

Odločanje in korporativna varnost: med možnostmi in racionalnostjo

Uvod

Življenje in delo posameznika je prepleteno z majhnimi in velikimi odločitvami. Odločanje je ena od najbolj značilnih mentalnih aktivnosti posameznika, ki se zgodi vsakih nekaj sekund, zavestno ali nezavedno. V tem procesu prihaja do izbire med alternativami raznih prepričanj, možnih poti, aktivnosti ali dejavnosti, kar ustvari končno izbiro. Obrobne odločitve sprejemamo kot po tekočem traku in z lahkoto. Povsem drugače pa doživljamo odločitve, ki bodo s svojimi, tisti trenutek posamezniku še neznanimi posledicami, bistveno vplivala na njegovo življenje ali delo. Vsa ta negotovost povzroča napetost, tesnobo, frustracije in nelagodje. Pogosto je v ozadju tudi strah, da bo posamezniku kasneje žal, ker se je tako odločil. To nenehno tehtanje in izbiranje, pogosto med čustvi in razumom, povečuje pritisk znotraj posameznika. V bistvu je odločanje potovanje iz nejasnosti v jasnost, iz teme v svetlobo. Kako torej izbrati pravo odločitev med možnostmi in racionalnostjo, je eno pglavitnih vprašanj tudi na področju korporativne varnosti. Ali smo pripravljeni sprejeti vse posledice odločitve, tako pozitivne kot tudi negativne?

Odločanje

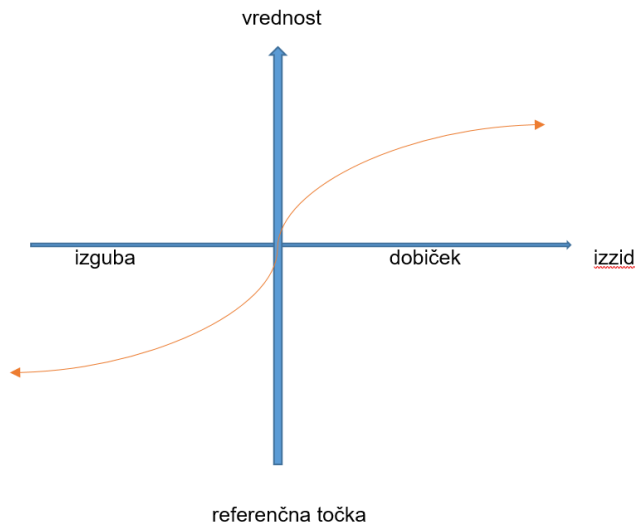
Kaj imajo skupnega skrb za korporativno varnost organizacije (varnost poslovnih procesov, zaposlenih, sredstev, informacij, objektov, preprečevanje izgube informacij ali notranjih prevar ipd.), obvladovanje varnostnih tveganj, preprečevanje notranjih in zunanjih ogrožanj? To so ODLOČITVE. Sprejemanje odločitev je eden temeljnih kognitivnih procesov, ki je široko uporabljen v določanju racionalnih, hevrističnih in intuitivnih selekcij v različnih situacijah, v vsakodnevem življenju, poslovanju in tudi na področju korporativne varnosti. Odločanje na področju korporativne varnosti je danes zaradi številnih varnostnih izzivov in alternativ, ki so na razpolago, mnogo bolj kompleksno, kot je bilo v preteklosti.

V skladu s teorijo neomejene racionalnosti, bi lahko vsak, ki se sooča s sprejemanjem odločitve, izmeril strošek in korist, ki bi jo ta prinesla. Tudi v negotovosti se lahko objektivno oceni posledice odločitve. Raziskave kažejo, da je racionalnost odločanja relativno omejena, ker posameznik ne zna izračunati vseh možnih izidov, zaradi nepopolnih informacij pa posameznik sprejema pogojno dobre odločitve. Nekatere odločitve so enostavne, pri teh lahko najdemo direktno povezavo med nekim dejanjem in posledicami ter kompleksne, s številnimi variablami. Posamezniki niso ravno najboljši ocenjevalci verjetnosti in lahko sistematično kršijo načela razumnega odločanja pri soočanju z negotovostjo. Njihove izbire ne ustrezajo osnovnim zahtevam doslednosti in skladnosti. Pogosto precenjujejo verjetnost nedavnih, živih ali čustveno nasičenih dogodkov. Vse prevečkrat jih določa njihova neposredna preteklost, ki omejuje njihova predvidevanja na poenostavljene konstrukte, v katerih je prihodnost zrcalna slika preteklosti. Očitno je, da so precenjeni dogodki dramatični in senzacionalni, podcenjeni pa praviloma nezanimivi.

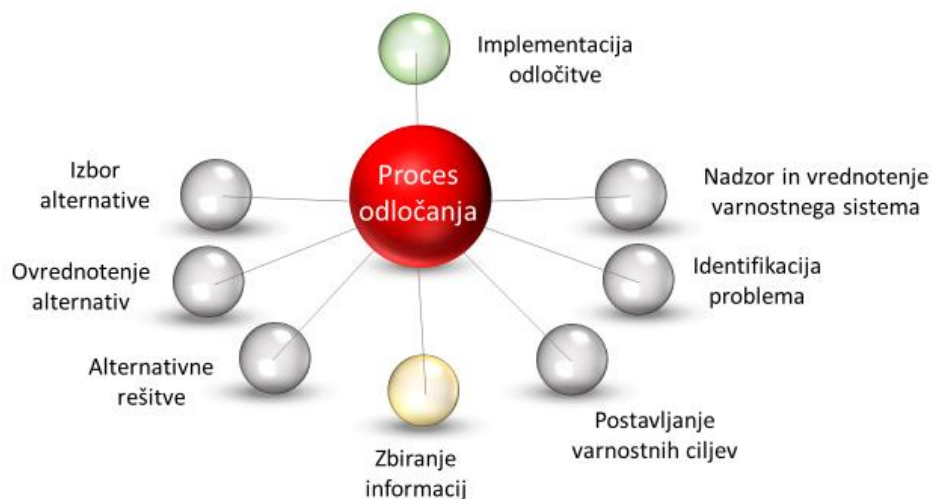
Na spodnji sliki je prikazana funkcija hipotetične vrednosti odločanja (Kahneman in Tversky, 1979). Odločanje se začne s strukturiranjem problema, ki poenostavlja naknadno vrednotenje in izbiro, možni rezultati pa so dobički ali izgube glede na neko referenčno točko (običajno »status quo«, ampak tudi pričakovanje, želja ali potreba). Navedena funkcija vrednosti je različna za dobičke in izgube, možni izid odločitve ali njegove posledice pa so pogojne

¹ Avtor je član Slovenskega združenja korporativne varnosti

verjetnosti, ki povezujejo rezultate z dejanji (funkcija je konveksna in razmeroma strma za izgube ter konkavna in postopna za dobičke).



Na spodnji sliki je prikazan proces odločanja (Florjančič in sod., 2004). Večina odločitev na področju korporativne varnosti je povezanih z zadovoljevanjem varnostnih potreb in zahtev. Varnostne dobrine so na razpolago v omejenih količinah (saj popolne varnosti ni), zato je možno doseganje le optimalne varnosti. Proces se začne z oceno stanja varnostnega sistema, identificiranjem problemov in postavljanju varnostnih ciljev. Baza podatkov za zbiranje informacij je obsežna, sledi pa izbor raznih alternativ, njihovo vrednotenje in izbor. Zadnjo fazo pa predstavlja implementacija odločitve.



Stili odločanja

Stili odločanja so težnja k reagiranju na specifičen način v odločitveni situaciji, pri čemer imajo velik vpliv tudi značilnosti varnostnega problema. Več dejavnikov vpliva na sprejemanje odločitev: izkušnje (Juliusson in sod. 2005), kognitivne pristranskosti (Stanovich in West,

2008), starost in individualne razlike (Bruin in sod., 2007), prepričanje v osebno relevantnost (Acevedo in Krueger, 2004). Scott in Bruce (1995) sta definirala pet stilov odločanja (racionalni, intuitivni, odvisni, izogibajoči ali spontani). Racionalni stil je značilen za posameznika, ki podrobno išče in logično ovrednoti vse obstoječe alternative. Osredotoča se predvsem na logiko, red in sistematično analizo informacij. Intuitivni stil je značilen za tiste, ki namenljajo veliko pozornosti podrobnostim in upoštevajo svoje občutke o tem ali je neka odločitev pravilna ali ne, odvisni stil pa je značilen za tiste, ki iščejo nasvete in vodenje pri drugih. Izogibajoči stil je značilen za posameznika, ki se želi izogniti sprejemanju odločitve, spontani pa za tistega, ki ima občutek, da je v časovni stiski in želi odločitev čim hitreje sprejeti.

Posamezniki ne uporabljamo samo enega stila odločanja, temveč uporabljamo kombinacijo stilov, pri čemer eden ali dva prevladujeta. Racionalni in intuitivni stil sta opredeljena kot funkcionalna stila odločanja, saj so posamezniki, pri katerih prevladujeta, bolj prepričani v svoje sposobnosti, imajo večji občutek samo-učinkovitosti in v večji meri upoštevajo sebe (Nygren in White, 2005). Intuitivni stil se v nasprotju z racionalnim stilom pozitivno povezuje tudi z višjo inovativnostjo (Scott in Bruce, 1995), medtem ko se racionalni stil, v nasprotju z intuitivnim, pozitivno povezuje z manjšo težnjo k sprejemanju tveganih odločitev (Baiocco in sod., 2009). Ravno nasprotno so rezultati raziskav pokazali za odvisni, izogibajoči in spontani stil. Posameznik, ki uporablja predvsem te tri stile odločanja, ima občutek, da usoda ni v njegovih rokah in je bolj nagnjen k sprejemanju tveganih odločitev (Baiocco in sod., 2009).

Poleg že navedenih stilov odločanja, obstajajo še drugi stili odločanja in so prikazani na spodnji sliki.



Dejavniki, ki vplivajo na odločitev

Obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na odločanje. Ti so pretekle izkušnje, različne kognitivne pristranskosti, starost in individualne razlike ter prepričanja, pomembna za posameznika.

Pretekle izkušnje lahko vplivajo na prihodnje odločanje. Juliusson in sod. (2005) menijo, da pretekle odločitve vplivajo na odločitve tudi v prihodnosti. Bolj verjetno je, da se posameznik v podobni situaciji, po pozitivnih rezultatih predhodnih odločitev, odloči na podoben način tudi v prihodnje. Po drugi strani pa se posameznik izogiba ponavljanju preteklih napak (Sagi in Friedland, 2007). To je pomembno, če prihodnje odločitve, ki temeljijo na preteklih izkušnjah, niso nujno najboljše. Obžalovanje, občutek razočaranja in nezadovoljstva z odločitvijo, je lahko tudi potencialni rezultat odločanja. Po Abrahamu in Sheeran (2003) je obžalovanje prepričanje, da bo odločitev posledica neukrepanja.

Zaključek

Faktorji, ki vplivajo na sprejemanje odločitve na področju korporativne varnosti so: znanje, pretekle izkušnje, starost, individualne razlike in prepričanje v osebno relevantnost. Kognitivne bližnjice lahko vodijo do slabših odločitev, vendar pa posamezniku omogočajo hitrejše odločanje ob podpori posebnih mentalnih strategij.

Optimalno odločanje otežuje pretirana prepričanost o pravilnosti lastne sodbe. Posameznik prevečkrat pretirano zaupa lastnim, tudi napačnim sodbam. Osnova za to je verjetno neobčutljivost za pomanjkljivost domnev, na katerih slonijo njegove ocene. Najbrž noben dejavnik odločitve ni bolj odločujoč kot pretirana samozavest. Narava problema in sodbe določa tudi raven samozavesti. Splošno znanje povzroča visoko stopnjo pretirane samozavesti, velja pa tudi obratna trditev.

Predlogi za dobro odločanje:

- Osredotočite se na najbolj pomembne varnostne probleme (ki so se že zgodili, so pred tem, da se zgodijo, na kakšen način želite problem preprečiti?).
- Ne odločajte se, če niste pripravljeni. Ne delujte impulzivno ali panično.
- Bodite pozorni na pozitivne rezultate odločitve.
- Razmislite o možnosti negativnega rezultata. Kaj je lahko najslabše, kako se lahko ublaži te težave?
- Odločitve usmerite v prihodnost. Kakšni bodo rezultati vaše odločitve v času?
- Zamenjajte število pomembnih odločitev za vrsto manjših sklepov.
- Ne obstaja samo ena ali dve možnosti, ampak več. Proučite jih!
- Odločite se za tiste, ki jih organizacija potrebuje, da bi poslovala varno.

Več o tej temi bo predstavljeno na 8. mednarodni konferenci »Dnevi korporativne varnosti«.