



Rozhodování je pro řadu z nás jedním z nejtěžších úkolů vůbec. Rozhodovat se musíme v podstatě neustále – jak pojedeme do práce, co si dáme k obědu, co budeme dělat po práci, jestli si pořídíme byt na hypotéku, jestli si danou ženu/muže vezmeme za manželku/manžela, atd. Rozhodování je natolik náročným úkolem, že psychologie dokonce zná pojem rozhodovací paralýza. Ta často vede k prokrastinaci. Jak se ale poprat s rozhodováním tak, aby pro vás už nebylo problémem? A co o tom říkají psychiatři a manažeři?

Tento článek původně vyšel na blogu [Je čas na změnu.cz](#).

### Není to tak jednoduché, jak se zdá

O tom, že samotný proces rozhodování může být pořádný problém, jsem se ve svém životě měl možnost už mnohokrát přesvědčit, a to bohužel i u sebe. S rozhodováním je to dokonce tak špatné, že je považováno za jeden z klíčových stresorů – tedy původců stresu. Však kolikrát jste už narazili na to, že vám bylo nepříjemné něco rozhodnout. Ostatně na téma rozhodování jsem měl minulý víkend hodinový telefonický rozhovor i se svoji kamarádkou. Rozhodovala se, co dál se svým začínajícím vztahem. Trápilo jí to už několik dní.

Je tomu asi tři měsíce, co mi kamarád, se kterým čas od času zajdeme na oběd, doporučil u oběda jednu knihu. Napsal ji britský psychiatr, děkan lékařské fakulty na University of Sheffield a sportovní psycholog britského týmu cyklistů a od roku 2012 také atletů, profesor Steve Peters. Jmenuje se Paradox šimpanze a je celá věnována modelu fungování mozku, se kterým pan profesor přišel na vědeckých podkladech snímkování mozku na magnetické rezonanci (MRI). A právě čtení této knihy se mi stalo inspirací k tomuto článku, protože i tématu rozhodování se tato kniha samozřejmě dotýká.

**TIP:** Přečtěte si, [jak si snadno můžete poradit se stresem](#).

### Seznamte se se svým mozkiem

Napsal uživatel Martin Zikmund  
Úterý, 27 Říjen 2015 16:09 -

---

Profesor Peters přišel se srozumitelným modelem fungování lidského mozku. V zásadě jde o to, že podle tohoto modelu (a snímků z MRI) máme celkem tři „separátní mozky.“ Peters je pro zjednodušení pojmenovává jako:

**Šimpanz** (mezimozek respektive specificky thalamus) odpovídá za emoce, pudy a pocity hladu, agrese a strachu, rozhoduje se na základě momentálních emocí.

**Člověk** (čelní lalok/frontální telencephalon) je zodpovědný za racionální myšlení, humanitu, soucit apod., rozhoduje se na základě racionálního posouzení faktů.

**Počítač** (temenní lalok/parietální telencephalon) má na starosti automatizované reakce a procesy jako např. řízení, jízdu na kole apod. a „zažité“ představy o světě jako např. život je boj, jsem tlustá a nikomu se nelíbím apod. Všechny informace uložené v počítači pocházejí od šimpanze a člověka. My sami jsme si je tam tedy uložili. V raném dětství, kdy jsme se nemohli bránit, nám je tam však mohli vnutit ostatní – rodina, učitelé, spolužáci apod. Počítač o ničem nerozhoduje, pouze dodává podklady pro rozhodování (např. nenos minisukně, protože máš tlusté nohy, nezpívej, protože to neumíš apod.)

Stručný popis modelu prof. Peterse si můžete poslechnout přímo od něj, na tomto videu: <https://www.youtube.com/watch?v=R-KI1D5NPJs>

Pokud vás tento model zaujal, nezapomínejte, zcela jistě se k němu ještě budu vracet. Osobně ho považuji za geniální a hlavně za relevantní. Navíc reflektuje i přístupy, které lze vidět i u starobylých východních filosofii. Tentokrát však na základě vědeckých zjištění, což je mi jako člověku, který aspoň vzdáleně „přičuchl“ k vědě a výzkumu, celkem blízké.

## Proč rozhodování způsobuje stres

Klíčem k problému a vzniku stresu při rozhodování je vědět, které části mozku kdy reagují.

- **Šimpanz**, coby evolučně starší část mozku, je dle prof. Peterse 4× rychlejší než člověk a je také 5× silnější. Člověk ho tedy nemůže přemoci. Každá informace jde nejprve k šimpanzi (=

Napsal uživatel Martin Zikmund  
Úterý, 27 Říjen 2015 16:09 -

---

krev teče nejprve do thalamu), který posuzuje, jestli se nejedná o ohrožení, na které je třeba reagovat produkcí příslušných hormonů z bezprostředně sousedících částí mezimozku (např. spustit produkci adrenalinu v nadledvinkách, který připraví tělo na boj). Šimpanz má, dle prof. Peterse, na výběr jen ze tří druhů reakcí – útek, útok a ustrnutí. Ustrnutí při rozhodování vede k [rozhodovací paralýze](#)

a  
[prokrastinaci](#)

- **Počítač**, podobně jako klasický počítač, sám o sobě nic nevymyslí ani nezařídí. Šimpanz a člověk do něj však mohou ukládat informace i celé programy (např. program jízdy na kole). Počítač je pak schopen tyto programy sám vykonávat v okamžiku, kdy je o to požádán. Sám o sobě je 20× rychlejší než člověk (čelní lalok). Proto je také pekelně těžké přemoci nežádoucí zažitá a zautomatizované reakce.

- **Člověk** je ten, ke kterému se každá informace dostane (a to i fyzicky, uvnitř mozku) jako k poslednímu. Je ale také tím, kdo je schopen cokoliv věcně a racionálně zanalyzovat, vyargumentovat (i za využití počítače) a rozhodnout. Navíc je zvyklý jednat na základě morálky, zákonů i vlastních pravidel, která si stanoví. Pokud učiní rozhodnutí, je si vědom, že za něj musí umět nést odpovědnost.

## Jak v našem mozku funguje proces rozhodování

V praxi to tedy vypadá tak, že v okamžiku, kdy přijde požadavek něco rozhodnout (např. zda budete skákat z letadla s padákem), tak se dostane nejprve k šimpanzovi. Ten posoudí, zda ho rozhodování o tomto tématu zajímá (tj. zda představuje nějaké potenciální ohrožení, byť třeba pověsti či chcete-li ega). Pokud ne, předá rozhodování člověku a člověk už rozhodne poměrně snadno, na základě racionálního uvažování. Pokud ho však věc zajímá (u seskoku předpokládejme, že ano), rozehrává se hra emocí a potažmo hormonálních reakcí. Tu může zbrzdit pouze fakt, že podklady k rozhodnutí lze nalézt v počítači (např. neskákej s padákem, protože ti potom minule bylo dost špatně). Pojdme si ale uvést pár modelových příkladů:

### Příklad 1: Co si dám k obědu?

Už jen rozhodnutí o tom, co si dáme k obědu, nás občas dokáže zaměstnat na dlouhé minuty. Zejména v českých restauracích, kde délka jídelního lístku soupeří se Starým zákonem. Jako první čte jídelní lístek šimpanz. Ten (dlužno dodat, že někdy i nesprávně) vyhodnotí, že jídlo není život ohrožující a že jde navíc o naplnění jeho potřeb (za pudy zodpovídá šimpanz). Při čtení se může podívat do počítače, jestli k nějakému jídlu nemá uloženy informace. Např. můj počítač obsahuje informaci, že nesnáším hrášek a miluji dršťkovou polévku. Když bude v jídelním lístku dršťková polévka, okamžitě si ji objedná. Když tam bude jídlo s hráškem,

Napsal uživatel Martin Zikmund  
Úterý, 27 Říjen 2015 16:09 -

---

okamžitě ho vyloučím z výběru. Pokud tam není ani jedno, šimpanzovi je to fuk. V tu chvíli už se informace o jídelním lístku dostává i k člověku a ten začne uvažovat racionálně. Můj člověk se zajímá třeba o zdravou výživu. Vybere tedy to nejzdravější z jídel, které je k dispozici a zároveň ho mám rád. Pokud je na výběr z více podobně zdravých jídel, která mám rád, nastává problém. Existuje více stejně dobrých/špatných variant. Člověk v tomto případě aplikuje náhodný výběr, protože ví, že bloumat nad tím, který ze salátů si dát několik minut vůbec k ničemu nepovede. Více informací pro rozhodnutí už nebude k dispozici + můj šimpanz velice rychle dostává hlad, když to někde voní.

**Příklad 2: Mám se rozejít se svým partnerem/partnerkou?** Výhodou tohoto rozhodovacího problému je fakt, že kromě několika výjimek v podobě vysoce labilních jedinců, se nejedná o rychlé rozhodnutí, takže šimpanz nemá možnost během pár sekund provést nějakou hloupost. Informace o tomto problému se tak dostává i k člověku. Jenže ten je, jak jsme si řekli výše, 5× slabší než šimpanz. Navíc se jedná o vysoce citlivou záležitost i z pohledu produkce celé řady hormonů bezprostředně ovlivňujících naši celkovou náladu a rozpoložení. Jedinou cestou, jak se oprostit od ničujícího zdlouhavého a emocionálně strastiplného rozhodování šimpanze, je uklidnit ho a delegovat rozhodovací pravomoc na racionálního člověka. Ani pro něj to není příjemné rozhodování, ale je aspoň racionálně založeno. V případě šimpanze se rozhodnutí řídí momentální náladou, takže je víceméně náhodné (chcete-li „intuitivní“). To může mít v případě špatné volby ničující dopady.

**Příklad 3: Mám vyhodit neschopného podřízeného?** Ač je zřejmé, že ve většině případů propuštění zaměstnance není život ohrožujícím úkonem, tak i tak zde u řady lidí bije šimpanz na poplach. Člověk, kterého vyhodíte, vás může totiž začít pomlouvát, a to řada šimpanzů, zejména u lidí s vnějším centrem hodnocení, vnímá jako vysoce ohrožující. A proto tady volí řada šimpanzů raději ustrnutí či rovnou útěk (alias zlaté manažerské pravidlo delegovat, delegovat, delegovat). Člověk se při propouštění zaměstnanců dostane ke slovu jen málokdy. Nejprve totiž musí umět zkrotit šimpanze. A teď si řekneme, jak na to!

## Jak se naučit rychle a bez stresu rozhodovat

Jedinou cestou k rychlému rozhodování, a to nejen podle prof. Peterse, ale i podle mé vlastní zkušenosti, je rozhodování bez emocí, tj. bez účasti šimpanze. Prof. Peters ve své knize nabízí vlastní návod, nicméně já si dovolím v tomto ohledu čerpat i z vlastních zkušeností a znalostí.

1. Pokud se nemusíte rozhodovat obratem, rozhodnutí odložte aspoň o hodinu, ideálně na druhý den. Ráno je moudřejší večera (což má podle Peterse překvapivě oporu i ve fyziologii lidského mozku) a pokud chcete, aby nerozhodovaly emoce, budete potřebovat čas na to je zkrotit.

2. Dejte si dohromady popis všech variant, mezi kterými se máte rozhodnout (klidně i písemně). Pakliže nemáte k dispozici **elementární informace** o některých variantách, zkuste rozhodnutí odložit, dokud nebudete mít potřebné podklady. Co je tím myšleno? Příklad: zaměstnanec nepřijde do práce, neomluví se a někdo po vás chce, abyste ho okamžitě propustili. Potřebným podkladem pro rozhodnutí nepochybně bude vyslechnout si od něj, proč do práce nepřišel. Není tím ale myšleno, že každé rozhodnutí odložíte, dokud nebudete vědět úplně vše. To nebudete vědět nikdy.

3. Podívejte se na celou věc z nadhledu. Prof. Peters doporučuje to udělat doslova. Zavřete oči, představte si, že vyletíte nad sebe v helikoptěře a popisujte, co vidíte. Pomůže vám to vidět i jiné alternativy řešení, či pokud máte rádi manažerský newspeak – „ *myslet out of the box.*“

4. Dejte si jasný termín, do kdy učiníte rozhodnutí.

5. Zamyslete se nad tím, jak jednotlivé varianty řešení mohou ovlivnit váš život za 10 let od teď. To je trik prof. Peterse, jak zklidnit vašeho šimpanze. Málokteré rozhodnutí totiž váš život za 10 let skutečně ovlivní, což šimpanze uklidní (není totiž důvod cítit ohrožení).

6. U závažných rozhodnutí (tj. těch, která ho opravdu ovlivní) zkuste celou situaci prodiskutovat s přáteli, pokud je to možné. Už jen to, že problém musíte vysvětlit a popsat někomu, kdo nemá potuchy o celé situaci a možných následcích vašich rozhodnutí, vás donutí si v hlavě srovnat myšlenky. Přátelé navíc někdy dokáží pomoci trefnými otázkami. **Nikdy na ně však nedelegujte odpovědnost za svá rozhodnutí!**

Už třeba jen proto, že občas máme tendenci některá nepříjemná avšak podstatná fakta nesdělovat ostatním. Pokud to možné není, zkuste celý problém vysvětlit třeba plyšovému medvídkovi. Zní to sice hloupě, ale paradoxně to může pomoci.

7. Až učiníte rozhodnutí, **mějte na paměti, že jste udělali vše pro to, abyste se rozhodli správně a že jste se tedy rozhodli nejlépe, jak jste v danou chvíli mohli a uměli.** Rozhodnutí, ke kterému jste racionálně dospěli, už pod návalem emocí neměňte. Emoce = šimpanz neboli část mozku, co rozhodně nemá na starosti racionální myšlení. To, že je po bitvě každý generál je jasné. I vy byste nyní některá svá minulá rozhodnutí zcela jistě přehodnotili. Berte to však jako příležitost vzít si z nich ponaučení. Více jsem se tomu věnoval v článku o [důležitosti oslavování neúspěchů](#)

## Nebudte šimpanz

Rozhodování je jednoduché. To je informace, kterou je nanejvýš vhodné uložit si do vašeho počítače. Pak pro vás rozhodování jednoduché skutečně i bude. Pokud ovšem zkrátíte svého šimpanze. A jak poznat, že je teď u kormidla on? Prof. Peters říká, že pokud máte pocity, které mít nechcete, může za to šimpanz (a to i z biochemického pohledu). A jedinou cestou, jak se toho zbavit, je „umlátit ho“ argumenty. Na to potřebujete pouze dostatek času a argumentů. Rozhodnutí je jen na vás...

Napsal uživatel Martin Zikmund  
Úterý, 27 Říjen 2015 16:09 -

---

A pokud budete potřebovat někdy pomoci s rozhodováním anebo třeba jen se zkrocením svého šimpanze, [neváhejte mě kontaktovat](#) . Vězte, že s krocením šimpanzů, včetně toho vlastního, mám bohužel zkušeností víc než dost.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)