě za svobodna, měli často i po dvaceti letech jako obmyšlenou osobu¹ určenu svou matku. A to i přesto, že již byli dávno ženatí a měli děti. Zkrátka, nezměnili status quo (Thaler a Sunstein, 2009). Status quo při zvažování alternativ často vede k tomu, že přeceňujeme stávající stav.

Jiným velmi častým předsudkem je efekt potvrzení. Lidé mají tendenci hledat informace, které potvrzují jejich názor nebo přesvědčení spíše, než hledat fakta, která jej vyvracejí. Dokladuje to Wasonův experiment již z roku 1960. Účastníci měli za úkol zjistit, jakým pravidlem se řídí sekvence čísel, přičemž její první tři čísla jsou 2, 4 a 6. Většina účastníků se ptala, zda do sekvence patří i čísla jako 8 a 10. Odpověď je ano, ale to jim nijak nepomohlo uhádnout, jakým pravidlem se sekvence řídí. Nejčastěji hádali, že pravidlo pro určení dalšího čísla je „připočítat dva“, jenomže to je nesprávně. Pravidlo, které měli účastníci Wasonova experimentu uhádnout, bylo jiné. Totiž, že dalším číslem sekvence je jakékoliv číslo vyšší než předchozí, takže do ní patří třeba čísla 7 a 9.

¹ osoba která zdědí prostředky v případě úmrtí majitele účtu

Kdyby se účastníci ptali místo na 6 řekněme na 11, dostalo by se jim také pozitivní odpovědi a pravidlo “připočti dva” by mohli okamžitě zavrhnout a ptát se cíleně dál.

Tendence k potvrzení je naším přirozeným nastavením, jak zjistil Gilbert (1991). Ve svém experimentu předložil účastníkům několik pravdivých a nepravdivých tvrzení. Aby zjistil, jestli sami od sebe intuitivně budou tvrzením spíše věřit, nebo o nich pochybovat, rozptýlil pak jejich pozornost jiným úkolem. Ukázalo se, že lidé tvrzením primárně spíše věřili, pokud pak neměli možnost o nich příliš uvažovat (byli rozptýleni jiným úkolem). Zdá se tedy, že přirozenou první reakcí je věřit a teprve pak se dostavuje pochybnost (Gilbert, 1991). Efekt potvrzení má bohužel neblahé dopady na některé oblasti našeho života. Tak například Moseley a spol. (1996) ukázali, že artroskopická chirurgická operace kolena není o nic účinnější než placebo efekt (prováděli pacientům placebo operaci).

Dalším častým předsudkem je efekt utopených nákladů. Efekt utopených nákladů lidi vede k tendenci investovat více, pokud již v dané věci investovali nebo se angažovali (Griffin a Tversky, 2002). Arkes a Blumerová (1985) tento efekt prokázali v mnoha svých výzkumech. Respondenti typicky chtěli dále investovat, pokud již předtím investovali. Ochota investovat tedy roste s předchozí investicí. Z hlediska čisté logiky jsou předchozí náklady irelevantní pro rozhodnutí o budoucnosti (Johnston, 2003). Nejspíš zde hraje roli snaha odůvodnit předchozí náklady a nepůsobit nevhodně. Efekt utopených nákladů na rozdíl od předchozích dvou předsudků je spojený spíše s finančními rozhodnutími. Ačkoliv se netýká pouze jich. Máme tendenci setrvávat v práci nebo ve vztahu nebo u nějakého koníčku mimo jiné i proto, co všechno jsme tomu již obětovali, nebo kolik jsme toho spolu zažili apod. Zejména pokud jde o čas, máme tendenci investovat více než je možná vhodné, na základě již utopených nákladů (Bakošová,

2013). Právě otázce zobecnitelnosti efektu utopených nákladů na časová rozhodnutí se věnuji ve svém výzkumu popsaném detailně v kapitole 4.

Podobných efektů je v literatuře popsanych mnoho a ukazují nám, že intuice je efektivním a zároveň zavádějícím nástrojem rozhodování. Intuice pracuje v náš prospěch obzvláště při expertním rozhodování, ale také v případě zpracování komplexních informací v časovém stresu (Klein, 2004; Wilson a Schooler, 1991). Intuice je přitom závislá na vnímání vlastních, zdánlivě iracionálních, emočně nabitých preferencí (Damasio, 1998), které může předčasné analyzování narušit (Klein, 2013). Pro využití plného potenciálu lidského rozhodování není vhodné intuici kritickou analýzou nahradit, nýbrž doplnit (Klein, 2013). O to více, čím více intuitivních úsudků na základě heuristik a kognitivních předsudků v tom kterém rozhodnutí děláme (Thaler a Sunstein, 2009).

2 Vliv kontextu na rozhodování

Lidské rozhodování probíhá vždy v kontextu, který je nepostradatelným a validním vstupem pro pochopení samotného rozhodnutí (Gigerenzer, 2005). Tento kontext zahrnuje tři hlavní oblasti:

- 1) *zarámování* - zda jde o možné zisky nebo potenciální ztráty
- 2) *rozhodovací pole* - kolik a jakých možností máme k dispozici
- 3) *zaangažovanost* - jakou míru závazku s rozhodnutím přijímáme

Zarámování nejlépe popisuje Prospektová teorie Kahnemana a Tverskeho (1979).

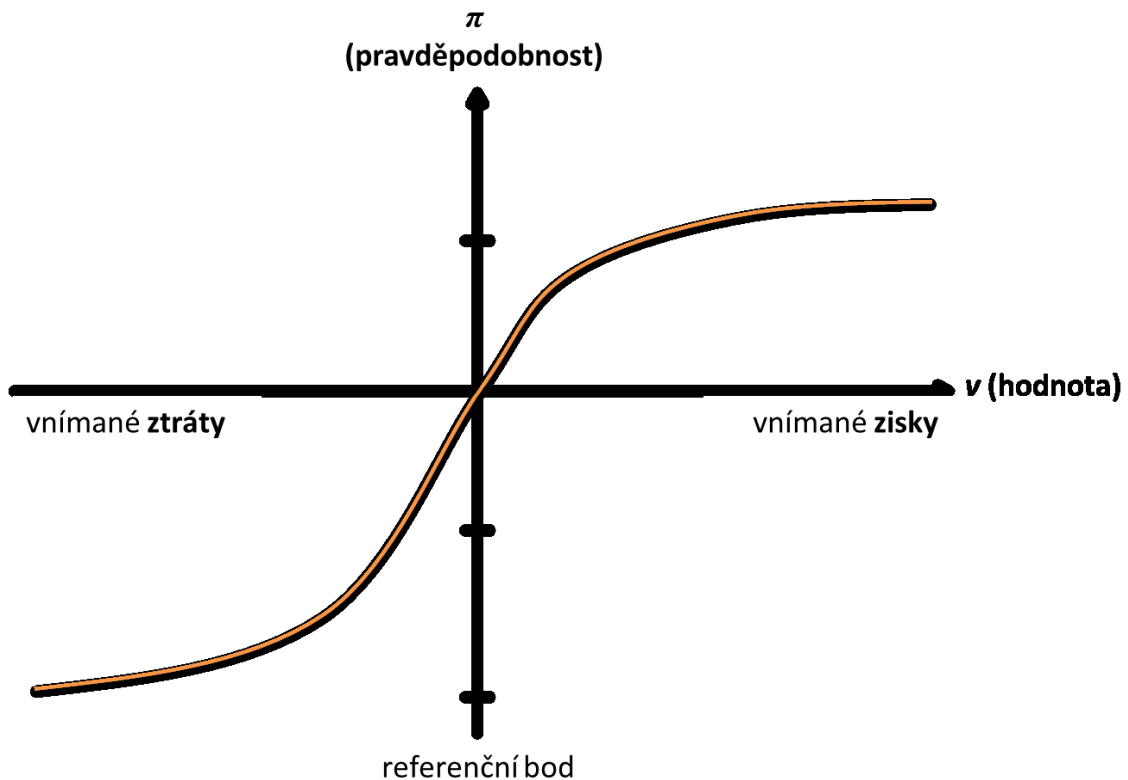
Prospektivní teorie je modifikací klasické teorie očekávaného užitku, ale lépe se vyrovnává s reálnými pozorováními lidského rozhodování. Jde o deskriptivní model, který se zakládá na stejných principech jako teorie očekávaného užitku, ale upravuje je tak, aby lépe odpovídala pozorované realitě rozhodování v kontextu zisků a ztrát. I v prospektové teorii tedy platí, že výsledný užitek je násobkem pravděpodobnosti a preferencí, ale v obou případech jde o subjektivní hodnoty, nikoliv o objektivní hodnoty (Baron, 2008). Prospektová teorie oproti teorii očekávaného užitku zavádí funkci π^2 , která počítá se subjektivními pravděpodobnostmi tak, jak je pozorujeme při reálném rozhodování. Tato zkreslená pravděpodobnost je citlivější na extrémní pravděpodobnosti, tedy na pravděpodobnosti téměř nemožné a téměř jisté (Kahneman a Tversky, 1979). Kahneman a Tversky tak jako první systematicky uchopili obavu ze ztráty. Onu přehnanou emocionální reakci na informace o ztrátě.

² Využili řeckého písmena π , aby jej odlišili od funkce p jako probability v klasické teorii očekávaného užitku (Baron, 2008).

Funkce subjektivní pravděpodobnosti má velmi specifický průběh – přeceňuje ztráty a podceňuje zisky. Ztráty, jak vidíme na grafu č. 1 (viz níže), mají ostřejší sklon, jsou subjektivně prožívány silněji než zisky. Odhaduje se, že mají dvakrát silnější psychologický efekt než ekvivalentní zisky (Kahneman a Tversky, 1979). To potvrzují i autoři Shiv, Loewenstein a Damasio (Shiv a spol., 2005). Účastníci dostali 20 dolarů a za každý investovaný dolar mohli získat 2,50 dolaru, pokud při hodu mincí padl orel. V každém hodu měli možnost získat 2,50 dolaru s pravděpodobností 0,5. Hodnota každého hodu tak je 1,25 dolaru. Logický postup na základě výpočtu pravděpodobností by byl využít všech 20 dolarů na hody mincí. Účastníci se ale v 40 % případů rozhodli ponechat si raději jistý dolar, než riskovat ztrátu při hodu mincí. Naproti tomu pacienti s nefunkčními emocemi investovali v 84 % případů (Shiv a spol., 2005).

Mezi ztráty se nepočítají pouze reálné ztráty, ale také ztráty v porovnání s někým jiným nebo ve srovnání s jiným výsledkem. Kahneman a Tversky tedy upravili i osu preferencí. Zavedli takzvanou osu hodnoty (v jako value, oproti původnímu u jako utility neboli užitek). Na horizontální ose místo absolutních hodnot, jako třeba finanční prostředky, využívají hodnotu jako vztah k referenčnímu bodu (viz graf níže). Referenční bod tedy není absolutní nula (jako třeba nula finančních prostředků), ale nulové očekávání, status quo (jako třeba aktuální stav vašeho konta). Doprava od něj jsou tedy vnímané zisky a doleva vnímané ztráty ve vztahu k tomuto referenčnímu bodu (Baron, 2008). Výsledná křivka tak zachycuje fakt, že stačí málo, jen droboučká manipulace kontextu či nastínění informací, abychom něco začali považovat za ztrátu (Schwartz, 2005).

Graf č. 1: Funkce subjektivní pravděpodobnosti podle Prospektové teorie



Zajímavé je, že tyto subjektivně vnímané zisky a ztráty ovlivňují i to, jak se stavíme k riziku. Kahneman a Tversky (1979) potvrzují averzi k riziku v případě zisků (se kterou počítá i teorie očekávaného užitku), ale postulují zároveň tendenci riziko vyhledávat v případě ztrát. Jinými slovy, pokud je co získat, radši se vyhneme riziku, ale pokud je co ztratit, pokoušíme štěstí. To dokladuje i tento výzkum:

„Spojené státy americké se připravují na epidemii asijské chřipky; odhaduje se, že zabije šest set lidí. Pro boj s epidemií byly navrženy dva alternativní programy. Předpokládejte, že vědecké odhady následků obou programů jsou následující: při volbě programu A bude zachráněno dvě stě lidí. Při volbě programu B existuje pravděpodobnost dvě

třetiny, že nebude zachráněn nikdo. Který z programů zvolíte?“ (Lehrer, 2010, s. 98). V tomto případě 72 % oslovených lékařů volilo plán A (podle Lehrera, 2010).

Druhá verze zadání: „Spojené státy americké se připravují na epidemii asijské chřipky; odhaduje se, že zabije šest set lidí. Pro boj s epidemií byly navrženy dva alternativní programy. Předpokládejte, že vědecké odhady následků obou programů jsou následující: při použití programu C zemře čtyři sta lidí. Při použití programu D existuje pravděpodobnost jedna třetina, že nezemře nikdo a pravděpodobnost dvě třetiny, že zemře šest set lidí. Který z programů zvolíte?“ (Lehrer, 2010, s. 99). V tomto případě 78 % lékařů volilo scénář D (podle Lehrera, 2010). Statisticky jsou přitom scénáře A a C totožné, přesto zarámování (ti, co přežijí vs. ti, co zemřou) mělo vliv na preference respondentů.

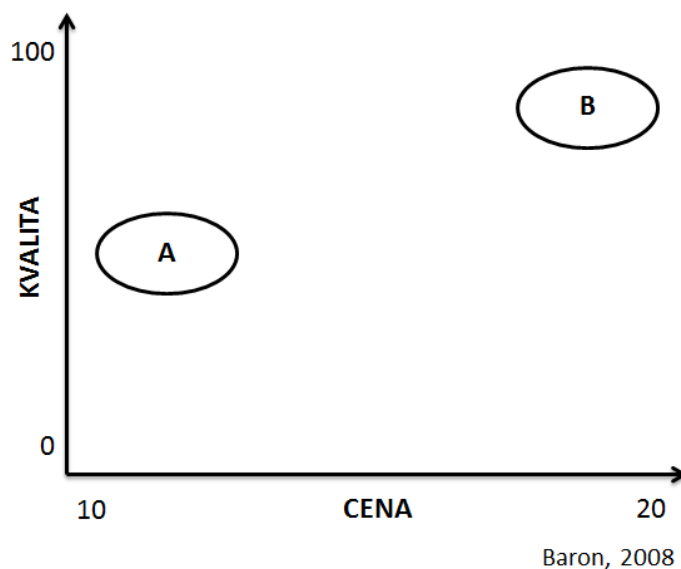
Kahneman a Tversky (1979) tedy postulovali averzi k riziku v případě zisků a tendenci riskovat v případě ztrát. Podle LaBoeufa a Shafira (2005) navíc přeceňujeme nízké pravděpodobnosti a podceňujeme vysoké pravděpodobnosti. Vzniká tak čtyřpolní vzorec pro různé pravděpodobnosti (Skořepa, 2006). V případě vysokých potenciálních zisků vyhledáváme riziko, pokud je pravděpodobnost nízká, a vyhýbáme se mu, pokud je pravděpodobnost střední nebo malá. Na druhou stranu, při potenciálních ztrátách vyhledáváme riziko pro střední a vysokou pravděpodobnost a vyhýbáme se riziku, když je pravděpodobnost ztráty malá (Kahneman a Tversky, 1979; Skořepa, 2006). Jinými slovy, možnost vyhrát 1 000 Kč s pravděpodobností 0,1 je více žádoucí než možnost vyhrát 100 Kč s pravděpodobností 0,5. A naopak je tomu v případě ztrát. Lidé spíše vsadí 100 Kč s lepší pravděpodobností než 1000 Kč s horší. Navíc platí, že pro ztráty je tento efekt mnohem výraznější. Obecné pravidlo je, že při ztrátách musí být nabídka zhruba dvakrát vyšší, než při ziscích (LaBoeuf a Shafir, 2005; Kahneman a Tversky, 1979; Kahneman, 2002; Skořepa, 2006). Navíc, ztráty máme tendenci spíše odkládat,

zatímco zisky preferujeme dostat hned (Loewenstein a Thaler, 1989). Například, pracovní nabídka s okamžitým výdělkem 30 000 Kč měsíčně je více žádoucí než nabídka s měsíčním výdělkem 20 000 Kč a ročním bonusem 200 000 Kč i když je celkový zisk vyšší. Naopak je tomu u nákladů. Možnost koupit si spotřebič na splátky za 4x 2 500 Kč je lákavější, než zaplatit jednorázově 8 000 Kč, i když celkově zaplatíme víc. Kontext zisků nebo ztrát má zásadní vliv na to, jak se rozhodujeme.

Druhou proměnnou kontextu je rozhodovací pole, tedy počet a rozložení možností, o kterých se rozhoduje. V případě, že existují 2 druhy zboží; varianta A s hodnocením kvality 50 (na škále 0–100) a cenou 10 korun a dražší, ale kvalitnější varianta B (hodnocení kvality 70, cena 20 korun). Konzumenti by se rozdělili mezi tyto dvě možnosti v poměru daném jejich preferencemi pro cenu a kvalitu (Baron, 2008).

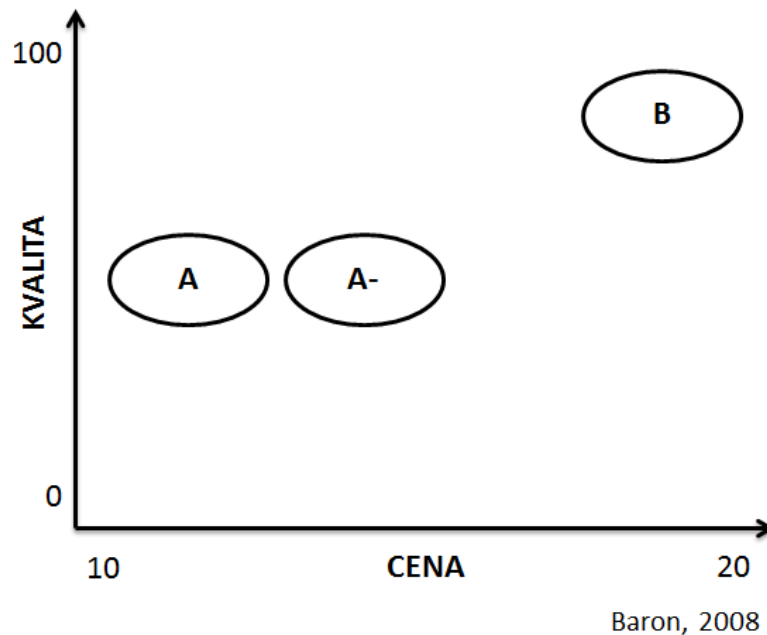
Rozhodovací pole (počet a rozložení variant) předurčuje, jak se konzumenti zachovají, když na trhu přibude další varianta.

Graf č. 2: Rozhodovací pole



Pokud má další varianta zhruba stejnou kvalitu jako varianta A, ale je o něco dražší, jde o variantu A-. Vznikne efekt známý jako asymetrická dominance. To znamená, že většina konzumentů bude preferovat variantu A. Dokonce i konzumenti, kteří původně preferovali variantu B. Varianta A- mění kontext i když sama nemá žádnou preferenci. V novém kontextu je tato varianta A- důvodem pro nákup varianty A oproti variantě B. Stejný efekt se snaží navodit prodejci různými slevami. Taková sleva vlastně vytváří produkt A- a A (Baron, 2008).

Graf č. 3: Asymetrická dominance



V praxi efekt asymetrické dominance dokladuje Arielyho výzkum (2009). V nabídce byly tyto možnosti: 1) elektronická verze za 59 dolarů, 2) tištěná verze za 125 dolarů, 3) elektronická a tištěná verze za 125 dolarů. První možnost, pouze internetová verze, je základní. Třetí možnost je dražším rozšířením této možnosti. Pokud jsou přítomny jen tyto dvě možnosti, preference předplatitelů je jednoznačně pro první možnost, levnější a splňující potřeby dnešních čtenářů. Ariely (2009) uvádí, že až 68 % předplatitelů si

vybralo tuto možnost. Když byla ale přidána další možnost, v tomto případě tištěná verze časopisu, preference se změnily. V tomto případě až 84 % oslovených volilo dražší tištěnou a elektronickou verzi (Ariely, 2009). Druhá možnost (pouze tištěná verze) byla návnadou, která změnila preference pro ostatní možnosti, ale sama neměla žádnou preferenci (nevybral si ji ani jeden z dotázaných).

Obrázek č.1: Předplatné The Economist

Vítejte v čtenářském centru časopisu The Economist. Zvolte typ předplatného, které si chcete pořídit nebo prodloužit:

- Internetová verze Economist.com – 59.00 \$**
Online přístup k Economist.com na celý rok. Zahrnuje archiv všech článků od roku 1997!
- Tištěná verze – 125.00 \$**
Časopis The Economist komfortně doručený až k vašim domovním dveřím!
- Tištěná a internetová verze – 125.00 \$**
Tištěný časopis a online verze v jednom! Včetně archivu všech článků od roku 1997.

podle Arielyho, 2009

Dalším aspektem rozhodovacího pole je množství možností. Pokud jsou k dispozici srovnatelné možnosti, jako v případě variant A a A-, je rozhodování na jedné straně usnadněno. Na druhé straně, pokud je možností vícero, roste kognitivní komplexita při srovnávání. S kognitivní komplexitou roste i nevole se rozhodnout. To dokazuje i výzkum Iyengarové a Leppera (2000) s nabídkou džemů. V supermarketu nabízeli k ochutnání buď 6 džemů s různou příchutí (kiwi, meruňka apod.), nebo 24 džemů různých chutí. Až 60 % návštěvníků se zastavilo při větší nabídce a pouze 40 % při menší nabídce. Jenomže 30 % těch, kteří ochutnávali z menší nabídky, si džem opravdu koupilo, oproti

pouhým 3 % těch, kteří vybírali z širší nabídky. Širší nabídka byla příliš náročná na srovnávání alternativ a vedla k frustraci a odkládání rozhodnutí (Iyengar a Lepper, 2000). Větší množství ekvivalentních možností, které je potřeba srovnat, zvyšuje komplexitu rozhodování.

Třetím aspektem kontextu, který ovlivňuje preference a spokojenost rozhodovatele, je míra závazku, kterou přijímáme, jak ve svých výzkumech dokladují Gilbert (2006) i Ariely (2009). Pokud jde o nákupní rozhodnutí, míru závazku částečně určuje cena. Ariely (2009) zjišťoval jaký má na rozhodování vliv cena. Studentům v prostorách univerzity výzkumníci nabízeli dva druhy čokolád, jednu luxusnější a jednu běžnou. V první variantě stála luxusní čokoláda 15 centů a běžná čokoláda 1 cent. 73 % oslovených studentů si vybralo luxusní variantu za 15 centů. Ve druhé variantě stála luxusní čokoláda 14 centů a běžná čokoláda byla zdarma. V tomto případě si 69 % studentů vybralo běžnou čokoládu zdarma. Arielyho (2009) výzkum tak ukázal, že "zdarma" bez ohledu na původní preferenci a nezměněný nominální rozdíl může zásadně změnit preference dotazovaných, není však jasné, jak ovlivňuje výslednou spokojenost spotřebitelů. Spokojenost je přitom zásadním ukazatelem pro vyhodnocení rozhodování. Spokojenost lze hodnotit ve dvou rovinách: kognitivní a prožitkové.

Otázce vztahu kognitivní a prožitkové roviny se věnuje Gilbert (2004) ve svém výzkumu zaměřeném na schopnost predikce požitku. Lidé jsou až překvapivě nepřesní v odhadu toho, jak spokojeni budeme v budoucnosti s konkrétní volbou. Očekáváme třeba, že ztráta všech úspor vyvolá nespokojenost. To platí krátkodobě, ale dlouhodobě to na životní spokojenost efekt nemá (Gilbert, 2004). Kahneman a kolegové také zjistili, že dlouhé dojíždění za prací je mnohem nepříjemnější, než očekáváme. Dvacet minut navíc v dopravě je jako pětina efektu ztráty práce, který patří k největším stresorům v životě (podle Iyengarové, 2010a). Při vykreslování minulosti i budoucnosti kromě

zkušeností mozek také využívá aktuální informace; to, co se právě děje, co prožíváme (Gilbert, 2007). Nelze si představit budoucnost zcela odlišnou od minulosti a přítomnosti. Aktuální naladění tak zkresluje to, jak lidé odhadují budoucí spokojenost, či nespokojenost. Lze se proto domnívat, že přítomnost možnosti “zdarma” apeluje na kognitivní stránku spokojenosti, ale nepovede k vyšší prožitkové spokojenosti.

Výsledná spokojenost je ovlivněna hodnotou dané volby stejně jako aktuálním prožíváním. Jde přitom hlavně o rozpor mezi kognitivním očekáváním a výsledným prožitkem nebo zkušeností. Tak třeba na věci ve slevě máme nižší očekávání než na věci značkové (Brafman a Brafman, 2009). Naopak dojem luxusnosti očekávání zvyšuje. Ariely (2009) to potvrzuje ve svém experimentu s prodejem kávy. Právě luxusnost nabídky ovlivnila, kolik za ni účastníci byli ochotni zaplatit. Podobně tomu bylo i v případě levných a drahých léků. Ariely a kolegové (2009) dávali účastníkům bezpečné, ale bolestivé elektrošoky. Poté jim nabídli lék proti bolesti. Jedna skupina dostala drahou formu s přiměřeně pěknou příručkou, druhá skupina levnou formu s méně luxusní verzí příručky, než pokračovali v dalších šocích. Ačkoliv šlo o pouhé placebo, jeho efekt byl větší v případě dražšího léku než v případě léku levnějšího (Ariely, 2009).

Pokud se nejedná o nákupní rozhodnutí, a tudíž nelze cenou určit hodnotu, je pro výslednou spokojenost určující míra závazku. Spokojenost přitom stoupá spolu se závazkem, který roste s časem u úsilím, který investujeme. Jde o efekt eskalace závazku, který říká, že věci, které vlastníme nebo ke kterým si vytváříme vztah v průběhu času, pro nás mají větší hodnotu a mají i vyšší preferenci v našich rozhodnutích (Wong a Kwong, 2007). Příkladem eskalace závazku je Arielyho (2012) výzkum hodnocení vlastních výtvorů. Ve svém výzkumu nechal lidi bez předchozí zkušenosti podle návodu poskládat origami; nejdřív jednoduché a pak složitější. Poté je požádal, aby ohodnotili, jak moc se jim výsledný produkt líbí. Čím složitější origami, tedy čím víc

námahy a času mu účastníci výzkumu věnovali, tím se jim líbilo více. O stejné hodnocení těchto origami požádal i skupinu nezaujatých hodnotitelů. Tato skupina měla přesně opačné hodnocení; složitější origami bylo z rukou nováčků objektivně ošklivější než to jednoduché a ani to jednoduché nemělo pro nezaujaté pozorovatele nijak valnou hodnotu (Ariely, 2012).

Narušením eskalace závazku tak potenciálně klesá výsledná spokojenost. To prokázal Gilbert (2007). Ve svém výzkumu se díval na to, jak je možné efekt eskalace závazku minimalizovat nebo odstranit tím, že vnese do výběru pochybnost. Studenti se zúčastnili kurzu fotografování a na konci si vyvolali dvě z fotografií, které udělali. Směli si však ponechat pouze jednu z nich. Polovina studentů dostala možnost si obrázek dodatečně vyměnit, druhá polovina nikoliv. Výzkum ukázal, že ačkoliv si žádný student obrázek nepřišel vyměnit, těm, kteří si jej vyměnit nemohli, se o několik týdnů později jejich obrázek líbil mnohem víc (eskalace závazku proběhla) než těm, kteří si ho mohli vyměnit (pochybnost zastavila proces eskalace závazku). Míra závazku je tak určující pro celkovou spokojenost s rozhodováním.

Jak jsme viděli, kontext hraje zcela zásadní roli při rozhodování. Vnější nastavení rozhodovací situace jako je zarámování zisků či ztrát, počet a rozdělení možností, a míra závazku, jsou určující. Ovlivňují, jakou nakonec zvolíme alternativu i to, jak jsme s výsledkem svého rozhodnutí spokojeni. Vlivem kontextu na rozhodování a výslednou spokojenost se zabývá můj druhý výzkumný projekt, který staví na výše uvedených poznatcích a dále je rozvíjí. Tento výzkum je detailně popsán v kapitole 5 (Schautová, 2016).

3 Individuální rozdíly při rozhodování

Doposud jsme mluvili o člověku, který se rozhoduje obecně. O našich kognitivních predispozicích a o kontextu rozhodnutí jako vnějším vlivu na rozhodování. V této části bych ráda představila aktuální poznatky o tom, jak do našeho rozhodování vstupuje naše individualita, naše jedinečná osobnost a zkušenost. Je to přirozená otázka, ačkoliv je nutno podotknout, že výzkum v této oblasti, na rozdíl od výzkumu heuristik, je mnohem skromnější.

Protože kognice hraje důležitou roli při rozhodování, individuální kognitivní styly jsou pro interindividuální rozdíly základní oblastí výzkumu. Nejzajímavější se jeví výzkumy, které využívají část Jungovy typologie měřenou dotazníkem MBTI (např. Haley a Stumpf, 1989; Henderson a spol., 1980). I přes její psychometrické nedostatky, tato metoda poskytuje poměrně spolehlivé rozlišení dvou typů kognitivního přístupu: zaměření na smysly nebo na intuici, a zaměření na pocity nebo raciono. Na základě toho výzkumníci rozlišili několik rozhodovacích typů:

Tabulka č. 1: Typologie MBTI a rozhodování

Typy	Myslíci	Pocitový
Smyslově	<ul style="list-style-type: none"> - hlavním zdrojem dat jsou tvrdá fakta - zaměřuje se na kontrolu a jistotu - při rozhodnutí se řídí standardními pravidly a procedurami - vyhýbá se riziku 	<ul style="list-style-type: none"> - hlavním zdrojem dat jsou názory lidí - zaměřuje se na atmosféru mezi lidmi - k riziku je tolerantní
Intuitivně	<ul style="list-style-type: none"> - hledá vzorce v neuspořádaných informacích - dobře se orientuje ve špatně strukturovaných situacích - plánuje radši, než implementuje - nevyhýbá se riziku 	<ul style="list-style-type: none"> - hlavním zdrojem dat jsou vlastní prožitky a pocity, které často prezentuje jako fakta - vyhýbá se pravidlům a standardům - hledá inovativní řešení

Haley a Stumpf, 1989; Henderson a spol., 1980

Haley a Stumpf (1989) ve svém výzkumu dokonce ověřují preferenci pro rozhodovací heuristiky podle jednotlivých Jungových typů. Heuristiky a předsudky přisuzují podle kognitivního typu následovně:

Tabulka č. 2: Heuristiky podle MBTI typologie

Typy	Myslíci	Pocitový
Smyslově	<ul style="list-style-type: none"> - chyba ukotvení - preference pro status quo 	<ul style="list-style-type: none"> - chyba dostupnosti - preferuje, co je sociálně žádoucí
Intuitivně	<ul style="list-style-type: none"> - přehnaná vytrvalost - přehnaný optimismus 	<ul style="list-style-type: none"> - iluzorní korelace

Haley a Stumpf, 1989

Autorům Haleymu a Stumpfovi (1989) se podařilo prokázat signifikantní rozdíl mezi smyslově-myslícím a intuitivně-myslícím typem ve využití heuristik ukotvení a přehnané vytrvalosti.

Kognitivní styl tedy má jistý vliv na rozhodování. Jak ukázali autoři Hunt a spol. (1989). Rozlišení analytického a intuitivního kognitivního stylu je kongruentní s volbou rozhodovací strategie. Možnosti předvídání rozhodování na základě kognitivních stylů jsou však omezené. Ačkoliv je kognitivní styl poměrně stabilní v čase, jeho vliv na rozhodování může podle Hubera (1983) převážit efekt učení. To také ukázali Kottemann a Remus (1989) ve svém experimentu. Účastníkům poskytovali při rozhodování zpětnou vazbu. Díky tomu účastníci učením dosáhli stejných výsledků v kognitivních úkolech bez ohledu na kognitivní styl měřený pomocí MBTI typologie. Vhodná zpětná vazba tak má kapacitu překonat jistou předpojatost spojenou s kognitivním stylem rozhodovatele.

Samozřejmě u větších životních rozhodnutí je možnost učení poněkud omezená, protože mnoho z nich proběhne pouze jednou nebo dvakrát za život. V takovýchto případech je více než žádoucí podepřít rozhodování o zkušenost druhých (Iyengar, 2010a). Informace o zkušenostech druhých pomáhají nastavit reálná očekávání, jak ukazuje výzkum Gilberta a spol. (2007). Výzkumníci dali skupině lidí nejdříve odměnu a teprve pak je nechali absolvovat nudný úkol (reportéři). Poté měli zaznamenat, jak se cítili. Druhá skupina se dozvěděla, jakou dostane po nudném úkolu odměnu a měla si představit, jak se asi budou cítit (simulátoři). A nakonec, třetí skupina nevěděla, jakou dostane odměnu, ale mohli si přečíst zprávu jednoho z účastníků první skupiny (náhradníci). Výsledky ukázaly, že simulátoři se cítili hůře, než předpověděli. Přesněji řečeno, očekávali u sebe větší nadšení, než se dostavilo. Náhradníci naopak předpovídali své nadšení na základě zprávy reportérů velice přesně (Gilbert, 2007).

Informace o skupinovém průměru prožitků v souvislosti s klíčovými rozhodnutími jsou více než dobrým zdrojem informací pro nastavení vlastních očekávání.

Výzkum vlivu kognitivního stylu v rozhodování tedy ukázal jen omezené možnosti předvídání rozhodování. Jak je vidět podle starších dat mnoha výše uvedených publikací, výzkum vztahu kognitivního stylu v rozhodování utichl před lety a zaměřil se na širší kategorii rozhodovacího stylu, která zahrnuje i kognitivní styl, ale rozšiřuje ho o další aspekty. Rozhodovací styl je definován jako "mentální nastavení, charakteristické pro náš přístup k rozhodování" (Kendall a Sproles, 1986). Rozhodovací styl typicky popisuje, k jakému se kloníme kognitivnímu stylu (racionální, založený na faktech, nebo spíše intuitivní apod.), ale také odkud čerpáme informace a jak s nimi nakládáme (závislý na druhých, maximalizování apod.), a jak se stavíme k procesu rozhodnutí (odkládání nebo naopak rychlá až zbrklá rozhodnutí, rozhodnost apod.). Vzniklo i několik nástrojů na měření rozhodovacího stylu. Scott a Bruce (1995) vyvinuli inventář měřící rozhodovací styl o pěti škálách: racionální, intuitivní, závislý na druhých, vyhýbavý, spontánní.

Mezi novější typologie rozhodovacího stylu patří i ta, kterou navrhuje Schwartz (2005). Jde o rozdělení na „maximizer“ a „satisficer“ (lze volně přeložit jako maximalizovač a uspokojovač) na základě Simonovy koncepce uspokojování (satisficing) z roku 1955. „Satisficer“ se uspokojí s tím, co je dostatečně dobré a netrápí se tím, že by někde mohla být lepší alternativa (Schwartz, 2005). Naopak „maximizer“ se snaží maximalizovat pravděpodobnost nejlepšího výsledku. Srovnávají tak všechny dostupné možnosti, shrnují všechny dostupné informace, aby se rozhodli co nejlépe. Na druhé straně „satisficer“ od začátku limituje srovnávané možnosti a uvědomuje si nedostatečnost svých informací, proto je připraven neustále přizpůsobovat svůj postup, jakmile se objeví nové informace (Kay, 2011). Nezaměňujme však „satisficera“

s průměrností. I „satisficer“ může mít vysoké nároky, pouze nelpí na tom, aby získal pouze to nejlepší (Schwartz, 2005).

Rozhodovací styl získal velkou pozornost zejména v aplikovaném výzkumu spotřebitelského chování (např. Lysonski a spol., 1996; Lysonski a Durvasula, 2013 a další). Ale možnosti predikce rozhodování jsou i u rozhodovacího stylu omezené. Parker a spol (2007) našli pouze slabou pozitivní korelaci mezi racionálním stylem a rozhodovacími kompetencemi. Vyhybavý a spontánní rozhodovací styl dokonce koreluje s rozhodovacími dovednostmi mírně negativně.

Ovšem pokud se na rozhodování díváme nejen jako na funkci psychologickou, ale i na funkci expresivní. To znamená, že rozhodování nejenom umožňuje vybírat si, ale také je prostředkem utváření sama sebe, musíme se ptát i na otázku vztahu rozhodování a spokojenosti a v širším smyslu i well-beingu.

Otázce spokojenosti jsem se částečně věnovala v předchozí kapitole a ráda bych se nyní krátce zastavila u definice pojmu well-being. V literatuře narazíme hned na několik prolínajících se pojmů, jako je životní spokojenost, štěstí a well-being. V tom, co všechno životní štěstí zahrnuje, se autoři liší. Například Nettle rozlišoval tyto tři složky štěstí: zaprvé potěšení, například při sexu nebo z jídla, zadruhé pocit uspokojení, například z dobře vykonané práce nebo dosažení svých cílů, a zatřetí kvalitu života, prosperitu nebo též pocit naplnění svého potenciálu (Nettle, 2005). Kahneman (1999) rozlišuje koncept subjektivního a objektivního štěstí, který rozlišuje objektivní hodnocení (na základě měření klíčových složek) od subjektivního (založeného na subjektivním vnímání prožitku). Kahneman (1999) se tak snaží překlenout rozdíl mezi tím, co pozorovatelně prožíváme, a tím, jak prožitek vyhodnocujeme, jako je tomu například v případě bolesti (Redelmeier, Katz a Kahneman, 2003).

Martin Seligman (2011) rozlišuje štěstí ve smyslu spokojenosti a well-beingu. Životní spokojenost byla jeho hlavní koncepcí v původní teorii autentického štěstí, ale jak ukázaly výzkumy, spokojenost příliš vysoce koreluje s aktuální náladou (až ze 70 % je determinována náladou), a je tedy příliš ovlivněna aktuálním afektivním stavem. Seligman proto navrhuje vyhýbat se pojmu štěstí, který je podle něj zavádějící. Ve své přepracované teorii už Seligman nemluví ani o životní spokojenosti ani o štěstí, nýbrž o well-beingu. Šolcová a Kebza (2013) navrhují překlad osobní pohoda, který dále používám synonymicky s pojmem well-being. Osobní pohoda je pro Seligmana konstruktem, který není ekvivalentní štěstí a který sestává z několika měřitelných komponent, čímž trochu koresponduje s Kahnemanovou (1999) snahou najít objektivní a nejenom subjektivní ukazatele štěstí. Jako takový je well-being součástí samotného konceptu zdraví, jak jej definuje Světová zdravotnická organizace³ (Kebza, 2001; Mlčák, 2007).

Seligman navrhuje pět měřitelných komponent osobní pohody (Seligman, 2011):

1. pozitivní emoce
2. angažovanost (z anglického engagement, také závazek či zapojení se), kterou Seligman propojuje s konceptem flow
3. smysl
4. úspěch a
5. dobré vztahy

³ Definice zdraví Světové zdravotnické organizace (WHO) z roku 1948 vymezuje zdraví jako stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody (well-being) (Kebza, 2001).

První, pozitivní emoce, jsou v souladu s tím, co už víme o pocitu štěstí, vztahují se tedy k pozitivnímu emocionálnímu prožívání, jako jsou radost a nadšení, ale také třeba láska či vděčnost. Výzkumy potvrzují, že pozitivní emoce přispívají k osobní pohodě. Pozitivní emoce podle výzkumníků nejlépe predikují dlouhodobý pocit štěstí (Kebza, 2005). Tak třeba vyšší míra prožitků vděčnosti se pojí s vyšším optimismem a životní spokojeností (Křivohlavý, 2007). Pozitivní emoce dokonce posilují i naši imunitu (Cohen a spol., 2006).

Druhým elementem osobní pohody podle Seligmana (2011) je angažovanost.

Angažovanost je příznakem specifické lidské aktivity. Csíkszentmihályi (2008) jí definuje jako důsledek optimálních prožitků aktivity – prožitků flow. Optimální zkušenost – neboli flow – je popisována velmi podobně napříč pohlavími, etnickými skupinami i kulturami. Je stejná pro obyvatele západní Evropy či afrického pralesa (Csíkszentmihályi, 2008). Fenomenologicky má flow několik komponent: děláme něco, co má jasný cíl, takže to lze dokončit, máme pocit, že je to v našich možnostech a že to máme pod kontrolou, dokážeme se plně soustředit, ponoříme se do aktivity jakoby bez námahy a ztrácíme pojem o svém já (já ztrácí na důležitosti, v popředí pozornosti je aktivita, kterou děláme), ztrácíme pojem o čase (čas plyne mimoděk), a v průběhu dostáváme okamžitou zpětnou vazbu (Csíkszentmihályi, 2008).

Třetím elementem osobní pohody je podle Seligmana (2011) smysl. Smysl, tedy cíl přesahující sebe sama, je až překvapivě silným motivátorem. Výzkumy ukazují, že je silnějším motivátorem než peníze (Ariely, 2011).

Čtvrtým elementem osobní pohody podle Seligmana (2011) je úspěch. Úspěch, jako třeba dosažení kýženeho cíle nebo ocenění od kolegů či blízkých, je jednak zdrojem pozitivních emocí, ale je také jakousi podporou pocitu sebehodnoty a sebevědomí.

Pátým a posledním komponentem osobní pohody podle Seligmana (2011) jsou dobré vztahy. Kvalitní a láskyplné vztahy jsou oporou našeho well-beingu. Lidé, kteří ztratí pozitivní sociální vztahy, obvykle strádají. Nejde o kvantitativní měřítko, ale zejména o kvalitativní. Opора, která je součástí dobrých vztahů je pro well-being nepostradatelná. Dobré vztahy můžeme proaktivně rozvíjet a budovat (Lehrer, 2010; Seligman, 2011).

Existují samozřejmě i další pojetí well-beingu kromě té uvedené výše. Kebza a Šolcová (2003) například uvádějí dimenze osobní pohody podle Ryffové a Keyesové: sebezpřijetí, pozitivní vztahy, autonomie, zvládnutí životního prostředí, smysl života a osobní rozvoj. Tak třeba vyšší, ale stále ještě realistické sebehodnocení, které Seligmanova koncepce opomíjí, prokazatelně přispívá k pocitu osobní pohody (Kebza, 2005). Některé koncepce do osobní pohody zahrnují dokonce i tělesnou zdatnost (Kebza a Šolcová, 2003; Kebza, 2005).

Nyní se tedy můžeme vrátit k otázce vztahu rozhodovacího stylu, rozhodování a spokojenosti či potažmo well-beingu. Výzkum ukazuje, že rozhodovací styl podle Scotta a Bruce (1995), má potenciál predikovat mentální zdraví. Zejména intuitivní styl koreluje s vyšším well-beingem, nižším stresem a nižší mírou deprese (Bavolár a Orosová, 2015). Naopak, depresivní pacienti postupují při rozhodování více racionálně, nepředpojatě a vyhodnocují jednotlivé varianty více vyváženě (Lewická, 1997). Yilmaz a spol. (2013) rovněž našli korelace mezi jednotlivými rozhodovacími styly a well-beingem. Šlo o pozitivní korelaci s vigilancí a negativní korelaci třeba s prokrastinací a hypervigilancí.

Výzkum Schwartzovy typologie maximalizování a uspokojování také potvrzuje, že tyto dva rozhodovací styly lze odlišit, a že mají dopad i do reálných výsledků rozhodování a právě i do životní spokojenosti. Vysoká skóre na škále maximalizování koreluje s nižší

životní spokojeností, menším optimismem a vyšší depresivností (Schwartz, 2005).

„Maximizeři“ sice dosahují lepších výsledků, ale jsou méně šťastní a zažívají víc pochyb a lítosti nad svým rozhodnutím (Schwartz a spol., 2002; De Bruin a spol., 2007). Toto zjištění potvrzují i další výzkumy. Iyengar, Wells a Schwartz (2006) například zjistili, že absolventi, kteří se popsali jako „maximizer“ sice získali lépe placenou práci (o 20 % vyšší plat než „satisficeři“), ale byli méně spokojeni v průběhu hledání i poté, co do práce nastoupili. De Bruin a spol. (2007) také potvrdili, že „maximizeři“ mají tendenci cítit více lítosti nad svým rozhodnutím. Jejich výzkum navíc ukázal, že tendence maximalizovat se pojí s tendencí vyhýbat se nebo odkládat rozhodnutí a s menším využitím behaviorálních copingových mechanismů (viz tabulka č. 3).

Tabulka č. 3: Korelace mezi vybranými styly rozhodování

Rozhodovací styl	Maximalizace	Racionální	Intuitivní	Spontánní
<i>Racionální rozhodování</i>	0.06			
<i>Intuitivní rozhodování</i>	0.05	0.44***		
<i>Spontánní rozhodování</i>	0.31***	-0.21***	0.19***	
<i>Behaviorální copingové mechanismy</i>	-0.20***	0.58***	0.42***	-0.26***
<i>Závislost na druhých</i>	0.29***	0.23***	0.24***	0.10
<i>Vyhýbání se rozhodnutí</i>	0.37***	-0.11	0.00	0.44***
<i>Pocit lítosti</i>	0.47***	0.01	-0.01	0.18***
*** p<0.001				

De Bruin a spol., 2007

To odpovídá zjištěním Lewické (1997), která ukazuje, že depresivní pacienti při rozhodování postupují více racionálně, s větším odstupem a podrobněji vyhodnocují všechny dostupné varianty. Lewická (1997) tento postup připisuje jejich zhoršené schopnosti určit vlastní preference a přijmout závazek k nějaké alternativě.

Míra maximalizování však není dostatečně stabilní v čase ani napříč různými situacemi, aby mohla sloužit jako dobrý prediktor rozhodování a well-beingu. Dle zjištění Schwartze a dalších (2005) se zdá, že maximalizování je spíše preferovaný rozhodovací styl než trvalejší osobnostní rys. Každý „maximizer“ tedy má kapacitu být za jistých okolností „satisficer“ a naopak.

Trvalejší rysy osobnosti se také propisují do rozhodování, jejich vliv je ale příliš obecný a postrádá tak schopnosti předvídat kvalitu a strategii rozhodování. Výzkum v této oblasti je proto také značně omezený. Výzkumy rozhodování a osobnosti se zaměřují na faktory velké pětky. Tak například schopnost identifikovat problém a najít pro něj řešení, což je základním předpokladem dobrého rozhodování, koreluje s vyšším skóre v extraverci a otevřenosti zkušenostem (Parkinson a spol., 2006). Stejně tak je větší otevřenost zkušenostem⁴ spjata s větší ochotou riskovat při rozhodování, ale týká se to především situací, kdy se snažíme vyhnout ztrátě. Pokud jde o vyhnutí se ztrátě, vyšší ochotu riskovat zaznamenali výzkumníci i u lidí s vyšším neuroticismem. Naopak, jakmile do hry vstoupí možné zisky, vyšší neuroticismus vede k většímu vyhýbání se riziku (Lauriola a Levin, 2001).

Jak je vidět z výsledků tohoto velmi omezeného souboru výzkumů zabývajících se osobnostními charakteristikami a rozhodováním, klasické pojetí osobnostních rysů je příliš obecné, než aby přineslo hlubší vhled či doporučení pro praxi individuálního

⁴ Také překládáno jako otevřenost novému

rozhodování. Z praxe se naopak ukazuje jako klíčová sebepercepce rozhodovatele. Vnímaná schopnost rozhodnout má podle výzkumů vliv na výsledky rozhodování i na well-being, podobně jako Schwartzova typologie (Wood a Bandura, 1989). Sebehodnocení rozhodnosti koreluje i se schopností psychologického přizpůsobení se změně (Weismann, 1974).

Přitom se ukazuje, že vnímaná rozhodnost je trvalejšího charakteru, protože s osobnostními rysy souvisí, zejména s emoční stabilitou (Gati a spol., 2010). Sebepercepce navíc koreluje s hodnocením pozorovatelů (Weissmann, 1974), takže se lze domnívat, že není zcela odtržena od reálné schopnosti rozhodnout. Nerozhodnost je zejména ve výzkumu volby povolání zkoumána jako korelát osobnostních charakteristik (Di Fabio et.al., 2013). Přesto je rozhodnost, respektive nerozhodnost, do jisté míry funkcí kultury. Interkulturní rozdíly se projevují jak ve vnímané schopnosti se rozhodovat, tak i ve vnímaných zásluhách na výsledku (Mau, 2000). Více kolektivistické kultury, zdá se, mají tendenci vnímat výsledky rozhodování jako důsledek jejich snahy, spíše než jako korelát jejich schopností (Mau, 2000).

Shrneme-li, osobnostní rysy a jejich projev v rozhodování jsou jen málo prozkoumané. Z dosavadních zjištění se zdá, že sice mají jistý vliv na preference pro riziko, ale je jen rámcový. Pokud jde o individuální styl, zdá se, že rozhodovací styl a vnímaná rozhodnost mohou mít vliv na to, jak se rozhodujeme včetně dopadů na objektivní výsledek i subjektivní spokojenost a well-being (Ishida, 2008). Rozhodnost se v nejnovějším výzkumu dokonce ukazuje jako klíčová charakteristika pro leadership a to na úrovni malých firem (Leaptrott a McDonald, 2008) i v řízení vládních organizací (Kelman a spol., 2014). Vynikající leadeři se od ostatních liší právě ve své vnímané rozhodnosti (Kelman a spol., 2014).

Na základě uvedeného vznikl třetí a nejrozsáhlejší výzkumný projekt podrobně popsáný v kapitole 6. Tento výzkum sestává ze tří částí. První část se zabývá rozhodovacím stylem v souladu s dosavadními zjištěními uvedenými výše. Dívá se na konzistenci rozhodovacího stylu napříč různými rozhodovacími situacemi, na jeho trvalost v čase a sleduje rozdíly v souvislosti s intervenujícími proměnnými (pohlaví a národnost). Druhá část sleduje vztah rozhodovacích dovedností, rozhodovacího stylu a spokojenosti. Tímto doplňuje chybějící část pro pochopení vztahu rozhodovacího stylu a rozhodování. Rozhodovací styl je typicky posuzován na základě sebehodnocení participantů. Druhá studie proto sleduje, nakolik jsou reálné rozhodovací dovednosti reflektovány v naší sebepercepci rozhodovacího stylu. Třetí a poslední část sleduje vztah rozhodnosti, rozhodovacího stylu, spokojenosti a well-beingu. V tomto ohledu jde o inovativní projekt. Rozhodnost jako možný prediktor spokojenosti a potažmo well-beingu je zatím jen velmi málo prozkoumán (Oshida, 2008). Přitom rozhodování má nejen funkci instrumentální, ale i funkci expresivní (Schwartz, 2005). Pokud rozhodování je činitelem toho, jak své životy utváříme, nabízí se well-being jako klíčové měřítko efektivnosti rozhodování.

4 Čas nejsou peníze⁵

4.1 Výzkumný problém

Intuice sehrává významnou roli v každodenních rozhodnutích, která je detailně popsána v první kapitole. Ve významných rozhodnutích se může jednat o neuvědomovanou znalost, která přichází v podobě intuice. U drobných rozhodnutí sehrávají svou roli intuitivní zkratky - heuristiky, které pomáhají efektivně urychlit naše rozhodování, ačkoliv ve vybraných případech mohou být zavádějící. Kromě základních intuitivních heuristik - ne zcela vědomých a racionálních úsudků - jsou popsány i rozhodovací předsudky, mezi které patří i efekt utopených nákladů. Tento i některé další předsudky vznikly jako popis při finančních rozhodnutích, ale deklarují obecnější platnost při rozhodování (Johnston, 2003). Proto se v tomto výzkumu zajímám o zobecnitelnost intuitivních předsudků, konkrétně efektu utopených nákladů, na jiná než finanční rozhodnutí. Zajímala mě konkrétně rozhodnutí časová.

Čas je jedním ze zdrojů, o kterých neustále rozhodujeme. Rozhodování o časových investicích děláme tak často a s takovou samozřejmostí, že lze předpokládat, že i při časových rozhodnutích sehraje intuitivní předsudky a heuristiky svou roli. Čas, podobně jako peníze, není vnímán lineárně. Podle Leclerca a kolegů (1995) lze na časové investice aplikovat prospektovou teorii. Ochota čas investovat se tak bude lišit podle toho, zda jde o vnímané zisky, nebo ztráty. Na základě této křivky by tak pro vnímané zisky měla ochota investovat s vyšší zisků růst stále pozvolněji (konkávní křivka). Naopak

⁵ Tento výzkum byl pod stejným názvem publikován v recenzovaném časopise Psychologie pro praxi v roce 2012 (Bakošová, 2013).

v případě ztrát (konvexní křivka) by měla ochota riskovat stoupat. Lze tedy očekávat, že v případě zisků, budou časové investice více averzivní k riziku než v případě ztrát.

Pokud budeme tedy čas pojímat jako zdroj podobný financím, oceňovat ho podle zisků a ztrát, lze očekávat, že na něj budou také působit stejné efekty jako při finančních rozhodnutích. Jedním takovým efektem, který s rozložením investice v čase přímo souvisí, je efekt utopených nákladů. Efekt utopených nákladů říká, že vyšší předchozí investice zvyšují ochotu investovat, v souladu s prospektovou teorií. Tedy, pokud hrozí větší ztráty vzhledem k předchozím investicím, mají lidé větší tendenci riskovat další investice, podobně jako při finančních nákladech.

Tento výzkum se tedy dívá na srovnání toho, jak funguje efekt utopených nákladů při peněžitých a časových investicích. Hlavním cílem bylo ověřit existenci efektu utopených nákladů při časových investicích. Výzkum ověřuje dvě hypotézy:

H1: Existuje signifikantní závislost mezi mírou utopených nákladů a ochotou dále investovat?

H2: Existuje statisticky významný rozdíl v průměrné ochotě investovat v případě časových investic ve srovnání s finančními investicemi?

První hypotéza tedy směřuje k potvrzení existence efektu utopených nákladů a druhá se táže po rozdílech v distribuci investic podle typu – tedy zda a jak se liší investování času od investování peněz.

4.2 Metody

4.2.1 Design výzkumu

Jedná se o experiment, kterého hlavní závislou proměnnou je množství času nebo peněz, které byli účastníci ochotni investovat v simulované rozhodovací situaci. Hlavní nezávislé proměnné jsou typ investice (čas nebo peníze) a utopené náklady (míra již investovaných nákladů před samotným rozhodnutím). Závislou proměnnou je míra ochoty dále investovat. Mezi sledované intervenující proměnné patří věk, pohlaví a vzdělání účastníků. Ošetřena byla potenciální intervenující proměnná mentálního rozpočtu. Mentální rozpočet je kotva, se kterou participanti operují při posuzování další investice. Právě variace v mentálním rozpočtu může podle Johnsona (2000) být kontraindikací pro efekt utopených nákladů, proto byl mentální rozpočet specifikován a zůstával konstantní ve všech scénářích.

Experiment pracoval s hypotetickým rozhodovacím scénářem, který byl k dispozici online. Jednalo se o meziskupinový design. Každá skupina byla vystavena právě jednomu scénáři, aby se předešlo ovlivnění pořadím předkládání scénářů. Účastníci byli náhodně přiděleni do jedné z osmi experimentálních skupin. Čtyři skupiny se zabývaly otázkou, kolik času věnují svému jazykovému vzdělávání. Lišily se podle toho, jak vysoké byly jejich utopené náklady (nulové, malé, střední nebo velké). Druhé čtyři skupiny odpovídaly na stejnou otázku, ale proměnnou kterou zvažovali byly finance (kolik peněz jsou ochotni ještě investovat).

Tabulka č. 4: Experimentální scénáře

	Míra již utopených nákladů:			
	<i>Nulové</i>	<i>Malé</i>	<i>Střední</i>	<i>Velké</i>
Typ rozhodnutí:				
<i>Časová investice</i>	0 hodin	2 dny	1 týden	2 týdny
<i>Finanční investice</i>	0 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč

4.2.2 Popis vzorku

Výzkum využíval příležitostný výběr na základě dobrovolnosti. Účastníky jsem oslovila pomocí emailu. Oslovila jsem všechny své známé a požádala je, aby dotazník dále přeposlali, abych tak skupinu účastníků co nejvíce rozšířila.

Studie se zúčastnilo celkem 400 respondentů, převážně městské populace (67 % účastníků). Ve zkoumaném souboru převládaly ženy (64 %). Průměrný věk byl 28,4 roku (minimum bylo 15 let a maximum 57 let, standardní odchylka 7,9). Většina účastníků, téměř 73 %, byla ve věku mezi 20 a 30 lety.

Při sběru dat byla zaznamenána IP adresa a čas přihlášení, v případě, že odpovědi přišly ze shodné IP adresy ve stejném čase (v rozpětí 2 minut), byly odpovědi vyřazeny. Vyřazeny byly 2 dotazníky. Celkový počet 388 účastníků je již očištěn o odpovědi, u kterých vzniklo podezření, že je vyplnil stejný účastník vícekrát.

V každé skupině bylo mezi 47 a 50 účastníky. Účastníci byli do skupin přiřazování náhodně. Věk a zastoupení pohlaví mezi skupinami nebyly vyvažovány. Demografické rozložení pro jednotlivé skupiny viz tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Přehled deskriptivních údajů v jednotlivých výzkumných skupinách

Experimentální skupina		Průměrný věk a standardní odchylka	Podíl žen z celkového počtu	Podíl vysokoškolsky vzdělaných
Finanční investice	<i>Nulové utopené náklady</i>	30,57 9,22	28 ze 47 tj. 60 %	31 ze 48 tj. 66 %
	<i>Malé utopené náklady</i>	27,98 8,28	36 ze 48 tj. 75 %	27 ze 48 tj. 56 %
	<i>Střední utopené náklady</i>	26,81 6,27	33 ze 48 tj. 69 %	30 ze 48 tj. 63 %
	<i>Vysoké utopené náklady</i>	28,39 7,34	27 ze 49 tj. 55 %	34 ze 49 tj. 69 %
Časové investice	<i>Nulové utopené náklady</i>	26,98 4,53	30 ze 49 tj. 61 %	31 ze 49 tj. 63 %
	<i>Malé utopené náklady</i>	27,72 8,41	28 z 50 tj. 56 %	30 z 50 tj. 60 %
	<i>Střední utopené náklady</i>	28,96 7,74	31 ze 47 tj. 66 %	33 ze 47 tj. 70 %
	<i>Vysoké utopené náklady</i>	30,00 10,07	34 z 50 tj. 68 %	30 z 50 tj. 60 %

4.2.3 Procedura

Simulovaná rozhodovací situace byla připravena v rámci pilotního výzkumu. Šlo o běžnou rozhodovací situaci při výběru jazykového kurzu, přičemž v jedné variantě šlo o placený kurz, kdežto v druhé variantě byl kurz k dispozici zdarma a šlo především o časovou investici. Každý účastník obdržel emailem odkaz na online dotazník. Na další straně uvádím variantu dotazníku pro velké časové utopené náklady. Účastníci se, poté co vyplnili demografické údaje, seznámili s hypotetickou rozhodovací situací.

Která varianta dotazníku se účastníkovi zobrazila bylo zvoleno náhodně. Po přečtení scénáře se účastníci rozhodli, zda a kolik dalšího času či peněz budou investovat. Volili si jednu z pěti možností, buď v investování vůbec nepokračovat, nebo pokračovat malou, střední, velkou či extenzivní investicí. Střední hodnota byla odvozena z pilotní studie na studentech psychologie, kteří odhadovali přiměřené náklady na jazykové vzdělávání. Nižší a vyšší varianty byly odvozeny od nich. Všechny možné varianty jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Poté co si vybrali jednu z možností, měli účastníci možnost připsat své komentáře a v případě zájmu o výsledky výzkumu svou emailovou adresu.

Tabulka č. 6: Investiční možnosti

		Možné volby:				
Typ rozhodnutí:						
<i>Časové</i>	0 hodin	2 dny	1 týden	2 týdny	3 týdny	
<i>Finanční</i>	0 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč	12 000 Kč	

Obrázek č. 2: Ukázka online dotazníku

Nejprve, prosím, vyplňte tyto demografické údaje. Dotazník je anonymní a tato data budou sloužit pouze ke statistickým účelům.

Věk Muž Žena Vzdělání Bydliště Povolání

Nyní si představte následující situaci, zkuste se do ní vžít a pak rozhodněte, jak byste se za daných podmínek zachoval/a:

Před 6 týdny jste se rozhodl/a najít si novou práci. Kromě času, který investujete do hledání nové práce a jiným svým povinnostem jste se rozhodl/a, že nejbližší přibližně 2 týdny průměrně 6 hodin denně (kromě neděle) budete věnovat svému vzdělávání. Díky úsporám zatím nejste ve finanční tísní, proto si zaměstnání vybíráte pečlivě a plně se hledání práce, a s tím spojeným aktivitám, věnujete. Uvědomujete si, že na dnešním trhu práce je důležitá znalost cizích jazyků a aktuální nabídky, na které jste se díval/a Vás v tom jenom utvrdily. Proto jste absolvoval/a intenzivní jazykový kurz v rozsahu 36 hodin. Z aktuálních nabídek práce jste ve výběrovém řízení na dvě pozice. Obě odpovídají Vašim představám a podle popisu se zdá, že i náplní jsou to, co jste hledal/a. Na první pozici jste jedním ze 3 uchazečů a čekáte na rozhodnutí potenciálního zaměstnavatele. Na druhé pozici jste jedním z 5 finálních uchazečů. Nicméně, abyste mohl/a ve výběrovém řízení uspět, musel/a byste absolvovaný jazykový kurz završit jazykovou zkouškou. Počítáte s tím, že úspěšné absolvování zkoušky bude vyžadovat ještě samostatnou přípravu. Pokud by Vás na tuto pozici vzali, firma by Vám za absolvování zkoušky dala prémie.

Na základě těchto informací se rozhodněte, zda byste zkoušku z jazyka skládal/a, a kolik času byste byl/a ochoten/ochotna věnovat samostatné přípravě?

Žádný čas Max. 2 dny Max. 1 týden Max. 2 týdny Max. 3 týdny

To je vše. Pokud máte jakoukoliv připomínku nebo komentář, napište ho zde

4.2.4 Analýza dat

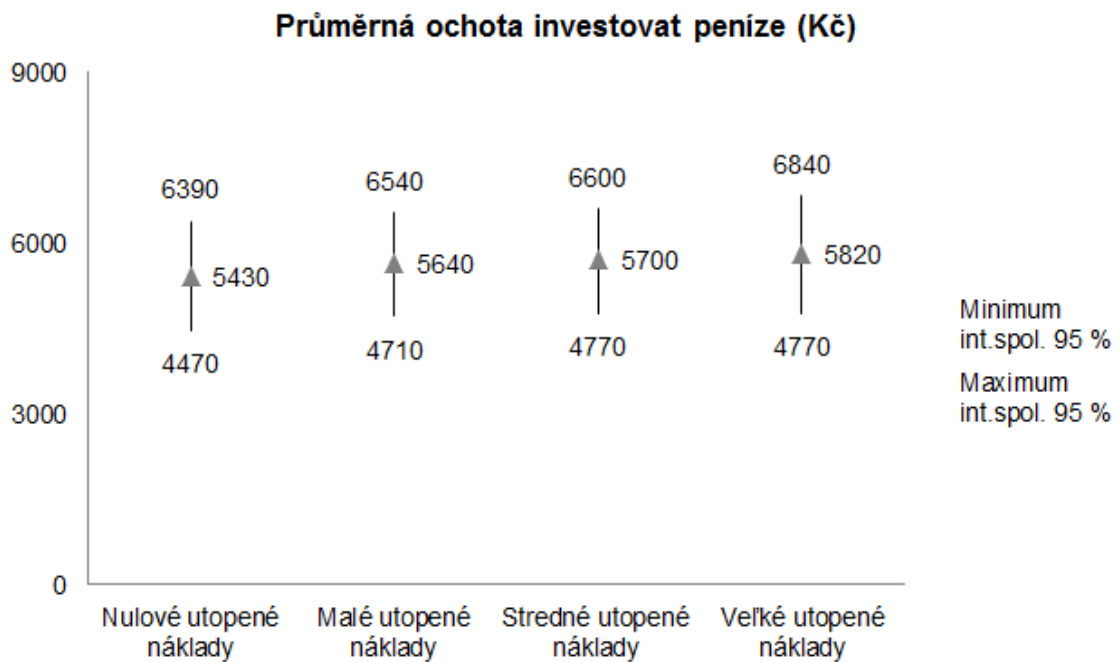
Získaná data byla analyzována v programu PSPP za účelem ověření stanovených hypotéz. Vzhledem k tomu, že porovnávané skupiny vznikaly náhodně a porovnávané proměnné nabývaly hodnot ordinálního charakteru, zvolila jsem pro analýzu dat neparametrické testy. Jde tedy o konzervativní volbu. První hypotéza byla vyhodnocena pomocí Kruskal-Wallisova testu, který je vhodný pro srovnání dvou nepárových skupin bez předpokladu normální distribuce. K vyhodnocení druhé hypotézy byl použit Mann-Whitneyho U Test, který je vhodný pro porovnání průměrných hodnot mezi vícero skupinami bez předpokladu normálního rozložení.

Vyhodnocení bylo doplněno o mezi-skupinové porovnání jednotlivých experimentálních skupin pomocí analýzy variance na základě věku (ANOVA), a kategoriálních proměnných vzdělání a pohlaví za pomocí porovnání Chi kvadrát.

4.3 Výsledky

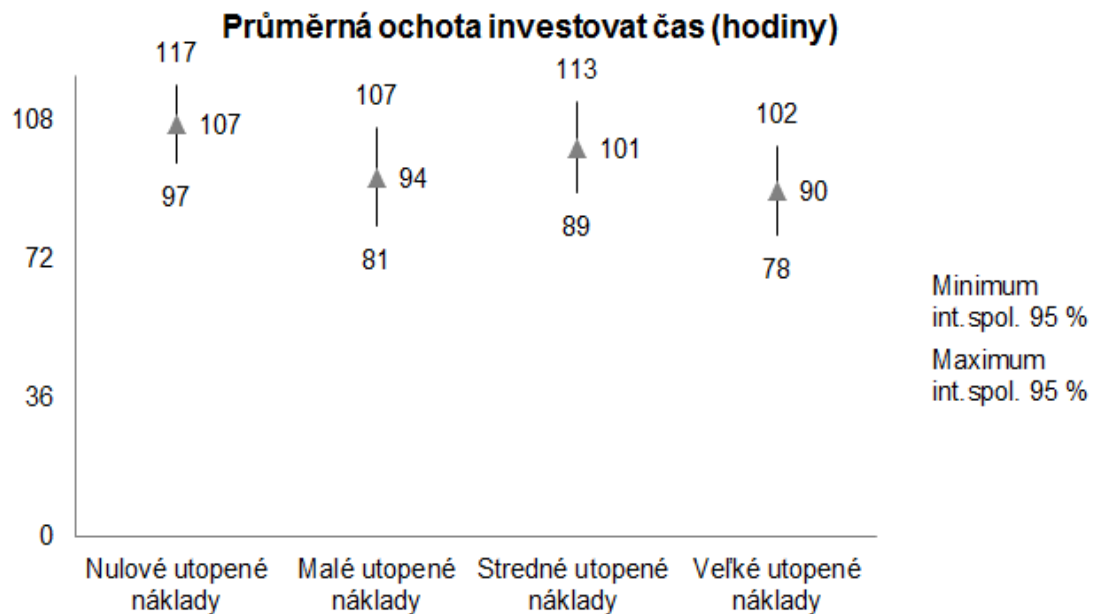
Na základě statistické analýzy nebylo možné potvrdit první hypotézu. Ačkoliv z grafu č. 4 je vidět, že průměrná ochota investovat se při finančních rozhodnutích zvyšovala s utopenými náklady, v souladu s předpokládaným efektem utopených nákladů, statistické testování ukázalo, že skupiny se nelišily (Kruskal-Wallis test; $H = 0,276$; $p = 0,964$).

Graf č. 4: Kolik peněz byli účastníci v jednotlivých výzkumných skupinách ochotni investovat



Časové investice (viz graf č. 5) nevykazují žádný stoupající trend, jak bychom očekávali podle efektu utopených nákladů. Rozdíly mezi jednotlivými skupinami jsou o něco větší než v případě finančních rozhodnutí, ale rovněž nejsou signifikantní (Kruskal-Wallis test; $H = 4,985$; $p = 0,173$). Ani u finančních ani u časových rozhodnutí tedy nelze potvrdit, že by v této rozhodovací situaci existovala signifikantní závislost mezi mírou utopených nákladů a ochotou dále investovat, jak předpovídá efekt utopených nákladů.

Graf č. 5: Kolik času byli účastníci v jednotlivých výzkumných skupinách ochotni investovat



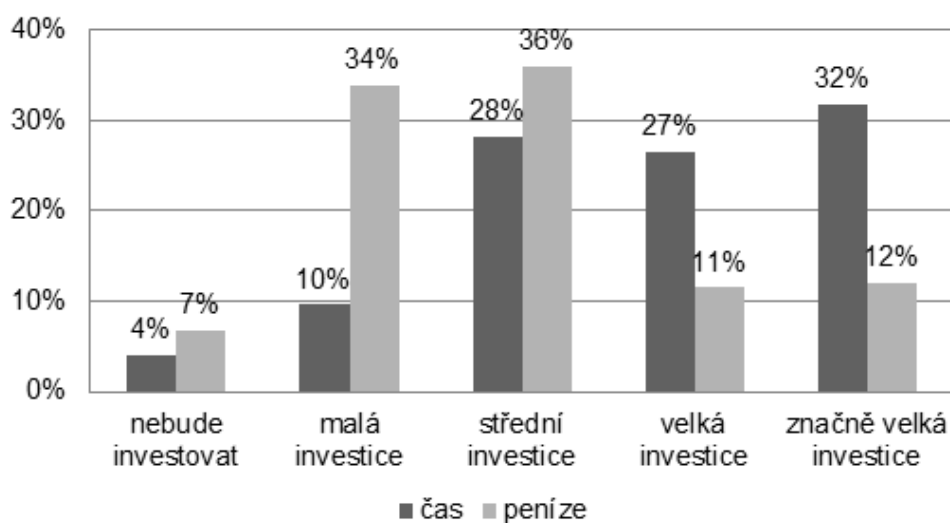
Za účelem vyhodnocení druhé hypotézy byla provedena další analýza, která ukázala, že tyto dvě sady skupin – investující peníze a investující čas – se signifikantně lišily (Mann-Whitney U Test: $U = -4,159$; $p < 0,001$). Rozdíl byl jak v celkové ochotě investovat, tak v ochotě investovat mezi jednotlivými páry podskupin vyjma nejvyšších utopených nákladů (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 7: Výsledku Mann-Whitney U testu pro jednotlivé podskupiny

Srovnávané skupiny	Úroveň utopených nákladů	Hodnota U	Hodnota p
Časové investice vs. finanční investice	Nulové utopené náklady	-4,906	< 0,001
	Malé utopené náklady	-2,915	0,004
	Střední utopené náklady	-3,939	< 0,001
	Vysoké utopené náklady	-2,535	0,110

Přitom čas účastníci investovali ochotněji než peníze (viz graf níže). Lze tedy konstatovat, že druhá hypotéza potvrzena byla. Časové a finanční investice se významně lišily. Průměrná ochota investovat byla statisticky významně vyšší u časových než u finančních investic.

Graf č. 6: Ochota dále investovat (% z celkového počtu účastníků v dané kategorii)



Tento rozdíl může pramenit z odlišnosti náhodně vzniklých skupin, proto jsem analýzu doplnila o meziskupinové srovnání pomocí analýzy variance a Chi kvadrát. Jak ukázala ANOVA, věkově mezi sebou skupiny nevykazovaly signifikantní rozdíl ($p = 0,200$). Rozdíly neukázalo ani porovnání skupin pomocí X^2 podle vzdělání ($p = 0,517$) a podle pohlaví ($p = 0,428$). Skupiny se ale lišily mezi pohlavími. Tento rozdíl je tady do značné míry daný větší ochotou žen investovat čas (srovnání průměrů ANOVA, $F(1, 245) = 76,69$; $p < 0,001$). Přičemž ženy investovaly signifikantně více času než muži: $X^2 = 24,83$; $df = 4$ (196); $p < 0,001$. Rozdíl v ochotě investovat peníze mezi muži a ženami signifikantní nebyl: $X^2 = 3,21$; $df = 4$ (192); $p = 0,524$). U mužů nebyl signifikantní ani rozdíl mezi časovými a finančními rozhodnutími: $X^2 = 7,99$; $df = 4$ (141); $p = 0,092$.

4.4 Diskuze

Výsledky neprokázaly očekávaný lineární průběh efektu utopených nákladů ani u časových ani u finančních investic. Zarámování výzkumného scénáře navozuje situaci možného zisku, ale zároveň obnáší předešlé utopené náklady, které znamenají potenciální ztráty. V případě ztrát lze podle prospektové teorie očekávat rostoucí ochotu investovat (efekt utopených nákladů), zatímco v případě zisků lze očekávat klesající ochotu investovat. Tyto efekty byly pozorovány jak u finančních tak u časových investic, jak popisují předchozí výzkumy (Leclerc, 1995). To, že se nepodařilo efekt utopených nákladů navodit ani v jednom případě, může souviset se zvolenými částkami a rozsahy použitými v rozhodovacím scénáři. Svou roli jistě hraje také fakt, že jde o rozhodovací simulaci, a nikoliv o reálné rozhodnutí, která s sebou nese menší zaangažovanost subjektů.

O to zajímavější jsou výsledky vyplývající z porovnání časových a finančních rozhodnutí v tomto výzkumu. Výsledky potvrdily statisticky významný rozdíl mezi ochotou investovat u časových a finančních rozhodnutí. Přitom v časových investicích se objevuje významná tendence k větším investicím, než v případě peněžních investic. Pokud se na výzkumnou situaci díváme prizmatem utopených nákladů, a tudíž potenciálních ztrát, tyto výsledky kontrastují s výsledky Leclerca a kolegů (1995), kteří v případě možných časových ztrát pozorovali konzistentní averzi k riziku. Pokud se na situaci budeme dívat prizmatem možných zisků (účastníci mohli získat jazykový certifikát), byla by větší ochota investovat v případě časových ztrát přijatelná, ale nevysvětluje rozdíl mezi časovými a finančními investicemi.

Protože časová varianta byla přepočtem hodinových sazeb, logicky by mělo jít o ekvivalentní možnosti, přesto byli účastníci ochotni investovat mnohem více času než

peněz, což naznačuje jakousi benevolenci při investici vlastního času. Tento výsledek má několik možných vysvětlení. Nelze vyloučit, že se nepodařilo najít subjektivně ekvivalentní časové a finanční varianty investic (i když objektivně by ekvivalentní být měly). Alternativně se lze domnívat, že čas není stejnou komoditou jako peníze. To potvrzují i Leclerc a spol. (1995), kteří ve svých výzkumech také pozorovali rozdíly mezi časovými a finančními investicemi. Leclerc a spol. (1995) se domnívají, že důvodem je jiná kvalita času. Čas není stejně směnitelný jako peníze. Ušetřený čas si nelze odložit na později nebo jej libovolně použít na něco jiného. V mém výzkumu chyběla informace o tom, jak alternativně mohou účastníci svůj čas využít, a nabízená investice (učení se cizímu jazyku), je sociálně žádoucí. Neinvestovat do sociálně žádoucí aktivity bez jasného náhradního plánu se tak může jevit jako ztráta samo o sobě. Možná právě proto byli účastníci ochotnější investovat čas do vzdělávání. Specificky v případě učení cizího jazyka je naše ochota investovat čas dost možná ovlivněna i tím, kolik času jsme této činnosti již věnovali ve škole, bez přepočítávání na peníze.

Je velice zajímavé, že rozdíl mezi investováním času a peněz je do značné míry daný větší ochotou žen investovat čas a u mužů se tento rozdíl neprokázal jako signifikantní. Že právě ženy projevují vyšší ochotu investovat, aby předešly možným ztrátám se stoupajícími utopenými náklady, je v souladu se zjištěními dosavadních výzkumů. Ve své metaanalýze Byrnes, Miller a Schafer (1999) konstatují, že muži projevují větší ochotu riskovat než ženy a to napříč různými oblastmi rozhodování.

Zůstává otevřenou otázkou, nakolik lze tato zjištění zobecnit, jednak vzhledem k nereprezentativnosti vzorku, a jednak kvůli použité metodě. Online rozhodovací simulace sice umožnila plnou kontrolu nad nezávislými proměnnými, ale zase má zásadní omezení pro generalizaci výsledků. Nelze totiž určit, nakolik simulace odpovídá realitě, a také jak moc brali respondenti vážně vyplňování dotazníku online. Simulace

navíc snižuje ekologickou validitu výsledků, protože nemohla navodit takovou emoční zaangažovanost, jakou by vzbudilo reálné rozhodování. Online forma sběru dat také ovlivnila vzorek. Bylo by proto vhodné doplnit výzkum dalším pozorováním na reprezentativnějším vzorku a při reálném rozhodování.

I přes své nedostatky tyto výsledky naznačují, že v praxi máme tendenci podceňovat hodnotu času a nakládat s ním lehkovážněji než s penězi. To má zásadní důsledky. Následky lze sledovat ve firmách, kde naplánované projekty pozvolna narůstají v čase i celkových nákladech, často právě kvůli špatně odhadnuté časové zátěži, zatímco lidé pracující na daném projektu se dostávají do stavu přepracování. Čas bychom tedy neměli brát na lehkou váhu, je to ostatně nejvzácnější investice, kterou můžeme udělat.

5 Bez závazku není spokojenost⁶

5.1 Výzkumný problém

Tento výzkumný projekt navazuje na dosavadní zjištění o důležitosti kontextu pro rozhodování (detailně popsáno v kapitole dva) a rozšiřuje je. Výzkum ověřuje, zda a jak jsou rozhodování a zejména výsledná spokojenost, ovlivněny rozhodovacím polem a přijímaným závazkem. To, jaký vliv má rozhodovací situace na výslednou spokojenost s rozhodnutím, je, nutno říct, doposud ve výzkumu rozhodování značně opomíjené. Domnívám se, že oproti trendům ve výzkumu rozhodování je výsledná spokojenost s rozhodnutím u většiny každodenních i závažných životních rozhodnutí primárním ukazatelem efektivity. Spokojenost je hlavním ukazatelem pro hodnocení rozhodování u většiny našich každodenních rozhodnutí. Přitom víme jen málo o tom, jaký vliv má kontext rozhodování právě na výslednou spokojenost. Na tento fakt poukazuje i Schwartz (2005), když popisuje, jak jsme v rozvinutých zemích v době přebytku paralyzováni množstvím možností a jak se snižuje naše spokojenost, čím víc lepších možností máme.

Na základě zjištění uvedených ve druhé kapitole se domnívám, že rozhodovací pole, které svým nastavením usnadňuje rozhodování a zvyšuje míru závazku, může zvyšovat i výslednou spokojenost. Tento výzkum se tedy snaží na konkrétním rozhodování

⁶ Tento výzkum byl pod stejným názvem publikován v recenzovaném časopise Psychologie pro praxi v roce 2016 (Schautová, 2016).

ukázat, jak mohou vybrané proměnné kontextu rozhodování ovlivňovat, jak preference, tak výslednou spokojenost s rozhodnutím. Zaměřuji se na dvě proměnné rozhodovacího pole: rozložení možností (počet ekvivalentních a neekvivalentních možností), a na míru závazku ve dvou podobách: 1) nezvratnost, nebo naopak možnost změnit své rozhodnutí a 2) finanční závazek (placené, nebo zdarma).

Při plánování výzkumu jsem navázala na výsledky výzkumů Arielyho a Gilberta (uvedené ve druhé kapitole), na základě kterých jsem postulovala následující hypotézy:

H1: Přítomnost neekvivalentní možnosti zvyšuje počet účastníků, kteří preferují jednu z ekvivalentních možností

H2: Přítomnost neekvivalentní možnosti snižuje hodnocení složitosti rozhodování

H3: Přítomnost volby zdarma zvyšuje počet účastníků, kteří ji preferují

H4: Přítomnost volby zdarma zvyšuje hodnocenou spokojenost s výběrem

H5: Eliminace závazku snižuje hodnocenou spokojenost s výběrem

5.2 Metody

5.2.1 Design výzkumu

Jedná se o terénní experiment, který sledoval vliv rozhodovacího pole na výběr a spokojenost s volbou. Nezávislou proměnnou bylo rozložení možností, které měli účastníci k dispozici. V rámci možností realizace jsem využila možnost nabízet pochutiny v univerzitní aule.

Rozložení možností bylo v těchto čtyřech variantách:

- a) 3 typy čokoládových sušenek k ochutnání zdarma. Šlo tedy o tři ekvivalentní možnosti lišící se pouze v kvalitě.
- b) 2 typy čokoládových sušenek a jeden typ sušeného ovoce k ochutnání zdarma. Šlo tedy o dvě ekvivalentní možnosti doplněné o jednu neekvivalentní možnost.
- c) 2 typy čokoládových sušenek za 1 a 2 Kč a jeden typ sušeného ovoce zdarma. Možnosti byly stejné jako ve variantě b), variovala jsem pouze proměnnou finančního závazku. Hodnoty pochutin byly odvozeny od jednotkové ceny pochutin a byly zaokrouhleny směrem nahoru.
- d) 2 typy čokoládových sušenek zdarma a jeden typ sušeného ovoce zdarma s možností volbu změnit. Možnosti byly stejné jako ve variantě b), variovala jsem pouze narušení eskalace závazku.

Mezi sledované závislé proměnné patřil výběr alternativy a spokojenost s volbou.

Spokojenost s volbou byla operacionalizována trojím způsobem: na úrovni složitosti (jak náročné bylo si vybrat), na úrovni kognitivní (jak je spokojen se svou volbou) a na úrovni

prožitkové (jak mu chutnalo). V podmínce d) bylo také sledováno, zda účastníci svou volbu změnili.

Hlavní intervenující proměnnou byl vliv experimentátora. Proto byly vytvořeny tři dvojice experimentátorů (celkem 6 různých lidí), z toho dvě mužsko-ženské a jedna pouze ženská. Každá z těchto skupin sbírala data pro všechny experimentální podmínky, aby se případný vliv experimentátora náhodně rozložil a nezkreslil výsledky porovnávaných skupin. Vliv na výběr účastníků mohly mít také místo a čas sběru dat. Místo a čas totiž mohou významně ovlivnit, jaký typ lidí výzkumníci oslovili. Proto byl výběr prováděn jak na fakultě filosofické, tak na fakultě ekonomické, a to v různých časech v průběhu dne. Mezi možné intervenující proměnné patří také demografie účastníků, sledovala jsem proto pohlaví oslovených lidí. S ohledem na situaci jsem se rozhodla nesledovat věk účastníků (šlo převážně o vysokoškolské studenty). Vzhledem k potřebným povolením pro zřízení stánku mimo prostory univerzity, jsem se rozhodla pro takto limitovaný vzorek.

5.2.2 Popis vzorku

Výzkum využíval příležitostný výběr na základě dobrovolnosti. Výzkumný soubor sestával z 217 náhodných kolemjdoucích, z toho 92 žen (42 %) a 125 mužů (58 %). Účastníci byli osloveni ve vstupních prostorách VŠE v počtu 81 (37 %) a FF UK v počtu 136 (63 %). Převážně šlo o studenty a zaměstnance univerzity. Vzhledem k povaze výzkumu jsme nezjišťovali přesný věk účastníků. Skupina a) měla 54 účastníků, b) 50, c) 63 a d) opět 50. Pro nejasnost záznamů byly dva záznamy účastníků ze skupiny c) z celkového vyhodnocení vyloučeny. Zpracovávala jsem tedy 215 záznamů.

5.2.3 Procedura

Výzkum probíhal následovně. Studenti psychologie ve frekventovaných společných prostorách dvou pražských univerzit aktivně nabízeli procházejícím pochutiny. Data sbíraly tři dvojice experimentátorů, každá dvojice oslovila přibližně třetinu účastníků, minimálně 60 (28 %) a maximálně 81 (37 %). Sběr dat probíhal v průběhu několika dnů. Data pro každou výzkumnou skupinu byla sbírána v pracovní dny mezi 10. a 16. hodinou. Výzkumníci střídali různé výzkumné podmínky v pravidelných časových intervalech. Účastníci tak byli do jedné ze čtyř výzkumných skupin zařazeni podle toho, v jakou dobu procházeli kolem stánku. Protože každá podmínka vyžadovala přípravu, nebylo možné účastníky přiřadit do skupiny zcela náhodně. Oslovení účastníků probíhalo standardně podle předepsané formule:

„Dobrý den. Jsme studenti Univerzity Karlovy a děláme průzkum pro svůj studijní projekt. Můžeme Vás pozvat k ochutnávce jedné z následujících pochutin? Můžete si vybrat z těchto možností: levná čokoládová sušenka, běžná čokoládová sušenka, nebo sušené ovoce (alternativně luxusní čokoládová sušenka).“

Ve skupině c) experimentátoři při oslovení účastníků dodali: „Čokoládové sušenky jsou po 1 a 2 korunách. Ovoce je zdarma.“

Ve skupině d) se experimentátoři účastníka poté, co si zvolil jednu z možností, zeptali neutrálním nehodnotícím tónem: „Jste si jistý/á svou volbou? Nechcete si to rozmyslet?“. Počkali maximálně 10 vteřin, než účastníkovi zvolenou variantu podali.

U každého účastníka se zaznamenávalo, na které univerzitě byl zastaven, které výzkumné skupiny se účastnil, jak byl spokojen, a jak si vybral (případně zda své

rozhodnutí změnil). Každý účastník byl po ochutnání vyzván k tomu, aby odpověděl na následující 3 škálovací otázky:

„Na škále od 0 do 10, kde 0 je nejméně a 10 je nejvíce:

1. Jak náročné pro Vás bylo si vybrat?
2. Do jaké míry jste spokojen/a se svým výběrem?
3. Jak Vám chutnalo?“ (Účastník byl dotázán poté, co svou pochutinu snědl.)

Následovala ještě jedna doplňující otevřená otázka: „Na základě čeho jste si vybíral/a?“

Pokud se studenti zajímali o záměr výzkumu, experimentátoři jim poskytli leták vysvětlující jeho účel. Experimentátoři pracovali ve dvojicích, aby zvládli náročnou logistiku terénního výzkumu a měli k dispozici veškeré pochutiny a záznamový arch. Dvě dvojice byly složeny ze dvou výzkumnic a jedna dvojice byla smíšená (mužsko-ženská). Abychom minimalizovali vliv pohlaví a atraktivity výzkumníka, každá dvojice sbírala data pro všechny 4 výzkumné skupiny. Každá dvojice však sbírala data v jiné lokalitě (na hlavní budově Filosofické fakulty, v Celetné 20 a na VŠE), aby nedošlo k opakovanému oslovování participantů.

5.2.4 Analýza dat

Získaná data byla analyzována v programu PSPP za účelem ověření stanovených hypotéz.

První a třetí hypotéza porovnávají frekvence výběru jedné z možností s ohledem na rozhodovací pole:

H1: Přítomnost neekvivalentní možnosti zvyšuje počet účastníků, kteří preferují jednu z ekvivalentních možností

H3: Přítomnost volby zdarma zvyšuje počet účastníků, kteří ji preferují

Pro jejich vyhodnocení jsem tudíž použila Chi-kvadrát test homogenity pro srovnání očekávaných a reálných frekvencí ve dvou nepárových skupinách. Nepárových, protože šlo o dvě nezávislé skupiny účastníků. Porovnávala jsem jejich volbu mezi různými možnostmi, které je nutno považovat za kategorickou proměnnou. V případě první hypotézy šlo o skupinu a), která měla možnost volby tří různých čokoládových sušenek a skupinu b), která měla dvě různé sušenky a sušené ovoce. Sledovala jsem výběr účastníků v jednotlivých skupinách (viz tabulka č. 8). Pro třetí hypotézu měly obě porovnávané skupiny na výběr dvě různé sušenky a jeden druh sušeného ovoce. Skupina b), která měla vše zdarma. Skupina c), která měla sušenky zpoplatněny (viz tabulka č. 8). Sledovala jsem výběr účastníků v jednotlivých skupinách.

Druhá, čtvrtá a pátá hypotéza porovnává meziskupinové hodnocení složitosti a spokojenosti:

H2: Přítomnost neekvivalentní možnosti snižuje hodnocení složitosti rozhodování

H4: Přítomnost volby zdarma zvyšuje hodnocenou spokojenost s výběrem

H5: Eliminace závazku snižuje hodnocenou spokojenost s výběrem

Pro jejich vyhodnocení byl použit t-test pro srovnání dvou nepárových skupin.

Porovnávala jsem vždy dvě skupiny s různými možnostmi volby. Porovnávala byla jejich hodnocení složitosti a spokojenosti, která prováděly na škále od 0 do 10. Šlo tedy o ordinální proměnnou, která má předpokládaně kontinuální charakter, a dostatečně velký vzorek pro použití silnějšího t-testu (oproti neparametrické variantě Mann Whitneyho testu).

Pro vyhodnocení druhé hypotézy byla srovnávána hodnocení složitosti pro skupinu a), která měla 54 účastníků a možnost volby tří různých čokoládových sušenek a skupinu b), která měla 50 účastníků a na výběr dvě různé sušenky a sušené ovoce (viz tabulka č. 8).

Pro vyhodnocení čtvrté hypotézy byl použit t-test porovnávající skupiny b) a c). Obě skupiny měly na výběr dvě různé sušenky a jeden druh sušeného ovoce, ale druhá skupina měla sušenky zpoplatněny. Sledovala jsem, jak účastníci na škále od 0 do 10 hodnotili spokojenost se svou volbou a zážitek z konzumace pochutiny (viz tabulka č. 8).

Pro vyhodnocení páté hypotézy jsem porovnávala skupiny b) a d), které měly na výběr dvě různé sušenky a jeden druh sušeného ovoce zdarma. Obě skupiny měly 50 účastníků. Druhé skupiny se experimentátoři před konzumací zeptali, zda nechtějí svou volbu změnit, čímž se snažili narušit eskalaci závazku (viz tabulka č. 8). Sledovala jsem,

jak účastníci na škále od 0 do 10 hodnotili spokojenost se svou volbou a požitek z konzumace pochutiny.

Tabulka č. 8: Přehled experimentálních skupin

Skupina	Počet účastníků
a) 3 typy čokoládových sušenek k ochutnání zdarma	54
b) 2 typy čokoládových sušenek a jeden typ sušeného ovoce k ochutnání zdarma	50
c) 2 typy čokoládových sušenek za 1 a 2 Kč a jeden typ sušeného ovoce zdarma	61
d) 2 typy čokoládových sušenek zdarma a jeden typ sušeného ovoce zdarma s možností volbu změnit	50

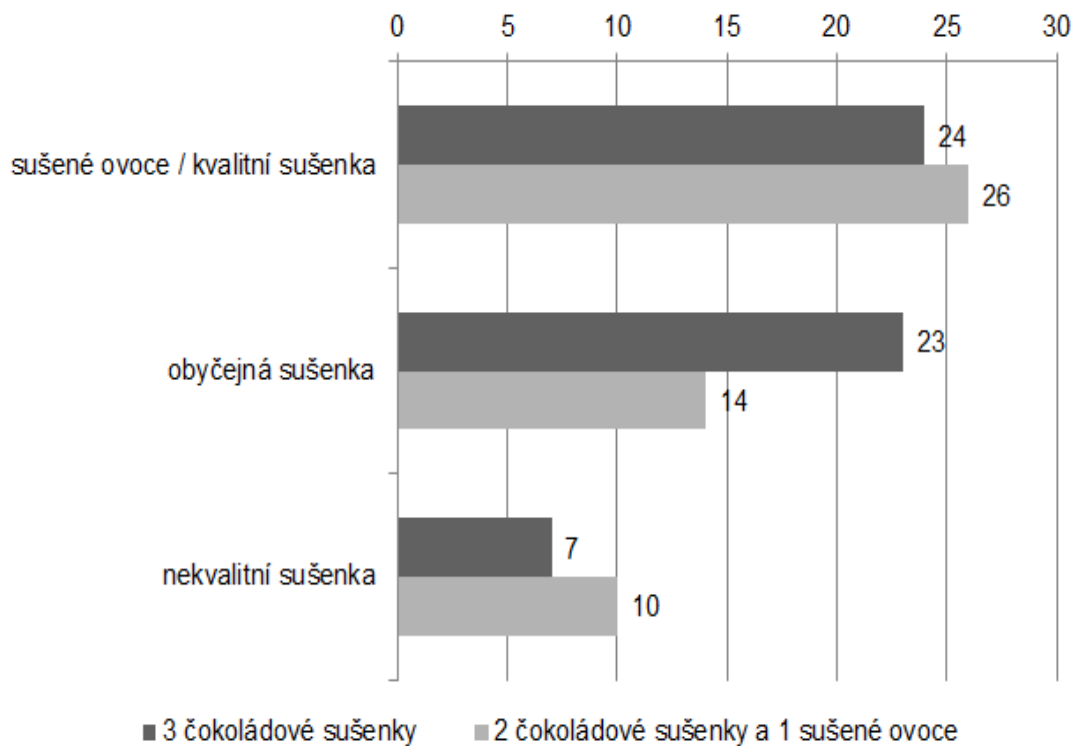
5.3 Výsledky

První hypotéza předpovídala, že přítomnost neekvivalentní možnosti zvyšuje preferenci pro jednu z ekvivalentních možností. Tudiž ověřovala efekt asymetrické dominance.

Výsledky ukázaly, že skupiny se signifikantně neliší: $X^2(2; n = 104) = 2,65; p = 0,266$.

V tomto případě nebyla vyvrácena nulová hypotéza. Naopak, jak je vidět v grafu níže, neekvivalentní možnost měla stejné preference jako základní ekvivalentní možnost.

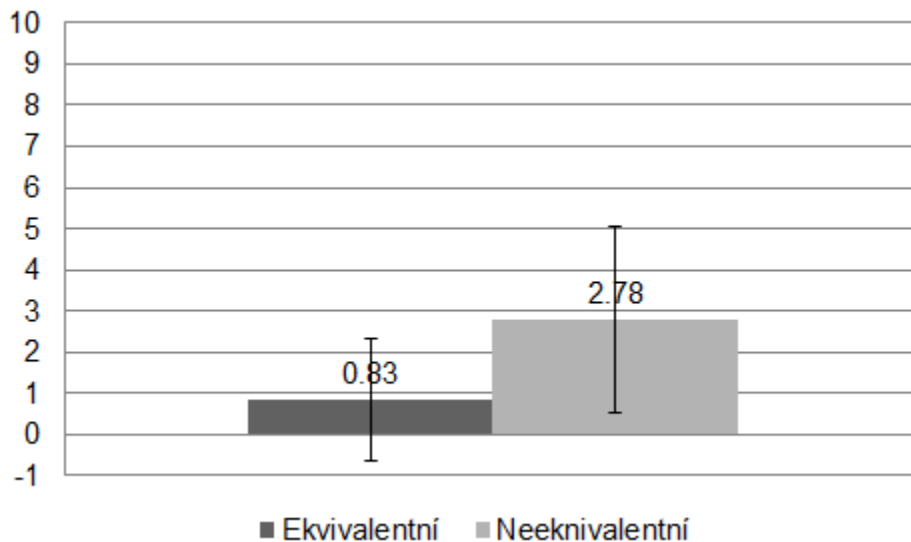
Graf č. 7: Neekvivalentní možnost měla stejné preference jako základní ekvivalentní možnosti (četnosti)



Druhá hypotéza předpovídala, že přítomnost neekvivalentní možnosti snižuje složitost rozhodování. Výsledky ukázaly, že skupiny se významně liší: skupina s výběrem 3 sušenek (průměr: 0,83, st. odchylka: 1,48) a skupina s možností volby 2 sušenek a sušeného ovoce (průměr: 2,78, st. odchylka: 2,26); $t(102) = -5,24, p < 0,001$.

Signifikantní rozdíl byl platný pro muže i ženy, ačkoliv u žen byl výraznější (viz tabulka č. 9). Rozdíl, ač velmi malý, byl významný v opačném směru, než naznačovaly předchozí výzkumy. Výsledky tedy ukázaly, že srovnání vícero ekvivalentních možností bylo v tomto případě jednodušší než v případě přítomnosti neekvivalentní možnosti.

Graf č. 8: Srovnání vícero ekvivalentních možností bylo jednodušší než v případě přítomnosti neekvivalentní možnosti (průměrné hodnocení na škále 0-10 se směrodatnou odchylkou)

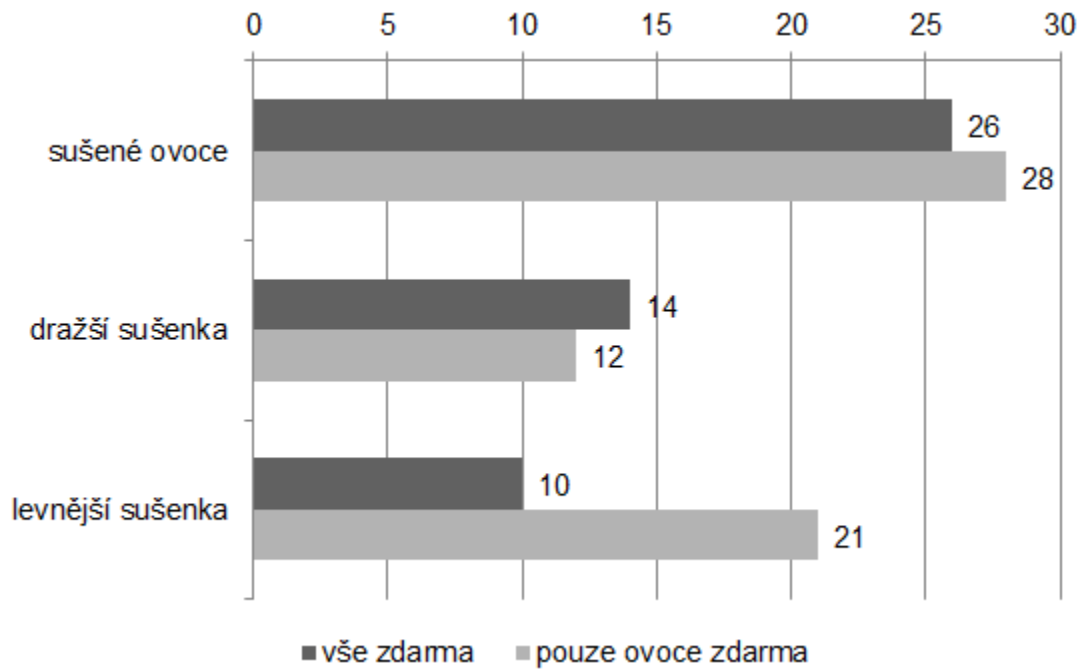


Tabulka č. 9: Rozdíl složitosti mezi ekvivalentní a neekvivalentní skupinou byl výraznější u žen

Pohlaví	Skupina	Průměr	St. odchylka	N	F	p
Ženy	a) ekvivalentní	0,86	1,38	29	16,92	<0,001
	b) neekvivalentní	3,04	2,48	24		
Muži	a) ekvivalentní	2,36	0,70	25	47,78	<0,001
	b) neekvivalentní	2,88	1,37	26		

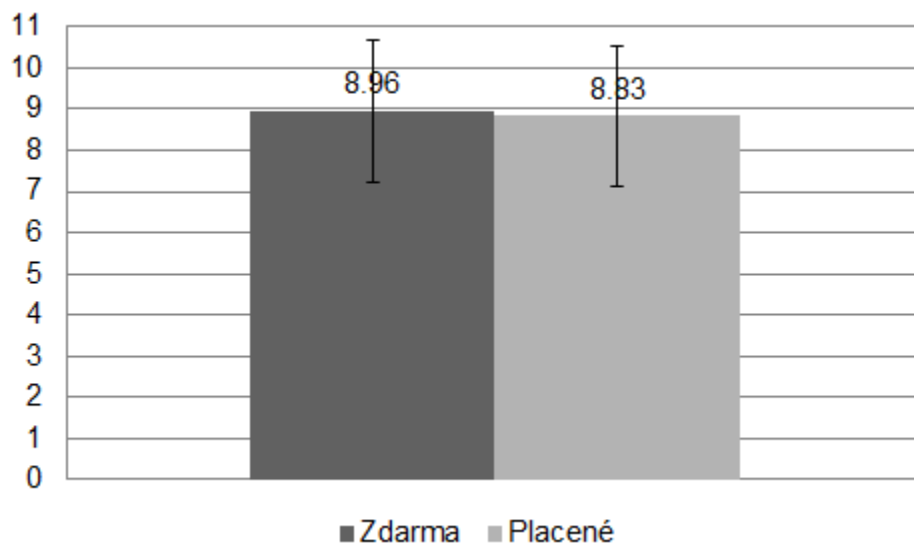
Třetí hypotéza předpovídala, že přítomnost volby zdarma zvyšuje její žádoucnost. Rozdíl mezi skupinami nebyl signifikantní: $X^2(2; n = 111) = 3,07; p = 0,215$. Preference pro sušené ovoce se přítomností placených možností nezměnila. V tomto případě nebyla vyvrácena nulová hypotéza. Jak je vidět v grafu č. 9, v případě, že byly sušenky zpoplatněny, zvyšovala se preference pro levnější sušenku a cenu v tomto případě uvádělo jako hlavní faktor rozhodnutí 19 % účastníků.

Graf č. 9: Neplacená varianta neměla nejvyšší žádoucnost, ale zvýšila žádoucnost levnější možnosti (četnosti)



Čtvrtá hypotéza předpovídala, že přítomnost volby zdarma zvyšuje spokojenost s výběrem. Výsledky ukázaly, že skupiny se signifikantně nelišily: skupina zdarma (průměr: 8,96, st. odchylka: 1,74) a zpoplatněná skupina (průměr: 8,83, st. odchylka: 1,71); $t(111) = 0,41$, $p = 0,681$. V tomto případě nebyla vyvrácena nulová hypotéza. Tyto výsledky tedy nepotvrdily, že by volba zdarma ovlivnila spokojenost s výběrem.

Graf č. 10: Přítomnost možnosti zdarma neovlivnila spokojenost s výběrem (průměrné hodnocení na škále 0-10 se směrodatnou odchylkou)



Pátá hypotéza předpovídala, že eliminace závazku bude snižovat spokojenost s výběrem. Výsledky ukázaly, že pro hodnocení spokojenosti před konzumací pochutiny není rozdíl signifikantní (viz graf č. 11): kontrolní skupina (průměr: 8,96, st. odchylka: 1,74), skupina s narušeným závazkem (průměr: 8,91, st. odchylka: 1,52); $t(98) = 0,15$, $p = 0,460$. Při porovnání výsledků podle pohlaví, výsledky vykazovaly zajímavý rozdíl. Zatímco u mužů, stejně jako celkově, se spokojenost nelišila, u žen při eliminaci závazku mírně, zato statisticky významně, vzrostla (viz tabulka č. 10).

Tabulka č. 10: Spokojenost u žen s eliminací závazku signifikantně stoupla

Pohlaví	Skupina	Průměr	St. odchylka	N	F	p
Ženy	a) beze změny	8,92	1,91	24	6,16	0,017
	b) s možností změnit	9,32	0,89	20		
Muži	a) beze změny	9,00	1,60	26	0,99	0,324
	b) s možností změnit	8,63	1,79	30		

Graf č. 11: Eliminace závazku nesnížila spokojenost s výběrem (průměrné hodnocení na škále 0-10 se směrodatnou odchylkou)

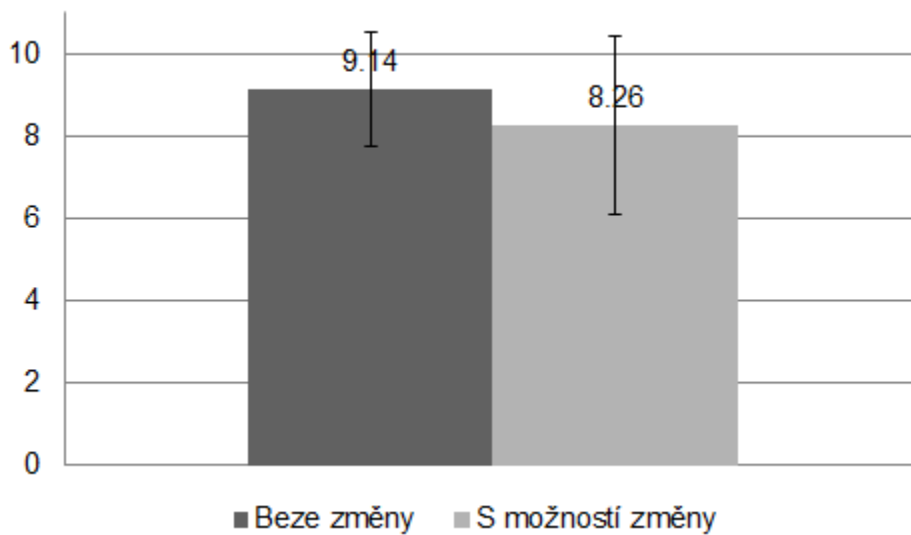


Pro hodnocení prožitku z konzumace byl pokles hodnocení celkově signifikantní (viz graf č. 12): kontrolní skupina (průměr: 9,14, st. odchylka: 1,39), skupina s narušeným závazkem (průměr: 8,26, st. odchylka: 2,18); $t(98) = 2,41$, $p > 0,001$. Při porovnání podle pohlaví, byl tento rozdíl u mužů ještě výraznější, zato u žen zůstal těsně nad hranicí významnosti (viz tabulka č. 11). Možnost vyměnit si vybranou pochutinu nevedla k nižší vědomé spokojenosti, u žen dokonce naopak, ale celkově vedla k méně kvalitní zkušenosti při konzumaci pochutiny, a to zejména u mužů.

Tabulka č. 11: Prožitek poklesl u mužů i u žen

Pohlaví	Skupina	Průměr	St. odchylka	N	F	p
Ženy	a) beze změny	9,04	1,63	24	4,00	0,052
	b) s možností změnit	8,05	2,54	20		
Muži	a) beze změny	9,23	1,14	26	14,83	<0,001
	b) s možností změnit	8,40	1,94	30		

Graf č. 12: Eliminace závazku snížila spokojenost s prožitkem při konzumaci (průměrné hodnocení na škále 0-10 se směrodatnou odchylkou)



Nad rámec stanovených hypotéz mě zajímalo, čím své rozhodování účastníci podložili, na základě čeho se rozhodli. Přehled četností podle kategorií najdete v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Četnosti podle kategorií odůvodnění výběru

Kategorie	Četnosti
měli na to chuť	58
podle vzhledu	55
znají daný produkt	43
podle ceny	24
volí zdravější variantu	13
podle kvality produktu	5
jiné	19
Celkem	217

5.4 Diskuze

Tento výzkum ukázal, že původní preference není tak snadné převážit manipulací rozhodovacím polem ani finančním závazkem. Přítomnost neekvivalentní možnosti v tomto případě nenahrávala nadřazené ekvivalentní možnosti, jak by naznačovaly dosavadní výzkumy. Nepodařilo se tedy validizovat zjištění Arielyho (2009) v jiném kontextu. Je možné spekulovat, že v tomto případě jde o natolik jednoduché rozhodnutí založené na iracionálních preferencích, že fakt, že je snazší srovnávat dvě ekvivalentní možnosti, zde nehrál roli. Nedostavil se tedy efekt kognitivní zátěže, který by vedl k jiné rozhodovací strategii (Montgomery a Svenson, 1976).

Zdá se, že stejně tak vnímaná jednoduchost nebo složitosti rozhodování byla spíše určena primární preferencí. Jak se ukázalo, neekvivalentní možnost byla poměrně žádoucí a její přítomnost rozhodnutí účastníkům subjektivně spíše komplikovala, než ulehčovala. Přitom při výběru neekvivalentní alternativy byla záměrně zvolena taková, u které se očekávala nižší preference. Zřejmě jde o efekt kognitivní zátěže. V tomto výzkumu tak účastníci museli srovnávat neekvivalentní možnosti s podobnou žádoucností, a to je pravděpodobnou příčinou toho, že jejich volba vyžadovala sice jen mírně, ale přesto významně, složitější rozhodování. V případných dalších variacích by bylo vhodné variovat složení rozhodovacího pole více než pouze ve dvou variantách. Bylo by žádoucí srovnávat také pole pouze o dvou ekvivalentních možnostech a pole o dvou neekvivalentních možnostech.

V podmínce „placené versus zdarma“ se mi rovněž nepodařilo replikovat výzkumné výsledky Arielyho výzkumu (2009). Rozdíl mezi skupinami nebyl významný, a to jak ve výsledné volbě, tak ve spokojenosti. A v datech není patrný ani trend k četnější volbě možnosti zdarma. V tomto případě jsou možná dvě různá vysvětlení. Jednak to mohlo

být důsledkem nízké ceny placených pochutin (1 a 2 Kč) a v případě vyšší ceny kvalitnější pochutiny by se efekt projevil, ačkoliv data v tomto výzkumu nenaznačují žádný trend preferovat možnost zdarma kvůli ceně. Ukazuje se pouze tendence preferovat v placené alternativě levnější variantu. A zadruhé to mohlo být důsledkem značné žádoucnosti jak placených, tak neplacených alternativ. Domnívám se, že obojí sehrálo svou roli. Ostatně toto potvrzují i výpovědi účastníků, kteří v placené podmínce uváděli cenu jako hlavní faktor svého rozhodování v 19 %. Pro další výzkum by bylo zajímavé určit bod zlomu, kdy je cena natolik vysoká, že efekt alternativy zdarma převáží nad původní žádoucností obou alternativ.

Tento výzkum potvrdil, že míra závazku má vliv na spotřebitelskou zkušenost, ačkoliv si to vědomě nepřipouštíme. Spokojenost s volbou celkově nezaznamenala významný pokles, a u žen dokonce došlo k statisticky významnému zvýšení. Zdá se tedy, jako by proběhla eskalace závazku. Jenomže to není v souladu se zjištěními o prožitkové spokojenosti, která poklesla. Tím, že jsme účastníkům umožnili vyměnit si vybranou pochutinu, tedy sice neklesla jejich subjektivní spokojenost s volbou, ale signifikantně klesla spokojenost prožitková při konzumaci pochutiny. Domnívám se, že pokud by tento vliv byl důsledkem vlivu experimentátorů (intonace, očekávání apod.) při nabídce změny, projevil by se jak ve spokojenosti, tak v prožitku. Fakticky tedy došlo ke změně prožitku, ačkoliv ji účastníci neočekávali – spokojeni se svou volbou byli stejně nebo dokonce více.

Tyto výsledky jsou v souladu se zjištěními Gilberta (2006) a mají potenciálně dalekosáhlé důsledky. Naznačují totiž, že efekt závazku má zásadní vliv na výslednou zkušenost spotřebitele, ačkoliv si to nepřipouštíme. A dokonce i přes snahu tento efekt mitigovat, kterou jsme pozorovaly u žen. Spokojenost na kognitivní úrovni u žen stoupla, zatímco prožitkově klesla, což je možné vysvětlit snahou kognitivně si své rozhodnutí

obhájit. Tento efekt je v souladu s již klasickou teorií kognitivní disonance (Festinger, 1962), stejně jako se zjištěními o porozhodovací disonanci Vrooma a Deciho (1971). Jak ukázali Vroom a Deci (1971), eskalace závazku je dočasná, a po delším čase se spokojenost ustálí na nižších, reálnějších, hodnotách, jak je rozhodovatel konfrontován s výsledky svého rozhodnutí. Bylo by zajímavé rovněž ověřit trvalost této změny, tedy snížení prožitkové spokojenosti a nastalé disonance mezi kognitivním očekáváním a prožitkem.

Bylo by zajímavé se v dalších výzkumech zaměřit na to, jak tento efekt snížení závazku a kognitivní disonance funguje nejen při nákupních, ale i osobních rozhodnutích. Otázkou zůstává, zda nabídka možnosti vrácení zboží, která předchází nákupnímu rozhodnutí (tak jak ji inzerují mnozí prodejci), také snižuje naši spotřebitelskou zkušenost. Další otázkou je, zda by zaznamenaný efekt fungoval i u dalších typů rozhodnutí, jako třeba v případě jiného zboží či služby, nebo zda by se projevil i v osobních rozhodnutích. Domnívám se, že jde o zjištění, které si zaslouží další prozkoumání.

Tento výzkum má několik metodologických nedostatků, které by bylo dobré v dalších výzkumech ošetřit. Zásadním nedostatkem je nereprezentativní vzorek, který se v tomto případě omezil na mladé lidi pohybující se v prostorách univerzit. V rámci možnosti terénního výzkumu jsem se snažila randomizovat proměnné vlivu experimentátora, a to tak, že každá dvojice experimentátorů pracovala se všemi čtyřmi výzkumnými podmínkami. Ve výsledném vzorku se efekt experimentátora snížil díky promíchání vzorků různých dvojic experimentátorů. Dalším omezením tohoto výzkumu je zvolená rozhodovací situace – jedná se o specifické zboží. Možnost okamžité konzumace sice umožnila sledovat vlastní prožitek účastníků, a nejenom na subjektivní spokojenost s výběrem, což přineslo nový vhled, ale nabídka pochutin byla omezená. Neznalost jejich

relativní žádoucnosti předem byla překážkou v potvrzení některých hypotéz. V dalších výzkumech doporučuji postupovat pozorněji při volbě rozhodovacích možností a také rozšířit vzorek. Naopak operacionalizace subjektivní spokojenosti třemi různými způsoby – složitost, spokojenost a prožitek – se ukázala jako nosná a stojí za uvážení i pro další výzkumná snažení.

6 Rozhodovací styl a spokojenost

6.1 Výzkumný problém

Na rozhodování má vliv rozhodovací styl, dovednosti i osobnostní rysy, a tyto se promítají jak do postupu, tak do výsledků rozhodnutí i do spokojenosti rozhodovatele. Ve svém výzkumu jsem se zaměřila právě na otázku toho, jaký je vztah mezi individuálními proměnnými, rozhodováním a spokojeností. Aktuální poznatky o individuálních rozdílech při rozhodování jsem shrnula ve třetí kapitole.

První část výzkumu je sondou do oblasti individuálního rozhodovacího stylu. Většina výzkumů, které se věnují rozhodovacímu stylu využívá sebe-hodnotící škály. Hlavním nedostatkem sebe-hodnotících škál je jejich stabilita. Velký vliv na rozhodování, jak ukázala kapitola 2 a předchozí výzkum, mají situační faktory. Rozhodovací styl, jako třeba Schwartzovo rozdělení na “maximizer” a “satisficer” se také ukazuje jako situačně ovlivněno (Schwartz, 2005). Navíc, rozhodovací styl a strategie se liší mezi muži a ženami (Delaney, 2015) a stejně tak i mezi různými národnostmi (Mau, 2000). V první části výzkumu jsem se proto rozhodla ověřit, zda použité škály rozhodovacího stylu jsou dostatečně stabilní, pro následné vyhodnocení vztahu rozhodnosti a rozhodovacího stylu. Sledovala jsem, nakolik je stabilní napříč situacemi, v čase, a jak velké jsou rozdíly vlivem intervenujících proměnných. První část tedy ověřovala tyto tři výzkumné otázky:

1. Je rozhodovací styl dobrým prediktorem reálného rozhodování?
2. Je rozhodovací styl stabilní v čase?
3. Jak se rozhodovací styl liší v závislosti na pohlaví a národnosti?

Dalším problémem sebehodnotících škál, mezi které patří i rozhodovací styl, je, že sebepercepce neodpovídá schopnostem. Druhá část výzkumu se proto zaměřila na porovnání reálných rozdílů v rozhodovacích dovednostech a rozdílů v rozhodovacím stylu. Zajímalo mě především, zda rozhodovací styl lze použít jako spolehlivý ukazatel rozhodovacích dovedností. Dosavadní výzkum rozhodovacího stylu je v tomto ohledu skeptický. Parker a spol. (2007) uvádějí jen velmi slabou korelaci mezi rozhodovacími dovednostmi a rozhodovacím stylem.

V druhé části výzkumu jsem ověřovala, zda se lepší rozhodovací dovednosti, které mají potenciál zlepšit kvalitu rozhodnutí a potažmo i výslednou spokojenost rozhodovatele, odrážejí v sebepercepci rozhodovatele. Na základě těchto úvah vznikly tyto dvě otázky:

4. Liší se rozhodovací styl mezi zkušenými a nezkušenými rozhodovateli?
5. Liší se zkušení a nezkušení rozhodovatelé ve výsledné spokojenosti s rozhodnutím?

Jak vyplynulo z dosavadních výzkumů (viz kapitola 3), ne/rozhodnost je potenciálně nejstabilnější prediktor dobrého rozhodování. Vnímaná rozhodnost je dobrým prediktorem kvality rozhodování (Kelman a spol., 2014), a má přitom trvalejší charakter, protože přímo souvisí s osobnostním nastavením (Gati a spol., 2010). Kvalitnější rozhodování by přitom logicky mělo vést k vyšší spokojenosti rozhodovatele. Poslední, třetí, část mého výzkumu se proto soustřeďuje na vztah ne/rozhodnosti, kvality rozhodování a spokojenosti. Poslední část sleduje tyto otázky:

6. Liší se rozhodovací styl podle míry vnímané rozhodnosti?
7. Liší se rozhodovatelova spokojenost podle míry vnímané rozhodnosti?

6.2 Metody

6.2.1 Design výzkumu

Jedná se o kvantitativní studii, která prozkoumává rozhodovací styl a jeho souvislosti s rozhodovacími dovednostmi, se spokojeností s rozhodováním a s celkovým well-beingem. Za účelem získání co největšího množství dat byla použita online dotazníková forma.

Hlavní sledovanou proměnnou je rozhodovací styl, který je operacionalizován jako osm sebeposuzovacích škál, podrobně popsanych v další části (viz Procedura). Rozhodovací styl je sledován ve třech situacích: 1) obecně, 2) v životním rozhodnutí, a 3) při rozhodovacím úkolu v rámci výzkumu. Životní rozhodnutí bylo operacionalizováno jako vzpomínka na již proběhlé důležité rozhodování, na které se účastník rozpomíná a poté popíše svůj rozhodovací styl při tomto rozhodování. Reálné rozhodování je navazeno formou rozhodovacího úkolu, který je součástí dotazníku. Následně subjekt opět popíše svůj rozhodovací styl v tomto konkrétním případě. Rozhodovací styl obecně, je hodnocen ještě jednou, s odstupem jednoho roku.

Další sledovanou proměnnou byla rozhodovací dovednost. Ta je operacionalizována jako profesionální zkušenosti s rozhodováním, které předpokládám u lidí pracujících na manažerské pozici. Poslední proměnnou je vlastní hodnocení rozhodnosti na deseti bodové škále.

Poslední sledovanou proměnnou je spokojenost s rozhodováním, kterou účastníci hodnotí na úrovni obecné, pro konkrétní rozhodnutí a pro reálné rozhodování v rámci dotazníku. S tím souvisí i další proměnná, kterou v dotazníku sledují, a tou je well-being.

Cílem je zjistit, zda existuje vztah mezi rozhodováním a well-beingem. Mezi sledované intervenující proměnné patří věk, pohlaví, rodinný stav a národnost.

6.2.2 Popis vzorku

Šlo o příležitostný výběr na základě dobrovolnosti. Výzkumu se v průběhu července a srpna 2014 zúčastnilo 243 lidí, z toho 38 % mužů a 62 % žen ve věku od 13 do 65 let (průměrný věk byl 32,8; st. odchylka 8,73). Ve vzorku výrazně převažovali vysokoškolsky vzdělaní účastníci (přes 80 % zúčastněných). V souladu s tím je i rozložení povolání účastníků výzkumu, mezi kterými převažují manažeři a specialisté (viz tabulka č. 13).

Tabulka č. 13: Povolání účastníků

Povolání	Počet
Manažer	62
Specialista	48
Student	37
Technický nebo odborný pracovník	21
Úředník	12
Pracovník ve službách a obchodu	6
Důchodce	2
Příslušník ozbrojených složek, voják, policista	2
Pomocný pracovník	1
Jiné	52
Celkem	243

Rodinný stav účastníků byl zastoupen následovně: 34 % svobodní, 34 % vdaní, 26 % žijící s partnerem/partnerkou, 5 % rozvedení, 1 % jiné. Díky dostupnosti jak české, tak anglické verze dotazníku se podařilo oslovit i účastníky ze zahraničí. Rozložení bylo

následující: 60 % účastníků bylo z České republiky, 19 % ze Slovenska a 21 % ze zahraničí. Převažovali Evropané, ale zúčastnilo se i několik účastníků z jiných kontinentů (40 Evropanů, 5 z Austrálie a Nového Zélandu, 4 ze Severní Ameriky, 2 z Asie).

Za účelem ověření dependability sebepercepce v čase odpovědělo 54 respondentů (z původních 243) na otázky týkající se hodnocení vlastního rozhodovacího stylu opakovaně v květnu 2015. Vyplňovali tedy stejné škály po necelém roce pro ověření dependability jejich sebehodnocení v čase. Svůj souhlas s opětovným kontaktováním poskytli při prvním vyplnění, kdy měli možnost dobrovolně, pro účely opakovaného kontaktu, zadat svůj email.

Pro zajímavost zde uvádím přehled kategorií konkrétního rozhodování, které účastníci ve výzkumu popisovali. Šlo o důležité rozhodnutí z období přibližně posledního roku.

Tabulka č. 14: Četnosti konkrétních typů rozhodnutí

Typ rozhodnutí	Četnost	Typ rozhodnutí	Četnost
změna zaměstnání	71	stěhování	9
koupě nemovitosti	25	těhotenství	9
stěhování do zahraničí	19	výběr lékaře/ lékařské péče	8
rozchod	13	návrat z mateřské	6
studium	10	volba profese	6
větší koupě	10	jiné	57

6.2.3 Procedura

Oslovení účastníků probíhalo prostřednictvím webu. Odkaz na online dotazník byl šířen formou emailu a na sociálních sítích (Facebook a LinkedIn) ve dvou jazykových mutacích (česky a anglicky), aby oslovil co nejvíce lidí a umožnil také srovnání české populace s jinými kulturami. Oslovila jsem všechny své známé a také podpořila příspěvek na Facebooku placenou pozicí.

Dotazník zkoumal, jak respondenti subjektivně popisují svůj rozhodovací styl na těchto škálách:

1. rychlost
2. přesnost
3. správnost
4. efektivita
5. zaměření na fakta versus pocity
6. zaměření na intuici versus racionální přístup
7. maximalizování versus uspokojování
8. míra váhání

Všechny škály používaly rozmezí od 1 do 10 a byly kotveny slovně (viz příloha č. 1). Jak vyplývá z poznatků uvedených v kapitole 3, škály byly vybrány na základě dosavadních výzkumů. Zahrnují škály zaměřující se na výkon při rozhodnutí (rychlost, přesnost, správnost, efektivita). Dále pak škály popisující míru intuitivního rozhodování (zaměření na fakta versus pocity, zaměření na intuici versus racionální přístup, maximalizování versus uspokojování). Nakonec je zařazena škála popisující sebeobraz rozhodovatele jako rozhodného, či nerozhodného (míra váhání). Jedná se o kombinaci různých

aspektů rozhodovacího stylu, které neodpovídá dostupný nástroj. V případě, že bychom použili dostupné nástroje, by zase byl dotazník příliš dlouhý a opakované hodnocení by bylo pro účastníky příliš zdlouhavé.

Dotazník sestával ze čtyř částí, kterým předcházely demografické údaje (věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, povolání, země původu a rodinný stav).

V první části, účastníci vyplnili obecné sebehodnocení svého rozhodovacího stylu na výše popsaných škálách. Druhá část se zaměřila na životní rozhodnutí, které účastník v posledním, přibližně roce provedl. Účastníci byli požádáni, aby si své rozhodnutí podrobně vybavili a uvedli, o co šlo. Poté své rozhodnutí vyhodnotili na výše popsaných škálách rozhodovacího stylu.

Třetí část měla za cíl navodit rozhodování přímo v rámci dotazníkového šetření. K tomu byl použit příběh o krokodýlí řece (viz příloha č. 1). Jedná se o morální dilema, které vyžaduje rozhodnutí, kdo v příběhu se nejvíc prohřešil. Morální rozhodnutí oslovuje účastníky na úrovni emocí a morálky. Bylo vybráno, protože navozuje větší zaangažovanost účastníků než běžně používané rozhodovací situace (typické jsou simulace rozhodnutí o investici peněz). Poté co se účastníci rozhodli, své rozhodnutí vyhodnotili na výše popsaných škálách.

Čtvrtá část zahrnovala dotazník well-beingu podle definice Martina Seligmana (2011). K tomuto účelu byl použit dotazník PERMA autorky Margaret Kern (s jejím souhlasem), který je k dispozici v české i anglické výzkumné verzi (momentálně se sbírá dostatek dat pro validaci české jazykové mutace). Tento dotazník měří pět faktorů well-beingu definovaných Seligmanem: pozitivní emoce, angažovanost, dobré vztahy, smysl a úspěch. Navíc se ptá na fyzické zdraví, negativní emoce a osamělost. Protože PERMA dotazník využívá desetibodovou škálu a je kotven slovně, rozhodla jsem se pro

zpřehlednění a zjednodušení, postupovat stejně u všech dalších škálovacích položek.

Účastník se tak nemusel soustředit na rozdíly ve škálách, ale mohl se po několika odpovědích na škálu naladit a zvyknout si na ni. Kompletní dotazník v české jazykové mutaci je k nahlédnutí v příloze (viz příloha č. 1).

Všechny účastníky, kteří pro tento účel poskytli svůj emailový kontakt jsem opět oslovila po roce, aby znova vyplnili základní škály dotazníku, pro ověření stability sebepercepce rozhodovacího stylu.

6.2.4 Analýza dat

První část výzkumu ověřovala stabilitu rozhodovacího stylu. Pro vyhodnocení první výzkumné otázky byl použit t-test pro spárované skupiny, protože šlo o porovnání tří vyhodnocení stejného výzkumného souboru (celého vzorku studie). Srovnáváno bylo jejich hodnocení 1) svého rozhodovacího stylu obecně, 2) konkrétního životního rozhodnutí z nedávné doby a 3) morálního rozhodnutí o příběhu Abigail (viz příloha č. 1).

Hodnocení účastníci prováděli na škále od 1 do 10, ale šlo o proměnnou, která má předpokládaně kontinuální charakter, a dostatečně velký vzorek pro použití t-testu

Pro vyhodnocení druhé výzkumné otázky byl opět použit párový t-test a korelace.

Porovnáváno bylo opakované hodnocení rozhodovacího stylu obecně pro 53 respondentů, kteří vyplnili sebehodnocení ohledně rozhodování i po roce. Hodnocení účastníci prováděli na škále od 1 do 10, ale šlo o proměnnou, která má předpokládaně kontinuální charakter, a dostatečně velký vzorek pro použití parametrických testů.

Pro vyhodnocení třetí výzkumné otázky, byla použita ANOVA pro srovnání nestejných skupin v případě národnosti. Byly porovnávány tři skupiny: Češi (N = 145), Slováci (N = 47) a cizinci (N = 51). Bohužel nebylo možné podobné srovnání udělat pro skupiny podle toho, kde žijí (zda v zemi původu nebo v zahraničí), pro nedostatečně velkou skupinu účastníků žijících v zahraničí (pouze 22 z celkového počtu 243 účastníků). Pro porovnání rozhodovacího stylu u mužů (N = 92) a žen (N = 151) byl použit nepárový t-test a pro vyhodnocení vlivu věku byla použita korelace. Porovnávaná data byla hodnocena na škále od 1 do 10, ale šlo o proměnnou, která má předpokládaně kontinuální charakter, a dostatečně velký vzorek pro použití parametrických testů.

Druhá část výzkumu porovnávala rozhodovací styl a spokojenost mezi zkušenými a nezkušenými rozhodovateli. K operacionalizaci schopnosti rozhodovat byla použita informace o zaměstnání. Byla srovnána sebepercepce manažerů, jako zkušených rozhodovatelů, se sebepercepčí ostatních účastníků. Předpokladem pro toto srovnání je, že manažeři mají rozsáhlejší zkušenosti s rozhodováním a jsou rovněž více proškoleni v rozhodovacích dovednostech, což by se mohlo projevit jak v jejich sebepercepci, tak ve výsledcích jejich rozhodování a jejich spokojenosti. Pro účely ověření čtvrté a páté výzkumné otázky, byl použit nepárový t-test, Porovnávaná data byla hodnocena na škále od 1 do 10, ale šlo o proměnnou, která má předpokládaně kontinuální charakter a dostatečně velký vzorek pro použití parametrických testů.

Poslední část se zabývala rozdílem rozhodování a spokojenosti na základě rozhodnosti. Pro účely vyhodnocení šesté a sedmé výzkumné otázky jsem využila škálu rozhodnosti pro rozlišení rozhodných a nerozhodných lidí. Skupiny jsem porovнала s ohledem na možné intervenující proměnné (pohlaví, vzdělání, národnost) neparametrickým testem Chi-kvadrát a pro porovnání věku t-testem. Pro vyhodnocení šesté a sedmé výzkumné otázky byl použit t-test pro dvě nezávislé skupiny (rozhodní v počtu 73, a nerozhodní v počtu 70). Porovnávaná data byla hodnocena na škále od 1 do 10, ale šlo o proměnnou, která má předpokládaně kontinuální charakter a dostatečně velký vzorek pro použití parametrických testů.

6.3 Výsledky

První část studie se zaměřila na dependabilitu rozhodovacího stylu. První výzkumná otázka se tázala po rozdílech sebehodnocení rozhodovacího stylu ve třech různých situacích. Výsledky ukázaly několik signifikantních rozdílů. T-test potvrdil, že při popisu konkrétního rozhodnutí lidé průměrně hodnotili vyšším skóre svou rychlost ($p < 0,05$), správnost, efektivitu, váhavost i spokojenost ($p < 0,01$) než v případě obecného popisu rozhodovacího stylu. Navíc, na kontinuu rozhodování na základě faktů oproti pocitům, se lidé v konkrétním rozhodování přikláněli více k pocitovému rozhodování, než přiznávali při obecném popisu rozhodovacího stylu ($p < 0,05$).

Při srovnání obecného popisu rozhodovacího stylu vůči morálnímu rozhodnutí v rámci výzkumu signifikantně pokleslo hodnocení na škále správnosti i váhavosti ($p < 0,01$). Detailní výsledky viz tabulka č. 15 na další stránce. Dá se tedy uzavřít, že při specifickém rozhodnutí se lidé hodnotili o něco lépe v rychlosti, efektivnosti a váhavosti a přiznávali více intuitivní rozhodování, než když byli dotázáni obecně. Rozhodovací styl v konkrétním rozhodnutí se v některých dimenzích od obecného rozhodovacího stylu liší.

Druhá výzkumná otázka sledovala dependabilitu rozhodovacího stylu v čase. T-test ani v jediné škále nevykazoval signifikantní rozdíly. Naopak našly se signifikantní ($p < 0,05$) středně vysoké korelace (0,38 – 0,65) u škály: rozhodnost, rychlost, správnost, zaměření na fakta, maximalizování, váhavost a spokojenost (viz tabulka č. 16). Je zajímavé, že efektivita vykazovala vůbec nejnižší korelaci (0,11) a nebyla signifikantní ($p = 0,451$). Lze tedy konstatovat, že s výjimkou efektivity, byl rozhodovací styl značně dependabilní v čase.

Tabulka č. 15: Výsledky t-testu rozdílů popisu rozhodování

Pár	Položka	Průměr	Počet (N)	Stand. odch.	t	df	p (2-směr.)
1	Rychlost - roz. obecně	5.60	243	2.412	-2.0	242	0.047*
	Rychlost - specifické roz.	5.94	243	2.871			
2	Správnost – roz. obecně	7.98	243	1.467	-4.4	242	<0.001**
	Správnost - specifické roz.	8.50	243	1.948			
3	Správnost – roz. obecně	7.98	243	1.467	4.7	242	<0.001**
	Správnost – morální roz.	7.41	243	1.771			
4	Efektivita – roz. obecně	7.54	239	1.810	-5.8	238	<0.001**
	Efektivita - specifické roz.	8.17	239	1.978			
5	Efektivita – roz.obecně	7.54	239	1.810	0.8	238	0.421
	Efektivita - morální roz.	7.41	239	2.023			
6	Fakta_pocity - roz. obecně	5.02	243	2.204	-2.5	242	0.013**
	Fakta_pocity – spec. roz.	5.39	243	2.494			
7	Fakta_pocity – roz. obec.	5.02	243	2.204	-1.5	242	0.142
	Fakta_pocity – morál. roz.	5.28	243	2.696			
8	Intuice_ráció – roz. obec.	6.23	243	2.277	0.0	242	0.978
	Intuice_ráció – spec. roz.	6.23	243	2.565			
9	Intuice_ráció - roz.obecně	6.23	243	2.277	0.4	242	0.664
	Intuice_ráció – morál. roz.	6.15	243	2.516			
10	„Maximizing“ - roz. obec.	3.60	243	2.101	0.6	242	0.569
	„Maximizing“ – spec. roz.	3.52	243	2.484			
11	„Maximizing“- roz. obec.	3.60	243	2.101	-3.2	242	0.002**
	„Maximizing“- morál. roz.	4.35	243	3.271			
12	Váhavost - roz. obecně	5.25	243	2.456	-2.9	242	0.004**
	Váhavost - specifické roz.	5.81	243	3.015			
13	Váhavost - roz. obecně	5.25	243	2.456	-4.0	242	<0.001**
	Váhavost - morální roz.	6.18	243	3.072			
14	Spokojenost - roz. obecně	7.96	243	1.592	-6.5	242	<0.001**
	Spokojenost – spec. roz.	8.68	243	1.966			
15	Spokojenost - roz. obecně	7.96	243	1.592	0.2	242	0.822
	Spokojenost - morální roz.	7.93	243	2.099			

Tabulka č. 16: Korelace hodnocení v čase

Škály	N	Korelace	Sig.
Rozhodnost 2014 a 2015	53	0,65	< 0,001
Rychlost 2014 a 2015	53	0,62	< 0,001
Přesnost 2014 a 2015	53	0,28	0,039
Správnost 2014 a 2015	53	0,47	< 0,001
Efektivita 2014 a 2015	53	0,11	0,451
Zaměření na fakta 2014 a 2015	53	0,60	< 0,001
Intuice 2014 a 2015	53	0,27	0,050
Maximalizování 2014 a 2015	53	0,58	< 0,001
Váhavost 2014 a 2015	53	0,38	0,006
Nespokojenost 2014 a 2015	53	0,47	< 0,001

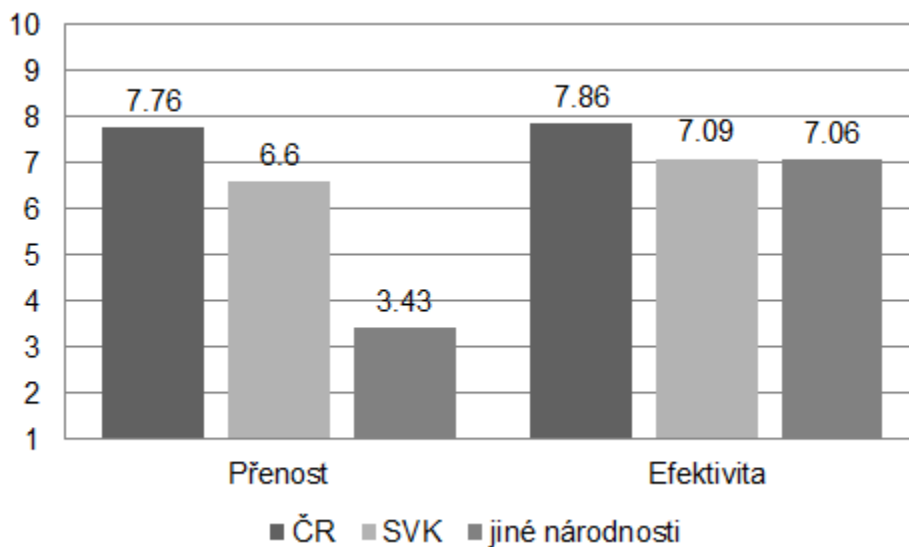
Třetí výzkumná otázka předpokládala možné rozdíly v rozhodovacím stylu dané intervenujícími proměnnými (pohlaví a národnost). Rozdíly v rozhodovacím stylu mezi muži a ženami byly omezené. Signifikantní rozdíl se našel mezi mírou využití intuice a zaměřením na fakta versus pocity. Ženy se více zaměřovaly na pocity (průměr = 5,50; st. odchylka = 2,07) než muži, (průměr = 4,23; st. odchylka = 2,21), $t(241) = 4,52$, $p < 0,001$. Ženy rovněž více využívaly intuice (průměr = 5,81; st. odchylka = 2,24) než muži (průměr = 6,92; st. odchylka = 2,17), $t(241) = -3,81$, $p < 0,001$.

Dále výsledky ukázaly, že rozhodovací styl se u různých národností významně lišil ($p < 0,01$) na škále přesnosti [$F(2,240) = 87,06$; $p < 0,001$] a efektivity [$F(2,236) = 5,68$; $p =$

0,004]. Rozdíly v subjektivně hodnocené přesnosti rozhodování mezi Čechy (průměr = 7,67, st.odchylka = 1,81), Slováky (průměr = 6,60, st.odchylka = 2,48) a ostatními národnostmi (průměr = 3,43, st.odchylka = 1,88) jsou signifikantní, jak ukazuje Scheffého post hoc test (ČR a SR, $p = 0,006$; ČR a ostatní, $p < 0,001$). Přičemž Češi kladou na přesnost největší důraz, druzí v pořadí jsou Slováci, cizinci kladou na přesnost rozhodování v průměru nejmenší důraz (viz graf č. 13).

Z grafu níže vyplývá, že signifikance rozdílů v efektivnosti plyne především z rozdílů mezi Čechy (průměr = 7,86, st.odchylka = 1,44) a zbylými dvěma skupinami: Slováky (průměr = 7,09, st.odchylka = 2,16) a ostatními národnostmi (průměr = 7,06, st.odchylka = 2,19). To potvrzuje i Scheffého post hoc test (ČR a cizinci: $p = 0,037$; ČR a Slováci: $p = 0,024$; Slováci a cizinci: $p = 0,997$). Zdá se tedy, že Češi oproti jiným, převážně evropským národnostem mají tendenci klást důraz na svou přesnost a efektivitu při rozhodování. Rozhodovací styl se tedy podle pohlaví a národnosti lišil pouze částečně.

Graf č. 13: Průměrné hodnocení ve vybraných ukazatelích (na škále 1-10)



Druhá část výzkumu ověřovala validitu sebehodnocení rozhodovacího stylu vůči reálným rozdílům v rozhodovacích dovednostech. Čtvrtá výzkumná otázka sledovala rozdíly v rozhodovacím stylu u manažerů a nemanagerů. Ve skupině manažerů bylo 62 lidí. U nich jsem předpokládala větší zkušenost i protřénovanost v rozhodování, vzhledem k tomu, že manažerská pozice tyto dovednosti vyžaduje. Zbylých 181 z 243 účastníků patřilo do skupiny méně zkušených rozhodovatelů (nemanagerů). Tyto skupiny se nelišily v zastoupeném vzdělání ($X^2(3, N = 243) = 4,13, p = 0,248$), ani národnosti ($X^2(2, N = 243) = 0,60, p = 0,742$). Lišily se ale v poměru mužů a žen ($X^2(1, N = 243) = 3,92, p = 0,048$). Pro eliminaci této intervenující proměnné jsem ze skupiny nemanagerů náhodně vyřadila každou druhou ženu. Takto upravené skupiny se již nelišily ani v jednom parametru. Pohlaví: $X^2(1, N = 184) = 0,10, p = 0,755$. Vzdělání: $X^2(3, N = 184) = 4,13, p = 0,248$. Národnost: $X^2(2, N = 184) = 0,25, p = 0,881$. Věk: manažeři (průměr = 36,50; st.odchylka = 7,74) a nemanžeři (průměr = 31,15; st.odchylka = 8,22), $t(182) = 4,26, p = 0,735$. Skupiny byly vyvážené vzhledem k pohlaví, vzdělání, věku a národnosti, přesto byly mezi těmito skupinami signifikantní rozdíly v rozhodovacím stylu na škále rychlosti, efektivity, maximalizování a váhavosti (viz tabulka č. 17).

Manažeři byli rychlejší obecně i při konkrétním rozhodnutí. Byli efektivnější obecně i při morálním rozhodování, nikoliv při konkrétním rozhodnutí. Méně maximalizovali, ale pouze při morálním rozhodování. Méně váhali obecně, při konkrétním rozhodnutí, ale nikoliv při morálním rozhodování. Rozdíl v sebehodnocení rozhodovacího stylu v závislosti na rozhodovacích dovednostech se částečně podařilo prokázat.

Pátá výzkumná otázka postulovala, že se rozdíl v rozhodovacích dovednostech projeví ve výsledné spokojenosti. Vyšší spokojenost s rozhodnutím obecně ani konkrétně se nepodařilo potvrdit. Signifikantní rozdíl nebyl ani v celkovém well-beingu. Skupiny se signifikantně lišily pouze na škálách pozitivních emocí, dobrých vztahů a osamělosti.

Manažeři zažívali více pozitivních emocí (průměr = 7,66; st.odchylka = 1,47) než nemanageři (průměr = 7,03; st.odchylka = 1,88), $t(182) = 2,29$; $p = 0,023$. Měli lepší vztahy (průměr = 8,13; st.odchylka = 1,45) než nemanageři (průměr = 7,29; st.odchylka = 2,11), $t(182) = 2,80$; $p = 0,008$. Byli méně osamělí (průměr = 2,16, st.odchylka = 2,21) než nemanageři (průměr = 3,54; st.odchylka = 2,96), $t(182) = -3,24$; $p = 0,001$.

Tabulka č. 17: Výsledky t-testu porovnávající rozhodovací styl manažerů a nemanageřů

Škála	Skupina	Průměr	St. odch.	t	Stupně volnosti	p
Rychlost obecně	Manažeři Nemanažeři	6,31 5,11	2,28 2,38	3,26	182	< 0,001
Rychlost u životního rozhod.	Manažeři Nemanažeři	6,81 5,64	2,59 2,90	2,68	182	0,008
Efektivita obecně	Manažeři Nemanažeři	7,92 7,31	1,55 1,87	2,21	178	0,028
Efektivita u životního rozhod.	Manažeři Nemanažeři	8,32 7,93	1,88 2,04	1,25	182	0,212
Efektivita při rozhod. úkolu	Manažeři Nemanažeři	8,06 7,19	1,94 1,96	2,87	182	0,005
Maximalizace obecně	Manažeři Nemanažeři	3,60 3,67	2,26 2,03	-0,23	182	0,820
Maximalizace u životního rozhod.	Manažeři Nemanažeři	3,76 3,51	2,65 2,43	0,64	182	0,523
Maximalizace při rozhod. úkolu	Manažeři Nemanažeři	3,68 4,73	3,21 3,21	-2,10	182	0,037
Váhavost obecně	Manažeři Nemanažeři	6,16 5,04	2,52 2,38	2,96	182	0,003
Váhavost u životního rozhod.	Manažeři Nemanažeři	6,77 5,38	2,91 3,01	3,01	182	0,003
Váhavost při rozhod. úkolu	Manažeři Nemanažeři	6,26 6,11	3,19 2,89	0,31	182	0,759

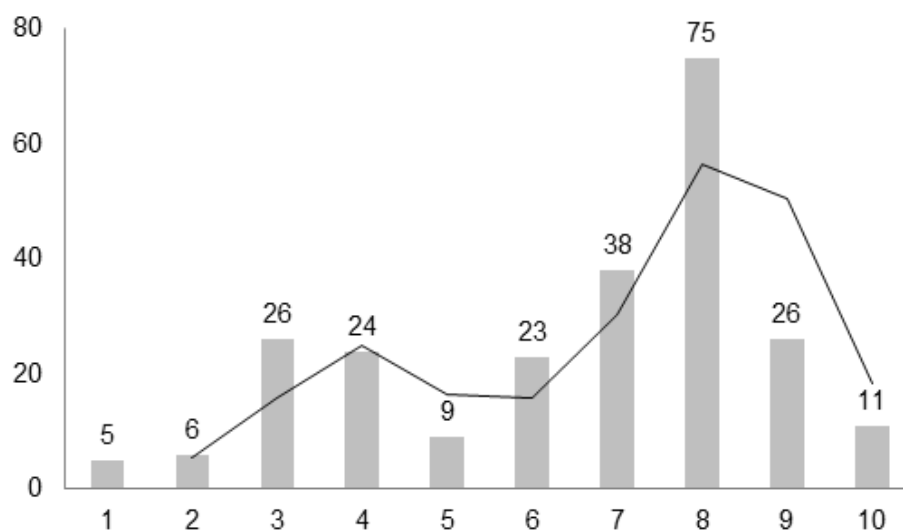
Poslední, třetí, část porovnávala skupinu rozhodných a nerozhodných. Rozdělení rozhodných a nerozhodných proběhlo na základě percentilového rozložení odpovědí na škále 1-10 o celkové rozhodnosti. Ideální by bylo rozložení na třetiny, ale jak ukazuje tabulka č. 18, škála rozdělovala účastníky na horních 15 procent (9 a 10 bodů), nebo horních 46 procent (8 a víc bodů). Na základě toho jsem vybrala 30 procent (n = 74) nejrozhodnějších (9 a víc bodů na škále rozhodnosti a náhodně každý druhý člověk s 8

body) a 29 procent (n = 70) nejméně rozhodných účastníků (maximálně 5 bodů na škále rozhodnosti) a porovnála, jak se liší v jednotlivých ukazatelích. Je zajímavé poznamenat, že rozložení účastníků na škále rozhodnosti mělo spíše dva vrcholy, z toho jeden méně výrazný kolem 4 bodů, a jeden velmi výrazný kolem 8 bodů (viz graf č. 14).

Tabulka č. 18: Rozložení respondentů na škále rozhodnosti

Škála rozhodnosti	% respondentů		
1	2%	15%	29%
2	2%		
3	11%		
4	10%	70%	31% (zahrnuje náhodně přiřazenou polovinu hodnocení 8)
5	4%		
6	9%		
7	16%		
8	31%	15%	30% (viz výše)
9	11%		
10	4%		

Graf č. 14: Frekvence hodnocení rozhodnosti na škále 1-10



Šestá výzkumná otázka předpokládala rozdíly v rozhodovacím stylu v souvislosti s mírou rozhodnosti. To se částečně potvrdilo. Rozhodní a nerozhodní se významně lišili při popisu svého rozhodovacího stylu na škále rychlosti, správnosti, efektivity a váhavosti (viz tabulka č. 19), a to na všech úrovních (obecné, konkrétní rozhodnutí, morální rozhodování).

Poslední, sedmá, výzkumná otázka předpokládala, že se rozdíly mezi rozhodnými a nerozhodnými promítnou také do jejich spokojenosti. Výsledky ukázaly, že rozhodní lidé jsou významně spokojenější se svým rozhodováním na všech úrovních: obecně, při konkrétním životním a také morálním rozhodovacím úkolu, a mají lepší skóre na všech škálách well-beingu vyjma zdraví (viz tabulka č. 20). Sedmá výzkumná otázka byla částečně potvrzena.

Vzniklé skupiny jsem také porovnávala vzhledem k intervenujícím proměnným. Skupiny nebyly z hlediska demografie zcela vyrovnané. Skupiny rozhodných a nerozhodných se významně lišily v počtu žen: $X^2(1, N = 144) = 8,26, p = 0,004$. Ženy byly více zastoupeny ve skupině nerozhodných. Skupiny se rovněž lišily v počtu manažerů: $X^2(1, N = 144) = 11,76, p = 0,001$. Manažeři byli zastoupeni více mezi rozhodnými. Vzdělání se významně nelišilo: $X^2(1, N = 144) = 6,66, p = 0,084$. Zastoupení různých národností se mezi skupinami signifikantně nelišilo: $X^2(2, N = 144) = 0,74, p = 0,691$. Průměrný věk se při porovnání pomocí t-testu pro skupinu rozhodných (průměr = 34,59; st.odchylka = 8,50) a nerozhodných (průměr = 31,24; st.odchylka = 8,48) také nelišil: $t(142) = -2,37, p = 0,767$.

Tabulka č. 19: Výsledky *t*-testu srovnání rozhodovacího stylu pro rozhodné a nerozhodné

Škály	Skupiny	Průměr	Stan. odch.	t	df	p hodnota (2-směr.)
Rychlost obecně	Nerozhodní	4,16	2,36	-8,24	142	< 0,001
	Rozhodní	7,04	1,82			
Rychlost při životním roz.	Nerozhodní	4,43	2,94	-6,94	142	< 0,001
	Rozhodní	7,45	2,25			
Správnost obecně	Nerozhodní	7,69	1,88	-3,03	142	0,003
	Rozhodní	8,47	1,18			
Správnost při životním roz.	Nerozhodní	7,67	2,42	-4,66	142	< 0,001
	Rozhodní	9,19	1,38			
Správnost při rozhod. úkolu	Nerozhodní	7,13	2,04	-2,86	142	0,005
	Rozhodní	7,99	1,54			
Efektivita obecně	Nerozhodní	6,70	2,29	-6,35	139	< 0,001
	Rozhodní	8,58	0,98			
Efektivita při životním roz.	Nerozhodní	7,20	2,45	-5,74	142	< 0,001
	Rozhodní	9,07	1,31			
Efektivita při rozhod. úkolu	Nerozhodní	7,24	2,13	-2,24	142	0,027
	Rozhodní	8,00	1,93			
Váhavost obecně	Nerozhodní	3,93	2,28	-7,39	142	< 0,001
	Rozhodní	6,64	2,12			
Váhavost při životním roz.	Nerozhodní	4,56	2,85	-5,56	142	< 0,001
	Rozhodní	7,09	2,63			
Váhavost při rozhod. úkolu	Nerozhodní	7,43	3,29	-2,08	142	0,040
	Rozhodní	8,62	3,04			

Tabulka č. 20: Výsledky t-testu spokojenosti a well-beingu pro rozhodné a nerozhodné

Škály	Skupiny	Průměr	Stan. odch.	t	df	p hodnota (2-směr.)
Spokojenost obecně	nerozhodní	7,43	2,14	-4,36	142	< 0,001
	rozhodní	8,62	0,95			
Spokojenost s životním rozh.	nerozhodní	7,81	2,46	-4,80	142	< 0,001
	rozhodní	9,36	1,27			
Spokojenost při rozhod. úkolu	nerozhodní	7,51	2,33	-2,13	142	0,035
	rozhodní	8,28	2,00			
Pozitivní emoce	nerozhodní	6,73	1,96	-3,94	142	< 0,001
	rozhodní	7,82	1,29			
Angažovanost	nerozhodní	7,09	1,73	-3,07	142	0,003
	rozhodní	7,87	1,28			
Dobré vztahy	nerozhodní	7,15	2,14	-2,12	142	0,036
	rozhodní	7,85	1,82			
Smysl	nerozhodní	6,91	1,97	-4,71	142	< 0,001
	rozhodní	8,19	1,21			
Úspěch	nerozhodní	7,04	1,48	-4,94	142	< 0,001
	rozhodní	8,05	0,93			
PERMA	nerozhodní	7,00	1,54	-4,59	142	< 0,001
	rozhodní	7,97	0,97			
Negativní emoce	nerozhodní	4,27	1,88	2,73	142	0,007
	rozhodní	3,44	1,79			
Zdraví	nerozhodní	7,04	2,31	-1,49	142	0,139
	rozhodní	7,55	1,76			
Osamělost	nerozhodní	3,70	2,88	2,25	142	0,026
	rozhodní	2,65	2,74			

Na základě těchto zjištění tedy můžeme říci, že sebepercepce rozhodných lidí se liší od lidí nerozhodných a dosahují vyššího skóre spokojenosti i well-beingu než nerozhodní lidé. Jak rozdíly v sebehodnocení, tak ve spokojenosti však mohou být ovlivněny rozdílností srovnávaných skupin. Zejména větším zastoupením žen mezi nerozhodnými a manažerů mezi rozhodnými.

6.4 Diskuze

Tento výzkum se zabýval rozhodovacím stylem a jeho vztahem s rozhodností, spokojeností a well-beingem. V tomto směru se řadí mezi inovativní výzkumy, které se snaží lépe porozumět vztahu rozhodování, úspěšnosti a spokojenosti rozhodovatele.

První část výzkumu zkoumala stabilitu rozhodovacího stylu napříč situacemi, v čase a s ohledem na vybrané intervenující proměnné. Výsledky ukazují, že rozhodovací styl je situačně ovlivněn. Při specifickém rozhodnutí se respondenti hodnotili o něco lépe v rychlosti a efektivnosti, uváděli méně váhavosti a přiznávali více intuitivní rozhodování, než když byli dotázáni obecně. Lidé se při reálném rozhodování vnímají jako poměrně efektivní, přesní a rychlí a nebojí se spolehnout se na svou intuici, ačkoliv se tak třeba obecně nevnímají nebo neprezentují. Rozhodovací styl tedy rozhodně není zkonstatěným vzorcem, který bychom rigidně uplatňovali. Naopak, je flexibilní a přizpůsobuje se potřebám situace (Scott a Bruce, 1995). Na druhou stranu není rozhodovací styl zcela fluidní a nemění se ze dne na den. Sebepercepce rozhodovacího stylu je značně stabilní v čase, jak tento výzkum potvrdil. To je v souladu se zjištěním Thunholma (2002), který ukázal, že ačkoliv je rozhodovací styl flexibilní, je také propojen s trvalejšími osobními charakteristikami, jako schopnost seberegulace a sebehodnocení.

Výjimkou v tomto výzkumu byla škála efektivity. Aktuální situace může znamenat, že své rozhodování nepovažujeme za stejně efektivní jako jindy, nebo naopak, že ho považujeme za efektivnější bez toho, abychom jakkoli pozměnili svůj rozhodovací styl. To znamená, že vnímaná efektivita není odvislá od našeho rozhodovacího stylu. Na základě těchto dat není možno s určitostí říci, na čem efektivita závisí, pokud to není rozhodovací styl. Vzhledem k poznatkům o síle kontextu a jeho vlivu na rozhodování se

kloním k hypotéze, že jde o vliv situačních proměnných, který je při rozhodování velmi významný (viz kapitola 2 a 5). Kontext může jedno rozhodnutí předurčovat k tomu, aby proběhlo rychle a snadno a jiné k tomu, aby bylo protrahované nebo příliš složité na vyhodnocení, či jinak neefektivní.

Rozhodovací styl si vytváříme v kontextu prostředí, což podporují i zjištění o interkulturních rozdílech a rozdílech mezi pohlavími. V souladu se zjištěními dalších výzkumníků (např. Mau, 2000), i v tomto výzkumu se rozhodovací styl lišil mezi kulturami. Výsledky naznačují, že Češi oproti jiným převážně evropským národnostem mají tendenci klást důraz na svou přesnost a efektivitu při rozhodování. Tyto výsledky lze interpretovat trojím způsobem. Buď jsou Češi efektivnější a přesnější při svém rozhodování. Nebo jsou v tomto směru při svém sebehodnocení optimističtější. Nebo se pod tlakem sociální žádoucnosti snaží vypadat přesnější a efektivnější. To by mohlo mít za následek tendenci nepřiznávat případné nedostatky nebo pochybení při rozhodování. Nelze ovšem vyloučit, že zdrojem rozdílu právě v těchto škálách je nepřesnost překladu (přesnost - accuracy, efektivita - efficiency).

Nicméně, pokud by platilo, že náš kulturní kontext klade větší důraz na efektivnost a přesnost při rozhodování, je možné, že se hůře srovnáváme s případným pochybením. To by mohlo vést k tomu, že by Češi oproti jiným národům měli tendenci porozhodovací lítost prožívat hůře (protože je ve velkém kontrastu s jejich sebeobrazem). Pak by bylo možné očekávat větší tendenci se porozhodovací lítosti vyhýbat, ať už formou různých vnitřních mechanismů jako popření apod. nebo prostě jen vyhýbáním se odpovědnosti (alibismus) či rozhodování jako takovému (prokrastinace). Je zajímavé, že se zde objevuje právě efektivita, která jako jediná vykazuje fluktuaci v čase. Češi tak kladou vyšší důraz na nejvíc nestabilní prvek rozhodovacího stylu, který je značně ovlivněn

situačními faktory. To může dlouhodobě vést i k dojmu horší schopnosti rozhodovat a k nižší spokojenosti s rozhodováním.

Data v tomto výzkumu bohužel neumožňují potvrdit hypotézu většího tlaku na přesnost a efektivitu v české populaci a následné důsledky pro vnímanou rozhodnost, či vyhýbání se rozhodování, ale tato hypotéza by jistě stála za cílené ověření s reprezentativnějším vzorkem populace. Moje osobní zkušenost potvrzuje, že tyto tendence cizinci u populace českých manažerů vnímají a bylo by nesmírně zajímavé ověřit, zda se jedná o reálný kulturní rozdíl.

Vedle interkulturních rozdílů se potvrdil i rozdíl mezi muži a ženami. Delaney a spol. (2015) našli u žen větší tendenci k rozhodování závislému na druhých. V mém výzkumu bohužel tato škála chyběla. Nalezené rozdíly v rozhodovacím stylu mezi muži a ženami byly omezené. Signifikantní rozdíl se našel mezi mírou využití intuice a zaměřením na fakta versus pocity. Tento rozdíl odpovídá stereotypům o ženách a mužích a může být částí právě důsledkem různých očekávání u mužů a žen. Nakolik se tento rozdíl reálně projevuje při rozhodování nelze z těchto dat určit. Je nasnadě navrhnout výzkum, který by ověřoval genderové rozdíly při rozhodování v praxi, aby bylo možné posoudit objektivní rozdíly v rozhodování. Pro další výzkum je nezbytné zařadit také dimenzi vztahové závislosti při rozhodování.

Druhá část výzkumu porovnávala rozhodovací styl a spokojenost mezi skupinou méně a více zkušených rozhodovatelů (manažerů). Dosavadní výzkumy zatím prokázaly jen slabou korelaci mezi rozhodovacím stylem a rozhodovacími dovednostmi (Parker a spoũ.,2007). Je proto zajímavé, že rozdíl v sebehodnocení rozhodovacího stylu v závislosti na rozhodovacích dovednostech se do jisté míry podařilo prokázat. Manažeři byli rychlejší obecně i při konkrétním rozhodnutí. Byli efektivnější obecně i při morálním

rozhodování, nikoliv při konkrétním rozhodnutí. Méně maximalizovali, ale pouze při morálním rozhodování. To odpovídá zjištěním o intuitivní povaze morálního rozhodování (Haidt, 2007). Méně váhali obecně, při konkrétním rozhodnutí, ale nikoliv při morálním rozhodování. Výsledky tedy ukazují, že sebeobraz manažerů do značné míry odpovídá předpokladu jejich lepších rozhodovacích dovedností (protože mají s rozhodováním vzhledem ke svému povolání více zkušeností a také obvykle i více tréninku). Výsledky naznačují, že manažeři ve svém sebeobrazu reflektují na své rozhodovací zkušenosti a dovednosti. Ačkoliv nemůžeme vyloučit, že je zde i vliv sociální žádoucnosti. Přesto fakt, že se rozdíly projevují i při konkrétních rozhodnutích a morálním rozhodování naznačuje, že rozdíl je více než sebe prezentací.

Naproti tomu rozdíly mezi manažery a ostatními se ve spokojenosti s rozhodováním samotným neprojeví. Může jít o přehnanou kritičnost manažerů, nebo nedostatečnou kritičnost nemanagerů, ale také je možné, že výsledky rozhodování a s nimi spojená spokojenost se u těchto skupin zkrátka neliší. V tomto ohledu ve výzkumu chybí kategorie, která by srovnávala reálný výkon (správnost) rozhodování účastníků. Takže ačkoliv lze předpokládat, že manažeři jsou zkušenější a protrénovanější rozhodovatelé, není jisté, že se tento rozdíl promítá i do kvality jejich rozhodnutí.

Signifikantní rozdíl nebyl ani v celkovém well-beingu. Ačkoliv dosavadní výzkum jistě korelaci mezi rozhodovacím stylem a well-beingem naznačuje (Bavořák a Orosová, 2015; Yilmaz a spol., 2013). Skupiny se významně lišily pouze na škálách pozitivních emocí, dobrých vztahů a osamělosti. Vzhledem k populaci, která se výzkumu účastnila (více než 80% vysokoškolsky vzdělaných), není důvod se domnívat, že by šlo o rozdíl daný společenským postavením nebo ekonomickými rozdíly. Je proto zajímavé zvážit, s čím tento rozdíl souvisí. Zda mají zkušenější rozhodovatelé jiný přístup k životu, nebo rozdíl opravdu souvisí s tím, jak kompetentní se cítí při svém rozhodování. Domnívám

se, že pokud se cítíme kompetentní při svých životních rozhodnutích, máme tendenci cítit se více spokojení, radostní a pozitivně naladěni (tyto položky sytí škálu pozitivních emocí). Je možné, že kompetentnější rozhodování souvisí i s tím, jak máme uspořádané své vztahy. O kauzalitě však na základě těchto dat hovořit nelze.

Otázce, zda kompetence při rozhodování opravdu souvisí s vyšším well-beingem se věnuje třetí část výzkumu. Z porovnání rozhodných a nerozhodných respondentů vyplývá, že sebepercepce rozhodných lidí se výrazně liší od lidí nerozhodných. Rozhodní lidé vnímají své rozhodování celkově jako efektivnější, rychlejší a správnější a přitom méně váhají, jak obecně, tak při popisu konkrétního životního rozhodnutí i při morálním rozhodování. Rozdíly v rozhodovacím stylu tedy kopírují rozdíly nalezené mezi zkušenými a nezkušenými rozhodovateli. Na základě dat v tomto výzkumu přesto nelze s jistotou určit, zda se jejich rozhodování reálně liší. Je však jasné, že rozdíl v subjektivním obraze je signifikantní a je v souladu s rozdílem nalezeným u skupiny s lepšími rozhodovacími dovednostmi.

Výsledky navíc ukázaly, že rozhodní lidé jsou významně spokojenější se svým rozhodováním na všech úrovních. Rozhodní lidé jsou oproti nerozhodným se svým rozhodováním spokojenější obecně i při konkrétních rozhodnutích a dokonce i při rozhodování morálním, které je ze své podstaty ambivalentní. Navíc jde tento rozdíl v sebepercepce rozhodnosti ruku v ruce s vyšším well-beingem ve všech ohledech (pozitivní emoce, dobré vztahy, angažovanost, smysl i úspěch, včetně doplňkové škály negativních emocí a osamělosti). Jedinou výjimkou je škála fyzického zdraví.

Tyto výsledky dokreslují obraz, který se začal rýsovat při srovnávání rozhodování manažerů a nemanágerů. U manažerů jsem předpokládala lepší rozhodovací dovednosti, rozdíly ve spokojenosti se neprojevily. Well-being se lišil jen na vybraných

škálách. Naproti tomu, rozdíl v sebepercepci (sebehodnocení vlastní rozhodnosti) se projevuje ve spokojenosti s rozhodnutím obecně, konkrétně i v celkové životní spokojenosti. Sebepercepce při rozhodování tedy koreluje s tím, jak se cítíme spokojeni. Vezmeme-li v potaz zjištění z první části, že sebepercepce rozhodování je v čase značně stabilní, je nasnadě, že jde o potenciálně zásadní oblast pro další výzkum.

I když nelze na základě tohoto výzkumu určit příčinnost, výsledky naznačují silnější vztah mezi rozhodností a spokojeností než mezi rozhodovacím stylem a spokojeností. Tyto výsledky otevírají nové možnosti zkoumání a zlepšování rozhodování. Vedle zaměření na objektivní rozhodování, zaměření na subjektivní vnímání sebe jako toho, kdo se rozhoduje, může přinést také zásadní zlepšení pro spokojenost rozhodovatele. Propojení objektivního vyhodnocení rozhodování a zpětné vazby, která by měla vliv na subjektivní prožívání, by mohlo znásobit pozitivní efekt na rozhodování. Člověk by se díky zpětné vazbě lépe rozhodoval a také by se cítil jistěji, když se má rozhodnout, spokojeněji se svým rozhodováním a potažmo snad i lépe ve svém životě. Na tomto místě je potřeba říci, že pro další zkoumání bude kritické najít nástroje zpětné vazby a jejich výzkumné ověření, které by kombinovaly vliv na objektivní výsledky a subjektivní vnímání rozhodování.

Tato studie tak přinesla několik zajímavých poznatků a inspiraci pro další výzkum. Je nutno však zmínit i její nedostatky, které ovlivňují možnosti interpretace a zobecnění daných zjištění. Prvním limitem je samozřejmě nereprezentativnost vzorku. Vzhledem k možnostem jde o celkem velký vzorek, ale není vyvážený a nereprezentuje celou populaci. Ačkoliv jsou poměrně hojně zastoupeny různé věkové skupiny, je vzorek genderově nevyvážený a je téměř výlučně zaměřený na vysokoškolsky vzdělanou populaci. Největší omezení mají kulturní konotace vzhledem k malému vzorku velice rozmanitých kultur, vůči kterým se český vzorek srovnával.

Také samotná operacionalizace proměnných má několik nedostatků. V první řadě jde o dotazníkové šetření, ve kterém se hodnotitelé hodnotí sami. To je z principu zavádějící a sebehodnocení tak jistě trpí vlivem sociální žádoucnosti. Dále jde o online administraci, která je nejdostupnější metodou pro sběr většího množství dat, ale samozřejmě s sebou nese množství nežádoucích proměnných. Zejména nedostatek kontroly nad správností vyplněných údajů a opět vliv sociální žádoucnosti na odpovědi účastníků. Asi nejzásadnější je operacionalizace hodnocení rozhodovacího stylu. Výzkumy pro hodnocení rozhodovacího stylu většinou volí několika položkové hodnotící formuláře. V tomto výzkumu byla pro každý faktor rozhodovacího stylu použita pouze jedna hodnocená položka. Sebehodnocení o to více podléhá sociální žádoucnosti. Ve snaze zmírnit tento vliv šlo o položky škálovací. To znamená, že účastníci nemuseli volit extrémy, aby výzkum tendenci zachytil. Nicméně, hodnocení mohlo být také ovlivněno tím, že o tomto aspektu svého rozhodování účastníci nemají dostatečnou introspektivní znalost, aby ji na desetibodové škále hodnotili. Data na to neukazují, účastníci používali u všech položek celou nebo skoro celou škálu (jen výjimečně bylo maximum menší než 10 a minimum větší než 1), přesto tuto možnost nemůžeme vyloučit.

Specifikem tohoto výzkumu je, že pro srovnání obecného hodnocení a reálného rozhodování využívá morální rozhodnutí. Nevýhodou morálního rozhodování je, že jde o specifický typ intuitivního rozhodování, který s sebou nese velkou míru ambivalence (Haidt, 2007). V tomto smyslu zároveň lépe reflektuje reálné lidské rozhodování. Přesto to má vliv na možnosti generalizace výsledků pro rozhodování obecně. Ambivalence morálního rozhodnutí zároveň znemožnila srovnání výkonu při rozhodování (reálnou přesnost a správnost rozhodnutí). Pozorný čtenář jistě najde i další metodologické nedostatky, výše zmíněné jsou ty nejzásadnější pro interpretaci výsledků. Přesto se domnívám, že výzkum přinesl nový vhled do zkoumání rozhodování. Ukázal totiž, že

subjektivní vnímání toho, jak se rozhodují, souvisí se spokojeností s rozhodováním i well-beingem. Subjektivní sebeobraz tak může hrát v rozhodovací spokojenosti stejnou, ne-li větší, roli než reálná dovednost a výsledky rozhodování. Na základě těchto zjištění zůstávají otevřené dvě zásadní oblasti zkoumání. První se týká vztahu objektivních výsledků a subjektivního sebeobrazu. Tedy, víme o sobě, kdy se rozhodujeme opravdu lépe? Druhá se týká vztahu spokojenosti, well-beingu a rozhodování. Jak vlastně spolu spokojenost, sebeobraz a kvalita rozhodování souvisí? Doufám, že na tyto otázky nám odpoví další výzkum v oblasti well-beingu a rozhodování.

7 Závěr

Tato práce představuje výsledky tří výzkumných projektů, které rozšiřují poznatky psychologie rozhodování. Psychologie rozhodování rozvinula zásadní teorii intuitivních heuristik a předsudků, jako systematických zkreslení lidského rozhodování dané omezenou kognitivní kapacitou (Ariely, 2008). Předpokládá tedy, že se jedná o fenomény zobecnitelné napříč rozhodovacími situacemi. Ačkoliv mnoho odborníků s touto konotací nesouhlasí (např. Gigerenzer, 2005), a naopak zdůrazňují vliv kontextu. Můj první výzkumný projekt se zabývá právě otázkou zobecnitelnosti kognitivních předsudků. Konkrétně se dívám na možnost zobecnitelnosti efektu utopených nákladů na časové rozhodování.

Efekt utopených nákladů je dobře popsán v kontextu investičních rozhodnutí, ale výzkumníci se domnívají, že je zobecnitelný i na jiná životní rozhodnutí (Johnston, 2003). Takovým příkladem jsou rozhodnutí o vztazích. Mnohdy je to, co jsme spolu již prožili, společná historie, argumentem pro pokračování ve vztahu, který je aktuálně neuspokojivý. Efekt utopených nákladů tak má potenciál fungovat i při investování času. Konkrétně v tomto výzkumu šlo o situaci investování času do vlastního vzdělání. I přes jisté metodologické nedostatky tento výzkumný projekt prokázal, že čas investujeme mnohem snáze než peníze. Ukázal ale i to, že efekt utopených nákladů není snadné navodit ani ve finančním ani v časovém rozhodování. Rozhodovací simulace (přes veškeré pilotní testování) nenavodila efekt utopených nákladů, lidé se tedy rozhodovali racionálněji, než bychom podle dosavadního výzkumu očekávali. Tímto můj výzkum přispívá k novému pojetí intuitivních úsudků, které reprezentuje Gigerenzer a další výzkumníci.

Domnívám se, že moje studie je dalším z mnoha dokladů toho, že klasické pojetí intuitivních heuristik a předsudků má svá zásadní omezení. Hlavním omezením je právě rigidní pojetí pravděpodobností jako statistických fenoménů v předvídatelném světě. Svým způsobem redukuje naše uvažování na odhad reálných pravděpodobností, a tak s ním zachází. Jak ale zdůrazňuje Gigerenzer (2005), na intuitivní zkratky nesmíme pohlížet jako na omezení naší mysli, ale primárně jako na chytré a efektivní postupy, které pomáhají co nejpřesněji odhadovat svět nejistoty. Podmínky nejistoty, ve kterých převážně operujeme, neumožňují přesné odhalení pravděpodobnosti, ale vyžadují rychlý odhad, který je možné flexibilně upravovat podle reality. A právě k tomu heuristiky slouží. Je to v souladu s Kleinovým pojetím intuice, jako poznávání známých vzorců, nebo naopak odchylek od známého, které nám dává zkušenost (2004). A také s pojetím Cosmidesové a Toobyho (1994), kteří poukazují na to, že rozhodování je funkcí mozku, který se evolučně specializuje na řešení přirozených problémů. Vzhledem k problémům, pro které je mozek evolučně vybaven, je zdánlivě iracionální rozhodování efektivnější než idealizované racionální rozhodování (Cosmides a Tooby, 1994). Deskriptivní pojetí v kombinaci s evoluční psychologií a neuropsychologií dává lepší základ pro vytvoření integrativní teorie rozhodování, ve které pojetí intuitivních zkratek zaostává.

I když se z literatury, která prezentuje povedené experimentální studie, kde se lidé dopouští jasných logických pochybení, může zdát, že jsme opravdu "předvídatelně iracionální" (z anglického originálu Arielyho knihy v českém překladu Jak drahé je zdarma), tento výzkum podporuje tezi, že intuitivní úsudky patří do oblasti intuitivních zkušeností, které mohou ve správném kontextu fungovat jako forma nevědomé inteligence spíše než jako systematické chyby. Za předpokladu, že se na rozhodování díváme v širším kontextu.

Právě kontext rozhodování je silným faktorem, určujícím mnoho aspektů našeho rozhodování. Kontext určuje, jak situaci rozumíme a jak si ji záramujeme (framing). Například Sher a McKenzie (2006) provedli tento experiment. Před respondenty postavili jednu plnou a jednu prázdnou sklenici. Nejdříve je požádali, aby přelili polovinu obsahu plné sklenice do prázdné sklenice. Poté je požádali, aby ukázali na poloprázdnou sklenici. Respondenti ukázali na sklenici, která byla předtím plná. Naopak, když je požádali, aby ukázali poloplnou sklenici, ukázali na tu, která byla předtím prázdná. Samozřejmě, že z hlediska nově přichozího jsou obě sklenice stejné a z hlediska logiky obsahují stejné množství vody, ale v kontextu se liší. Lidé extrahují informace o dynamice a vývoji situace. To neznámá, že jsme iracionální nebo nelogiční, ani to neznámá, že jsme obětí chyby úsudku. Pouze to ukazuje, že naše rozhodování probíhá vždy v kontextu, který je nepostradatelným a validním vstupem pro pochopení samotného rozhodnutí. Kontext určuje, zda intuitivní úsudky využijeme při svém rozhodování. Kontext rozhoduje o tom, zda intuitivní heuristiky fungují jako systematická pochybení nebo jako zkušená intuitivní rozhodnutí (Gigerenzer, 2014). Právě kontext přitom odlišuje to, čemu Gigerenzer říká ekologická racionalita od iracionálních chyb, jak je vidí Kahneman a jeho následovníci. Design úloh, které Kahneman a jeho následovníci využívají ve svých výzkumech, se neohlíží na kontext ani na nuance jazyka, ale soustředí se na doslovnou logiku, jak se ukázalo v příkladě s Lindou (viz kapitola 1). Kontext přitom předurčuje reálnou kvalitu našeho rozhodnutí.

Právě vlivem kontextu se zabývá druhá, zde prezentovaná, výzkumná studie. Ve svém druhém výzkumu jsem se pokoušela o krosvalidizaci zjištění Arielyho (2009) a Gilberta (2006) v novém kontextu doplněnou o prožitkové hodnocení spokojenosti, jako ukazatele kvality rozhodnutí. Výsledky nepodpořily trendy týkající se změny preferencí v případech neekvivalentních možností. Podle Barona (2008) pokud proti sobě stojí dvě

velmi odlišné, i když podobně žádoucí, možnosti (A a B), přitom pro jednu z nich existuje lepší varianta (A+), máme tendenci volit si onu lepší variantu (A+). Protože srovnání A a B je nesnadné, lidé podle všeho preferují volbu A+, která navozuje pocit, že jsme si zvolili v dostupném srovnání lépe. Tento efekt se v mém výzkumu nepodařilo prokázat. Naopak, možnosti A a B byly mezi účastníky poměrně stejně žádoucí. Rozhodování mezi A a B tak vytvářelo hlavní rozhodovací konflikt, který jejich rozhodování přidával na komplexitě. Dostupnost možnosti A+ jej nikterak nefacilitovala.

Zajímavější byla zjištění o spokojenosti účastníků s rozhodnutím. Spokojenost s rozhodnutím je v mnoha případech jediným možným ukazatelem kvality rozhodnutí. Přesto se subjektivnímu hodnocení mnoho výzkumů rozhodování snaží vyhnout. Právě proto jsem ve svém výzkumu považovala za klíčové zaměřit se na subjektivní hodnocení spokojenosti. Rozlišila jsem přitom dvě úrovně spokojenosti - kognitivní a prožitkovou. Rozdělení spokojenosti s rozhodnutím jako takovým a samotný prožitek z výsledků rozhodnutí ukázaly, že náš prožitek je snadno ovlivněn jakýmkoliv zpochybněním volby, které narušuje eskalaci závazku k vybrané variantě. Dojde-li k narušení eskalace závazku, může se projevit na prožitkové úrovni spokojenosti. A to přesto, že kognitivní úroveň zůstala nezměněna. To může mít dalekosáhlé důsledky pro individuální rozhodování, i pro strategie prodejců a další oblasti rozhodování. Na individuální úrovni je asi lepší (jakmile již rozhodnutí padlo) se dobře míněným otázkám, které naše rozhodnutí zpochybňují, vyhnout. Mohlo by se stát, že si jinak dobrou volbu, která by díky eskalaci závazku měla pro nás pozitivní výsledek, zbytečně zprotivíme.

Spokojenost s rozhodováním je v mnoha ohledech základním ukazatelem kvality rozhodování. Mnoho rozhodnutí jednoduše není možné vyhodnotit objektivně. Sem patří volby na základě preference, od těch nejjednodušších jako v mém výzkumu, až po ty nejsložitější, jako je třeba volba životního partnera. Preference jsou ze své podstaty do

značné míry neuvědomované, a jak ukazuje dlouhodobý výzkum sebepoznání, není možné je zcela zvědomit (Wilson, 2004). O to důležitější je dívat se na rozhodování nejen z hlediska správnosti - kvality - ale také z hlediska spokojenosti.

Vztah rozhodování a spokojenosti a potažmo i well-beingu je jen velmi málo prozkoumán. Přitom je zřejmé, že samotná možnost se rozhodovat, je zásadní pro psychickou pohodu i fyzické zdraví. To potvrzují klasické výzkumy jako např. Langerové studie v pečovatelském domě, kde kompetence rozhodovat byla doslova to, co dělilo lidi od smrti (Iyengar, 2010a). Jsme sice přirozeně nastaveni zvyšovat svou spokojenost s rozhodováním (efekt eskalace závazku), přesto však jdeme často proti sobě. Například vyhledáváme zbytečně velké množství alternativ, ze kterých si jen stěží vybíráme (Iyengar a Lepper, 2000). Jak ukazuje dosavadní výzkum, přesto jsou lidé, kteří volí lepší strategii při rozhodování. Lepší v tom smyslu, že pomáhá zvyšovat jejich spokojenost (Schwartz, 2005).

Právě proto se vztahem spokojenosti, individuálními rozdíly mezi rozhodovateli, a jejich schopnostmi se rozhodovat zabývá moje poslední studie. Interindividuální rozdíly jsou poměrně málo prozkoumány, nejčastěji se jedná o srovnání na úrovni kognitivních stylů a osobnostních charakteristik. Vzhledem k tomu, že spokojenost je subjektivní charakteristika, zabývám se i já ve svém výzkumu subjektivním hodnocením. Konkrétně subjektivním sebehodnocením rozhodování. Domnívám se totiž, že sebepercepce rozhodovatele má vliv právě na subjektivní spokojenost.

Tento výzkumný projekt sestával ze tří částí. První se dívá na to, zda je sebepercepce rozhodovatele dependabilní v čase a napříč situacemi. Výsledky ukázaly, že sebepercepce rozhodovatele je velmi stabilní v čase a poměrně dost stabilní napříč

situacemi, ačkoliv není zřejmé, zda sebepercepce opravdu odpovídá reálné kvalitě rozhodování.

Druhá část se proto zabývá tím, jak se liší sebepercepce rozhodovatelů, kteří jsou objektivně lépe vybaveni pro rozhodování. Předpokládala jsem, že manažeři mají obecně lepší rozhodovací dovednosti a ve srovnání s nemanážery se ukázaly rozdíly na úrovni rozhodovacího stylu a well-beingu, nikoliv na spokojenosti s rozhodováním.

Poslední část výzkumu srovnávala účastníky na základě jejich sebevědomí v oblasti rozhodování. Z porovnání rozhodných a nerozhodných respondentů vyplývá, že subjektivní sebepercepce rozhodovacího stylu se u rozhodných a nerozhodných lidí výrazně liší. Rozhodní lidé se navíc od těch nerozhodných liší ve své spokojenosti s rozhodováním a tento rozdíl jde ruku v ruce s vyšším well-beingem ve všech ohledech (pozitivní emoce, dobré vztahy, angažovanost, smysl i úspěch, včetně doplňkové škály negativních emocí a osamělosti). Tyto výsledky tak dokreslují obraz, který se začal rýsovat při srovnávání rozhodování manažerů a nemanážerů. Sebepercepce při rozhodování tedy koreluje s tím, jak se cítíme spokojeni. Vezmeme-li v potaz zjištění, že sebepercepce rozhodování je v čase značně stabilní, je nasnadě, že jde o potenciálně zásadní oblast pro další výzkum. Nabízí totiž nové možnosti intervence pro zlepšení spokojenosti s rozhodováním. Většina knih o rozhodování nás varuje před pochybeními při rozhodování nebo nám nabízí možnosti jak lépe využít svou intuici, moje studie však naznačuje, že stejně důležité jako zlepšování dovedností pro rozhodování je zvyšování vnímané kompetence, rozhodovatelovo sebevědomí. Dalším výzkumným směřováním by tedy mohlo být právě ověření možnosti ovlivnění spokojenosti s rozhodováním intervencemi na úrovni sebepercepce rozhodovatele.

Naše cíle, jako výzkumníků v oblasti rozhodování, by měly být v souladu s tím, jak zásadní je oblast našeho zkoumání pro individuální i společenský well-being. Proto se nemůžeme spokojit s pouhým popisem, ale musíme se snažit o porozumění, které nám umožní spoluvytvářet celospolečensky relevantní změnu – pomáhat v praxi rozhodování lékařům, politikům i ředitelům firem a mnoha dalším jednotlivcům a skupinám, kteří zásadním způsobem ovlivňují náš život. Doufám, že i tato moje práce je příspěvkem k osvětě a revitalizaci výzkumu rozhodování pro praxi tím, že se dívá na rozhodování jako na celostní proces, v širším kontextu rozhodování a integruje intuitivní a racionální prvky rozhodování. V tomto duchu vznikaly i moje empirické projekty, které z různorodých hledisek zkoumají naše rozhodování v kontextu životní spokojenosti.

Reference

ARIELY, Dan. *Jak drahé je zdarma: proč chytrí lidé přijímají špatná rozhodnutí*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2009, 215 s.

ARIELY, Dan. *Jak drahá je intuice: proč nás selský rozum často vede ke ztrátovým rozhodnutím*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 255 s.

ARIELY, Dan. *What makes us feel good about our work?* [online]. 2012 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z:
http://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work

ARKES, Hal a Catherine BLUMER. The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*. 1985, roč. 35, č. 1, s. 124-140.

BAKOŠOVÁ, Nina. Prožívání a strategie v procesu rozhodování v kontextu kognitivního stylu a osobnosti. In: SARMÁNY-SCHULLER, Ľubor a PILÁRIK Ivan. *Rozhodovanie v kontexte kognície, osobnosti a emócií III*. Nitra: Univerzita Konstantina Filosofova, 2012.

BAKOŠOVÁ, Nina. Čas sú peniaze...alebo nie?: Rozdiely pri investovaní času a peňazí a vplyv utopených nákladov. *Psychologie pro praxi*. Praha: Karolinum, 2013, (1-2).

BARON, Jonathan. *Thinking and deciding*. 4th ed. New York: Cambridge University Press, 2008, xiv, 584 s.

BAVOLÁR, Jozef, a Oľga OROSOVÁ. "Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health." *Judgment and Decision Making*, 2015, 10(1), s. 115-122.

BEACH, Lee Roy. *Image Theory: Theoretical and Empirical Foundations*. Routledge, 1998, 296 s.

BECHARA, Antoine. Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy. *Science*. 1997, roč. 275, s. 1293-1295.

BRAFMAN, Ori a Rom BRAFMAN. Houpačka: proč se chováme iracionálně?. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2009, 186 s.

BYRNES, James P., David C. MILLER, a William D. SCHAFER. *Gender differences in risk taking: A meta-analysis*. 1999, s. 367.

COHEN, Sheldon, Cuneyt ALPER, William DOYLE, John TREANOR a Ronald TURNER. Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus or influenza A VIRUS. *Psychosomatic medicine*. 2006, č. 68, 809-815.

COSMIDES, Leda, a John TOOBY. "Better than rational: Evolutionary psychology and the invisible hand." *The American Economic Review*, 84.2, 1994, s. 327-332.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow: the psychology of optimal experience*. 1st Harper Perennial Modern Classics ed. New York: Harper Perennial, 2008.

DAMASIO, Antonio R. *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. 1st ed. New York: Quill, 1998, 312 s.

DE BRUIN, Wändi, Andrew PARKER, Baruch FISCHHOFF a FISCHHOFF. Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2007, roč. 92, č. 5, s. 938-956.

DELANEY, Rebecca, JoNell STROUGH, Andrew M. PARKER, a Wandi BRUINE DE BRUIN. "Variations in decision-making profiles by age and gender: A cluster-analytic approach." *Personality and individual differences*, 2015, 85, s. 19-24.

DIJKSTERHUIS, Ap, Maarten BOS, Loran NORDGREN, a Rick VAN BAAREN. On making the right choice: The deliberation-without-attention effect. *Science*, 2006, roč. 311, č. 5763, s. 1005-1007.

DI FABIO, Annamaria, et al. "Career indecision versus indecisiveness associations with personality traits and emotional intelligence." *Journal of Career Assessment* 21.1 (2013): 42-56.

FESTINGER, Leon. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford university press, 1962.

GATI, Itamar, et al. "Emotional and personality-related aspects of career decision-making difficulties: Facets of career indecisiveness." *Journal of Career Assessment* (2010).

GIGERENZER, Gerd. I Think, Therefore I Err. *Social Research*. 2005, roč. 72, č. 1. Dostupné z: http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/GG/GG_I_think_2005.pdf

GIGERENZER, Gerd. *Gut feelings: the intelligence of the unconscious*. New York: Viking, 2007, 280 s.

GIGERENZER, Gerd. *Risk savvy: how to make good decisions*. Penguin Group (USA) Incorporated, 2014, viii, 322 s.

GIGERENZER, Gerd a Daniel G. GOLDSTEIN. Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*. 1996, roč. 103, č. 4, s. 650-669.

GILBERT, Daniel. *The surprising science of happiness* [online]. 2004 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy

GILBERT, Daniel. *Why are we happy?* [online]. 2006 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy.html

GILBERT, Daniel. Škobrtnout o štěstí: jak se chytá zlatá muška. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2007, 334 s.

GILOVICH, Thomas, Dale W. GRIFFIN a Daniel KAHNEMAN. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgement*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press, 2002.

GILOVICH, Thomas a Dale GRIFFIN. Introduction - Heuristics and Biases: Then and Now. In: GILOVICH, Thomas, Dale W. GRIFFIN a Daniel KAHNEMAN. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgement*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press, 2002, s. 1-18.

GLADWELL, Malcolm. *Blink: the power of thinking without thinking*. 1st international mass market paperback ed. New York: Little, Brown and Co, 2005.

GRIFFIN, Dale a Amos TVERSKY. The Weighing of Evidence and the Determinants of Confidence. In: GILOVICH, Thomas, Dale W. GRIFFIN a Daniel GRIFFIN. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgement*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press, 2002, s. 230-249.

HAIDT, Jonathan.. The new synthesis in moral psychology. *Science*, 2007, s. 998-1002.

HALEY, Usha a Stephen STUMPF. Cognitive traits in strategic decision-management: Linking theories of personality and cognition. *Journal of Management Studies*. 1989, č. 26, s. 477-487.

HENDERSON, John C., Paul C. NUTT a Kit-wing FUNG. The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior. *Management Science*. 1980, roč. 26, č. 4, s. 371-386.

HOLYOAK, Keith a Robert MORRISON. *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*. New York: Cambridge University Press, 2005

HUBER, George P. Cognitive Style as a Basis for MIS and DSS Designs: Much ADO About Nothing?. *Management Science*. 1983, roč. 29, č. 5, s. 567-579.

HUNT, R. G., Krzystofiak, F. J., MEINDL, J. R., a YOURSY, A. M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational behavior and human decision processes*, 44(3), s. 436-453.

CHAPMAN, Gretchen a Eric JOHNSTON. Incorporating the Irrelevant: Anchors in Judgments of Belief and Value. In: GILOVICH, Thomas, Dale GRIFFIN a Daniel KAHNEMAN. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgement*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press, 2002, s. 120-138.

ISHIDA, Junichiro. *Decisiveness*. Osaka School of International Public Policy, Osaka University, 2008.

IYENGAR, Sheena. The Art of Choosing: The decisions we make everyday - what they say about us and how we can improve them. London: Little, Brown, 2010a.

IYENGAR, Sheena a Mark LEPPER. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000, roč. 79, č. 6, s. 995-1006.

IYENGAR, Sheena, Rachel WELLS a Barry SCHWARTZ. Doing Better but Feeling Worse: Looking for the "Best" Job Undermines Satisfaction. *Psychological Science*. 2006, roč. 17, č. 2, s. 143-150.

JANIS, Irving a Leon MANN. Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press, 1977, xx, 488 p. ISBN 00-291-6160-6.

JOHNSTON, David. The reverse sunk cost effect and explanation: rational and irrational. *Theory and Decision*. 2003, roč. 53, č. 3, s. 209-242.

KAHNEMAN, Daniel, a Amos TVERSKY. "Prospect theory: An analysis of decision under risk." *Econometrica: Journal of the econometric society*, 1979, s. 263-291.

KAHNEMAN, Daniel. Objective happiness. In: KAHNEMAN, Daniel, Ed DIENER a Norbert SCHWARZ. *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 1999, s. 3-25.

KAHNEMAN, Daniel. *Maps of Bounded Rationality: A perspective on intuitive judgement and choice* [online]. 2002 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf

KAHNEMAN, Daniel, Ed DIENER a Norbert SCHWARZ. *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 1999.

KAHNEMAN, Daniel a Shane FREDERICK. A Model of Heuristic Judgment. In: HOLYOAK, Keith a Robert MORRISON. *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 267-294.

KAHNEMAN, Daniel, a Amos TVERSKY. "Prospect theory: An analysis of decision under risk." *Econometrica: Journal of the econometric society*, 1979, s. 263-291.

KAY, John. *Obliquity: why our goals are best achieved indirectly*. 1st American ed. New York: Penguin Press, 2011, 228 s.

KEBZA, Vladimír. Sociální psychologie zdraví. In: VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, s. 19-35.

KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005, 263 s.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. *Československá psychologie*. 2003, roč. 47, č. 4.

- KENDALL, Elizabeth L., a George B. SPROLES. *"Learning Styles among Secondary Vocational Home Economics Students: A Factor Analytic Test of Experiential Learning Theory."* Journal of Vocational Education Research 11.3 (1986), s. 1-15.
- KELMAN, Steven, et al. "Tell it like it is": Groupthink, decisiveness, and decision-making among US federal subcabinet executives." Unpublished paper (2014).
- KLEIN, Gary. *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. Crown Business, 2004, 354 s.
- KLEIN, Gary. *Seeing what others don't: The Remarkable Ways We Gain Insights*. Nicholas Brealey Publishing, 2013, 288 s.
- KOTTEMANN, Jeffrey a William REMUS. A Study of the Relationship between Decision Model Naturalness and Performance. *MIS Quarterly*. 1989, roč. 13, č. 2.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie vděčnosti a nevděčnosti: [kudy vede cesta k přátelství]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 117 s.
- LABOEUF, Robyn a Eldar SHAFIR. Decision Making. In: HOLYOAK, Keith James, Robert G MORRISON. *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 243-266.
- LAURIOLA, Marco a Irwin LEVIN. Personality traits and risky decision making in a controlled experimental task: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*. 2001, č. 31, s. 215-226.
- LEAPROTT, John, a J. Michael MCDONALD. *"Looking before leaping: The effect of owner decisiveness on small business performance."* Academy of Entrepreneurship Journal 14.1/2 (2008).
- LECLERC, France, Bernd H. SCHMITT, a Laurette DUBE. *"Waiting time and decision making: Is time like money?."* Journal of Consumer Research, 1995, s. 110-119.
- LEHRER, Jonah. *Jak se rozhodujeme?* Praha: Dokořán, 2010, 327 s.
- LEWICKA, Maria. "Rational or uncommitted? Depression and indecisiveness in interpersonal decision making." *Scandinavian journal of psychology*, 1997, s. 227-236.
- LOEWENSTEIN, George, and Richard H. THALER. "Anomalies: intertemporal choice." *The journal of economic perspectives*, 1989, s. 181-193.
- LYSONSKI, Steven, Srinivas DURVASULA, a Yiorgos ZOTOS. "Consumer decision-making styles: a multi-country investigation." *European journal of Marketing*, 30.12, 1996, s. 10-21.
- LYSONSKI, Steven a Srinivas DURVASULA. Consumer decision making styles in retailing: evolution of mindsets and psychological impacts. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 2013, s. 75-87.

- MAU, Wei-Cheng. "Cultural differences in career decision-making styles and self-efficacy." *Journal of Vocational Behavior* 57.3 (2000), s. 365-378.
- MLČÁK, Zdeněk. *Psychologie zdraví a nemoci*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita Ostrava, 2007. 84 s.
- MONTGOMERY, Henry, a Ola SVENSON. "On decision rules and information processing strategies for choices among multiattribute alternatives." *Scandinavian Journal of Psychology* 17.1 (1976): 283-291.
- MOSELEY, J. B., N. P. WRAY, D. KUYKENDALL, K. WILLIS a G. LANDON. Arthroscopic Treatment of Osteoarthritis of the Knee: A Prospective, Randomized, Placebo-Controlled Trial. *The American Journal of Sports Medicine*. 1996, roč. 24, č. 1, s. 28-34.
- NETTLE, Daniel. "An evolutionary approach to the extraversion continuum." *Evolution and Human Behavior*, 2005, s. 363-373.
- PARKER, A. M., BRUINE DE BRUIN, W., a FISCHHOFF, B. Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. *Judgment and Decision Making*, 2007, 2(6), s. 342-350.
- REDELMEIER, Donald , Joel KATZ a Daniel KAHNEMAN. Memories of colonoscopy: a randomized trial. *Pain*. 2003, roč. 104, č. 1-2, s. 83-87.
- REYES, Robert M., William C. THOMPSON a Gordon H. BOWER. Judgmental biases resulting from differing availabilities of arguments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980, roč. 39, č. 1, s. 2-12.
- SELIGMAN, Martin. *Flourish: a new understanding of happiness and well-being and how to achieve them*. London: Nicholas Brealey Pub, 2011.
- SCOTT, Susanne G., a Reginald A. BRUCE. "Decision-making style: The development and assessment of a new measure." *Educational and psychological measurement*, 1995, 818-831.
- SHIV, Baba, George LOEWENSTEIN, Antoine BECHARA, Hanna DAMASIO a Antonio DAMASIO. Investment behavior and the negative side of emotion. *Psychological science*. 2005, roč. 16, č. 6, s. 435-439.
- SCHAUTOVÁ, Nina. Bez závazku není spokojenost: Efekt preferencí, rozhodovacího pole a míry závazku na jednoduchá spotřební rozhodnutí. *Psychologie pro praxi*. Praha: Karolinum, 2016, (3-4), s. 35-47.
- SCHULTZ, Kathryn. *Being wrong: adventures in the margin of error*. 1st Ecco pbk. ed. New York: HarperCollins, 2011.

- SCHWARTZ, Barry. The paradox of choice: why more is less. Reissued. New York: Harper Perennial, 2005.
- SCHWARTZ, Barry, Andrew WARD, John MONTEROSSO, Sonja LYUBOMIRSKY, Katherine WHITE a Darrin R. LEHMAN. Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2002, roč. 83, č. 5, s. 1178-1197.
- SCHWARTZ, Norbert a Leigh Ann VAUGHN. The Availability Heuristic Revisited: Ease of Recall and Content of Recall as Distinct Sources of Information. In: HOLYOAK, Keith a Robert MORRISON. *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 103-119.
- SKOŘEPA, Michal. Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost: obecná část. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005, 155 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-0960-6.
- SKOŘEPA, Michal. Zpochybnění deskriptivnosti teorie očekávaného užítku. [online]. 2006 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://ies.fsv.cuni.cz/default/file/download/id/3610>
- STERNBERG, Robert. *Kognitivní psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002, 636 s.
- ŠOLCOVÁ, Iva a Vladimír KEBZA. *Predikory osobní pohody (well-being) u reprezentativního souboru české populace* [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: www.szu.cz/uploads/documents/czpz/psycho/2013/Studie_predikory_osobni_pohody.pdf
- THALER, Richard a Cass SUNSTEIN. *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. Revised ed. London: Penguin Books, 2009, 305 s.
- THUNHOLM, Peter. "Decision-making style: habit, style or both?." *Personality and individual differences* 36.4 (2004): 931-944.
- UHLÁŘ, Pavel. Psychologie rozhodování: historie a východiska. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2006, roč. 41, č. 1-2, s. 1-7.
- VROOM, Victor H., a Edward L. DECI. "The stability of post-decision dissonance: A follow-up study of the job attitudes of business school graduates." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, s. 36-49.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001.
- WASON, P. C. On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*. 1960, roč. 12, č. 3, s. 129-140.
- WEISMANN, Michael S. "Decisiveness and psychological adjustment." *Journal of personality assessment*, 1976, s. 403-412.

WILSON, Timothy D. a Jonathan W. SCHOOLER. Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991, roč. 60, č. 2, s. 181-192.

WILSON, Timothy D. *Strangers to ourselves*. Harvard University Press, 2004.

WONG, Kin Fai Ellick a Jessica KWONG. The role of anticipated regret in escalation of commitment: The Roles of Negative Affect and Anticipated Regret in Making Decisions under Escalation Situations. *Journal of Applied Psychology*. 2007, roč. 92, č. 2, s. 545-554.

WOOD, Robert, a Albert BANDURA. "Social cognitive theory of organizational management." *Academy of management Review*, 1989, s. 361-384.

YILMAZ, H., ARSLAN, C., SARLCAOGLU, H., A YILMAZ S. An investigation of subjective well-being in terms of coping with stress and decision-making in university students. *Middle East Journal of Scientific Research*, 2013, 14(9), s. 1143–1148.

Seznam grafů a tabulek

Grafy

Graf č. 1: Funkce subjektivní pravděpodobnosti podle Prospektové teorie	s. 24
Graf č. 2: Rozhodovací pole	s. 27
Graf č. 3: Asymetrická dominance	s. 28
Graf č. 4: Kolik peněz byli účastníci v jednotlivých výzkumných skupinách ochotni investovat	s. 54
Graf č. 5: Kolik času byli účastníci v jednotlivých výzkumných skupinách ochotni investovat	s. 55
Graf č. 6: Ochota dále investovat (% z celkového počtu účastníků v dané kategorii)	s. 56
Graf č. 7: Neekvivalentní možnost měla stejné preference jako základní ekvivalentní možnosti (četnosti)	s. 71
Graf č. 8: Srovnání vícero ekvivalentních možností bylo jednodušší než v případě přítomnosti neekvivalentní možnosti (průměrné hodnocení na škále 0-10 se směrodatnou odchylkou)	s. 72
Graf č. 9: Neplacená varianta neměla nejvyšší žádoucnost, ale zvýšila žádoucnost levnější možnosti (četnosti)	s. 74
Graf č. 10: Přítomnost možnosti zdarma neovlivnila spokojenost s výběrem (průměrné hodnocení na škále 0-10 se směrodatnou odchylkou)	s. 75
Graf č. 11: Eliminace závazku nesnížila spokojenost s výběrem (průměrné hodnocení na škále 0-10 se směrodatnou odchylkou)	s. 76
Graf č. 12: Eliminace závazku snížila spokojenost s prožitkem při konzumaci (průměrné hodnocení na škále 0-10 se směrodatnou odchylkou)	s. 77
Graf č. 13: Průměrné hodnocení ve vybraných ukazatelích (na škále 1-10)	s. 96
Graf č. 14: Frekvence hodnocení rozhodnosti na škále 1-10	s. 100

Obrázky

Obrázek č.1: Předplatné The Economist	s. 29
Obrázek č. 2: Ukázka online dotazníku	s. 52

Tabulky

Tabulka č. 1: Typologie MBTI a rozhodování	s. 34
Tabulka č. 2: Heuristiky podle MBTI typologie	s. 34
Tabulka č. 3: Korelace mezi vybranými styly rozhodování	s. 41
Tabulka č. 4: Experimentální scénáře	s. 48
Tabulka č. 5: Přehled deskriptivních údajů v jednotlivých výzkumných skupinách	s. 50
Tabulka č. 6: Investiční možnosti	s. 51
Tabulka č. 7: Výsledku Mann-Whitney U testu pro jednotlivé podskupiny	s. 56
Tabulka č. 8: Přehled experimentálních skupin	s. 70
Tabulka č. 9: Rozdíl složitosti mezi ekvivalentní a neekvivalentní skupinou byl výraznější u žen	s. 73
Tabulka č. 10: Spokojenost u žen s eliminací závazku signifikantně stoupla	s. 76
Tabulka č. 11: Prožitek poklesl u mužů i u žen	s. 77
Tabulka č. 12: Četnosti podle kategorií odůvodnění výběru	s. 78
Tabulka č. 13: Povolání účastníků	s. 86
Tabulka č. 14: Četnosti konkrétních typů rozhodnutí	s. 87
Tabulka č. 15: Výsledky t-testu rozdílů popisu rozhodování	s. 94
Tabulka č. 16: Korelace hodnocení v čase	s. 95
Tabulka č. 17: Výsledky t-testu porovnávající rozhodovací styl manažerů a nemanágerů	s. 99
Tabulka č. 18: Rozložení respondentů na škále rozhodnosti	s. 100
Tabulka č. 19: Výsledky t-testu srovnání rozhodovacího stylu pro rozhodné a nerozhodné	s. 102
Tabulka č. 20: Výsledky t-testu spokojenosti a well-beingu pro rozhodné a nerozhodné	s. 103

Přílohy