

Stjórnun, ákvarðanatöku og vinnuvernd (heuristics og biases)

(Greinaskrif, Árni Jósteinsson fyrir Vinnuumhverfissetrið ehf 2016)

Hugtakið stjórnun er víðfemt hugtak sem nær til margra þátta s.s. stefnumótunar, mannauðs- og verkefnastjórnunar, nýsköpunar, samskiptastjórnunar, deilustjórnunar, breytingastjórnunar og ótalmargra annarra þátta.

Einn af helstu lærifeðrum stjórnunarfræðanna var Herbert A. Simon en hann lýsti m.a. stjórnun sem ákvarðanatöku – og skóp hugtakið „bounded rationality” en það er hugtak sem notað er um aðstæður þar sem fólk leitar lausna eða samþykkir valkosti eða mat sem er „nógu gott” fyrir fyrirætlan þeirra en sem mætti væntanlega hámarka mun betur.

Kenningar á sviði stjórnunarfræða hafa almennt ekki verið samþættar inn í vinnuvistfræðilegt forvarnarstarf hérlendis til þessa. Hér verður reynt að gera bragarbót og kastljósinu beint sérstaklega að ákvarðanatökufærum og þá einkum að hugtökunum „heuristics og biases” sem í ákveðnum skilningi mætti þýða sem **einfaldanir og ákvarðanatökuvillur**.

Hugtökin „heuristics and biases” eru í víðfemri notkun á ótal mörgum fræðasviðum þ.m.t. vinnuverndar- og öryggismálum, lögfræði, læknisfræði, heimspeki og sálfræði. Vegna hinna mögulegu óheppilegu og víðfemu áhrifa heuristics og biases í vinnuverndarstarfinu verður hér leytast við að varpa ljósi á fáeinar staðreyndir og fróðleik um þessi mikilvægu og merkilegu fyrirbrigði.

Heuristics og biases í orðabókum:

Eins og alltaf þegar verið er að skoða erlend hugtök er freistandi að hefja greiningarvinnuna á orðabókabýðingum. Samkvæmt Ensík-Íslenskri orðabók greinarhöfundar frá Orðabókarútgáfunni 2000 þýðir lýsingarorðið heuristic (of education) leitandi eða leitar-. Í sama riti er „heuristic method” þýtt sem brjóstvitsaðferð. Í orðabókinni er orðið „bias” þýtt sem skálína, hlutdrægni, tilhneiging, hneigð en orðið „biased” er þýtt sem hlutdrægur eða fordómafullur.

Samkvæmt alfræðisafninu Wikipedia er orðfarið „Heuristic technique” af grískum uppruna og þýðir „finna” eða „uppgötva”. Heuristic tækni (oft kölluð einföldunar tækni), er sérhver nálgun við lausnir vandamála, lærdóm eða uppgötvanir sem styðst við hagnýta aðferð sem ekki er endilega víst að sé sú besta, eða fullkomin en nægilega góð fyrir hið fyrirbyggjandi markmið. Þegar leitin af „bestu” lausninni er óframkvæmanleg eða óhagnýt er hægt að styðjast við heuristic aðferðir til að hraða ferlinu við að finna fullnægjandi lausnir.

Wikipedia lýsir „bias” sem tilhneingingu eða viðhorfi til að halda í eða hneigjast að ákveðnu sjónarhorni, oft samhliða höfnun á að ígrunda möguleg gæði annarra sjónarhorna. Samkvæmt Wikipediu lærast biases með óbeinum hætti í menningarlegu samhengi. Fólk getur þróað biases í garð eða gegn einstaklingum, þjóðernishópum, þjóðum, trúarbrögðum, þjóðfélagsstéttum, stjórnmalaflokkum, fræðilegum sjónarhornum og hugmyndafræði á akademískum vettvangi eða tegundum. Biased þýðir einhliða, skortandi hlutlaust sjónarhorn eða að vera ekki með opinn huga. Bias geta komið í margskonar formum og tengjast fyrirfram dómum og hugboðum. Í vísindum og verkfræði er bias kerfisbundin villa.

Lýsing orðabókabýðinganna á hugtökunum „heuristic“ og „bias“ ásamt skýringum Wikipediu gefa góðar vísbendingar um hvað felst í hugtökunum en greinarhöfundur myndi þó vilja bæta við að hugtökin „heuristics og biases“ eru eiginlega regnhlífarhugtök og eru meðal helstu grundvallaratriða í öllum ákvarðanatökufærlum. Með orðfærinu regnhlífarhugtök er m.a. vísað til þess að undir hatti „heuristics og biases“ er til mikil fjöldi frægra kenninga um atferli mannanna og ákvarðanatökufærlu.

Í ákveðnu ljósi mætti segja að heuristic þýði einföldun (stytta sér leið) en að bias þýði villu (ákvarðanavillu/viðhorfsvillu/bjögunarhneigð) oft tilkomna vegna heuristic athafna

Það eru sálfræðingarnir **Amos Tversky og Daniel Kahneman** sem hafa verið brautryðjendurnir í fræðastarfinu við rannsóknir á heuristics í mannlegum ákvarðanatökufærlum en hugtakið var upphaflega kynnt til sögunnar af Nóbelsverðlaunahafanum Herbert A. Simon. Upphaflegt megin rannsóknarsvið Herberts A. Simons var lausnir vandamála (problem solving) sem sýndi að við vinnum innan þess sem hann kallaði „bounded rationality“ sem þýða mætti sem „takmörkuð rökvísi“. Hann skóp einnig hugtakið „satisficing“ sem er hugrænt heuristic við ákvarðanatökufærlu sem felst í leit mögulegra valkosta þar til ákveðnum þröskuldi er náð.

Fræðimennirnir Daniel Kahneman og Amos Tversky hafa sem áður sagði verið helstu brautryðjendur rannsókna á heuristics og hafa verið áhrifamestu sálfræðingarnir á sviði mannlegrar dómgreindar. Kahneman er Ísraelsk-amerískur sálfræðingur sem hóf feril sinn við rannsóknir á athyglisvitund manna varð heimspektur þegar hann birti röð rannsóknarniðurstaðna með Tversky um hvernig fólk metur líkindi í daglegu lífi og þær rangfærslur sem geta komið upp í tengslum við slíkt mat. Þeir þróuðu einnig kenningu um ákvarðanatökur undir óvissuáðstæðum sem í grundvallaratriðum vék frá hagfræðilíkönunum þess tíma. Fyrir þá vinnu hlaut Kahneman Nóbelsverðlaun í hagfræði 2002 (Tversky lést 1996). Kahneman, Slovic og Tversky gerðu hugtakið „heuristic reasoning“ alþekkt sem hugtak um hugsun og ákvarðanatöku sem varðar einfaldanir (short-cuts).

Útbreiddasta grundvallarnotkunin á heuristics er vafalítið „trial and error“ (tilgáta og prófa) sem nota má á mörgum sviðum allt frá því að finna ró á bolta til þess að finna réttar breytur í algebrudæmum. Aðrar mikið notaðar aðferðir eru þumalputtareglur, skynsamlegar ágiskanir (educated guess), innsæi, staðalímyndir, prófílar og almenn skynsemi.

Heuristics og lausnir vandamála

Í hinni þekktu klassísku stærðfræðibók George Pólya frá 1945 „How to Solve It“ eru gefin nokkur dæmi um mögulega notkun heuristics í stærðfræði:

- Ef þú átt í vanda með að skilja vandamál – reyndu þá að teikna mynd
- Ef þú getur ekki fundið lausn reyndu þá að ímynda þér að þú sést með lausnina og farðu yfir hvernig þú komst þangað (vinna aftur á bak)
- Ef vandamálið er abstrakt reyndu þá að skoða málið með beinskeyttum dæmum
- Reyndu að leysa almennara vandamál fyrst (the inventor's paradox: metnaðarfullri áætlun með almennari lausn gæti haft meiri möguleika á að heppnast)

Gagnsemi heuristics

Heuristics eru notadrjúgar og tímasparandi aðferðir fyrir mannfólkið og notkun þeirra felur marga kosti í sér – hér má t.d. nefna:

Virka gegn óvissu þegar fengist er við ákvarðanatöku

- Þær draga mjög úr þeim tíma sem menn nota til að finna lausnir
- Þær eru endurmetnar jafnt og þétt með fenginni uppsafnaðri reynslu þannig að menn endurskoða eigin þumalputtareglur án mikillar áreynslu
- Það eru félagslegir þættir tengdir notkun þumalputtareglna þar sem þær eru sameiginlegar með öðru fólki í félagslegu samhengi – hinir meðlimir hópsins, vinnuflokksins, stjórninni eða stjórnendahópnum vita hvað þú ert að gera. Svona þumalputtareglur geta t.d. verið lífnaðsyn á byggingarvinnustað þegar kranastjóri, samsetningarteymi og merkjamaðurinn beina steypueiningu á sinn stað.

Í raunveruleikanum er erfitt að sjá fyrir sér hvernig nútímamaðurinn gæti komist af án þess að styðjast við heuristics til að einfalda hlutina – sá merki fræðimaður Edvard DeBono er sagður hafa hafa haldið því fram að það myndi taka um 15.000 ákvarðanir einfaldlega að klæða sig á morgnana ef einfaldananna nyti ekki við.

Heuristics og biases í vinnuverndarstarfinu

Sálfræðingar á sviði hugrænna fræða hafa framkvæmt hundruði rannsókna sem sýna að fólk er umtalsvert minna rökvisst en almenn rökræn líkön gera ráð fyrir (Perrow, C. 1999). Tilfinning, þumalputtareglur og persónulegt mat eru útbreiddar aðferðir í alls konar ákvarðanatökufærum. Sálfræðingar kalla þessa háttsemi heuristics þ.e. ákveðna aðferð við að leita og finna upplýsingar. Í stað þess að stilla öllum mögulegum valkostum upp hlið við hlið þá leitar fólk að lausn þar til þau finna eina sem þau geta notað og það er dæmigert lausn sem fólk notaði síðast í svipuðum aðstæðum.

Biases (bjögunarhneigðir) eru eins og áður var ýjað að, hugræn ákvarðanatökumistök sem rekja má til fordóma (þ.e. fyrirfram dóma) sem leiða til órökvísra og rangra ákvarðana. Mistök í ákvarðanatökum fyrirtækja má m.a. rekja til þess að menn styðjast við lítið magn upplýsinga í stað þess að nota allar fyrirliggjandi upplýsingar. Biases valda því að við töpum fjármunum, veljum vonda valkosti og búum yfir röngum sannfæringum. Einn þekktasti biasinn er líklega réttlætunarhneigðin (réttlætunarbias) sem sést í víðfemri notkun jafnt inni á heimilum sem á vinnustöðunum.

Sjálfsréttlætunarhneigð er sérhvert hugrænt eða skynjunarlegt ferli sem er bjagað vegna þarfar manna á að viðhalda og auka eigið sjálfssálit þ.e. tilhneigingin til að skynja sjálfan sig á óhóflega hagkvæman hátt. Þetta er sannfæringin að baki tilhneigingar einstaklinganna til að eigna sigra og góðan árangur - eigin ágæti og þrautsegju – en kenna utanaðkomandi þáttum um öll mistök og það sem miður fer.

Hér verða nú rekin nokkur dæmi um uppsprettur ákvarðanatökumistaka (heuristics og biases) sem tengjast vinnuverndar- og öryggisstarfi fyrirtækja.

Rasmussen "Stop rule"

Rasmussen "Stop rule" er eitt þekktra dæma um notkun heuristics í hinu hagnýta öryggisstarfi en sú fræga regla felst í því að einstaklingar sem rannsaka orsakir vinnuslysa hætta leitinni að orsökum þegar þeir hafa fundið orsök sem þeir eru ánægðir með, óháð því hvort tilgangurinn er að refsa, skilja atferli eða bæta öryggisaðstæðurnar (Rasmussen, J. 1997:2005).

SRK-model (skills, rules and knowledge based behaviour)

SRK líkanið þ.e. flokkun upplýsingameðhöndlunar í kunnáttu-, reglu- og þekkingargrundvallað atferli er eitt höfuðverka Danans Jens Rasmussen en það var birt í fræðiritinu IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, 13, 257-266 MAY/-1983. Líkanið þótti tímamótaverk og náði gríðarlegri útbreiðslu jafnt í fræðaheiminum og í hagnýtu vinnuumhverfisstarfi (hönnun stjórnborða, þjálfun starfsfólks, atferli vélmenna, greiningu kerfisgalla o.fl.).

SRK líkanið er í grunninn þriggja laga heuristic nálgun þar sem Rasmussen skilur milli kunnáttugrundvallaðs, reglugrundvallaðs og þekkingargrundvallaðs atferlis. Kunnáttugrundvallaða lagið snýst um atferli/hegðun sem krefst lítillar eða engar meðvitaðrar stjórnunar í framkvæmd þegar fyrirætlunin liggur fyrir – t.d. fyrir vanan hjólreiðamann að hjóla. Reglugrundvallaða lagið einkennist af notkun reglna og forskrifta til að ákvarða framkvæmd hluta við algengar vinnuaðstæður – t.d. vinnulýsingar, rýmingaráætlanir o.s.frv. Þekkingargrundvallaða lagið gefur til kynna þróaðara lag ígrundana þ.e. stjórnun sem þarf að eiga sér stað þegar nýjar og/eða óvæntar aðstæður koma upp.

Með hæfilegri einföldun mætti segja að með því að styðja við kunnáttugrundvallað- og reglugrundvallað atferli í algengum verkefnum mætti leysa aukin hugræn úrræði úr læðingi fyrir þekkingargrundvallaða atferlið - sem er mikilvægt til að geta tekist á við óvænt atvik.

Hugmyndirnar að baki S-R-K líkaninu hafa verið þróaðar mikið síðustu liðlega 30 árin frá því að líkanið kom út – stundum með viðaukum eða öðrum orsakabáttum o.s.frv. en þó oft með nokkuð augljósum skýrskotunum til SRK líkansins. Í doktorsritgerð Johnny Dyreborg frá 2006 hefur hann eftir hinum þekkta fræðimanni Paul DiMaggio að reynslulega séð megi styðjast við nálganir til flestra daglegra athafna í stað þess að nota fullkomna nákvæmni (DiMaggio, P.J., 1997:267). Það þýðir að þumalputtareglur eru góður kostur, einkum undir tímapressu þar sem þær eru fljótvirkar og vel þekktar bæði af einstaklingnum og samstarfsfólki í vinnuumhverfinu.

Hin kunnáttugrundvallaða þekking (skills) samanber S-R-K líkanið vísar til lýsingarinnar á notkun þumalputtareglna. Hér lúrist hinsvegar kjarni málsins - að félagslegar þumalputtareglur krefjast allt annarra forvarnaraðferða en einfaldrar fræðslu- og kynningarátaka eða samsvarandi aðferða (sbr. Dyreborg J. 2006 með tilvísun í Gaustello S. J. 1993; Lund, J. and Aarø, L. E., 2004).

Melioration bias

Í áhugaverðri Ph.d. ritgerð Kent Jacob Nielsen frá 2008 rekur höfundur hvernig ísraelski fræðimaðurinn Dov Zohar hefur fært rök fyrir náttúrulegri tilhneigingu fyrir óöruggu atferli hjá starfsmönnum fyrirtækja. Þetta byggir Zohar á fyrirbrigðinu

„Melioration bias“ sem er vel skilgreint sálfræðilegt fyrirbrigði (Herrnstein et al 1993).

Melioration bias vísar til tilhneigingar til að mannfólkið leggi meiri áherslu á smáan „hér og nú“ ávinning heldur en stærri langtímaávinning þegar það velur milli valkosta. Zohar heldur því fram að þetta valdi íbúandi tilhneigingu hjá starfsmönnum til að velja óöruggt atferli. Þetta má rekja til þess að oft er öryggi í samkeppni við aðra rekstrarþætti, einkum afköst og framleiðni (há framleiðni er oft hátt skrifað gildi hjá fyrirtækjum). Því að velja hið örugga atferli (fylgja öryggisreglunum) fylgir oft fjöldi smárra en skjótt virkandi óþægindapátta (töp) sem hafa áhrif á hraða og framleiðni – að vinnan taki aðeins lengri tíma og verði aðeins erfiðari.

Það að vinna öruggt hefur þannig skjótt virkandi tap/óþægindi í för með sér en það að vinna óöruggt hefur skjótt virkandi ávinning í för með sér og hefur afar sjaldan í för með sér slys. Einmitt það að slys eru sjaldgæf eykur enn á tilhneigingu fyrir óöruggu atferli.

Groupthink

Groupthink eða hóphugsun er sálfræðilegt fyrirbrigði sem kemur fyrir hjá hópum fólks þar sem óskín um samhljóm eða fylgispekt innan hópsins leiðir til óskynsamlegra eða rangra ákvarðana (Robbins, P. E. & Coulter, M. 2014). Hópmeðlimir leitast við að lágmarka deilur og ná sameiginlegri ákvörðun án gagnrýns mats á fleiri sjónarmiðum með virkri bælingu ólíkra sjónarmiða og með því að einangra sjálfa sig frá utanaðkomandi áhrifum. Það var sálfræðingurinn Irving Janis (1972) sem gaf vandamálinu um blinda fylgispekt innan mikið samloðandi hópa heitið „groupthink“ eftir rannsóknir á stefnumótunarákvörðunum hjá amerísku utanríkisþjónustunni (m.a. Svínaflóadeilan þ.e. hina misheppnuðu innrás á Kúbu).

Hóphugsun getur komið við sögu varðandi ákvarðanir tengdar vinnuverndar- og öryggisstarfi fyrirtækja á marga vegu – hér hefur ekki orðið alvarlegt slys í mörg ár svo það er í góðu lagi með hlutina hjá okkur!.

Framing bias

Framing bias þ.e. innrömmunar- eða framsetningarvilla varðar fyrsta skrefið í að innramma ákvarðanatökufærið og það er hér sem menn gera gjarnan fyrstu mistökin. Það hvernig vandamál er rammað inn eða sett fram hefur mikil áhrif á ákvarðanir manna í framhaldinu. Fólk hefur tilhneigingu til að samþykkja ramma sem þeim eru réttir, þau staldra sjaldan við og endurramma hlutina með eigin orðum. Rammi eða umgjörð sem villir um fyrir röksemdafærslu okkar veldur því að við tökum vondar ákvarðanir.

Edward Russo og Paul Shomaker bjuggu til eftirfarandi sögu til að sýna fram á áhrifamátt innrömmunar eða framsetningar: Jesúiti og fransisku munkur voru að sækjast eftir leyfi frá yfirmönnum sínum um að fá leyfi til að reykja meðan þeir stunduðu bænir. Jesúitinn spurði hvort það væri í ásættanlegt að hann reykti meðan hann stundaði bænir. Beiðni hans var hafnað. Fransisku munkurinn setti beiðni sína

fram á annan hátt: „Á augnablikum mannlegs breyskleika þegar ég reyki - má ég þá biðja líka?“ Að sjálfsgöðu lýsir seinni sagan ramma sem laðar fram gagnstæð viðbrögð.

Framing felst eiginlega í að menn sjá og upplifa þörf í raunheimi okkar sem „vandamál“ sem menn geta unnið að því að leysa. Biasinn eða mistökin felast í að menn halda að sýn þeirra á vandamáli sé hin raunverulega þörf þ.e. - framing bias. Tengslin við vinnuverndarmál eru óteljandi – er glasið hálf fullt eða hálf tómt samanber aðferðafræði viðurkenningaraðferðarinnar (appreciative inquiry) og jákvæðrar sálfræði. Önnur augljós dæmi frá atvinnulífinu varða m.a. valið á efnum, hjálpartækjum o.fl.

Anchoring bias

Anchoring eða akkerisvillan er sálræn einföldun (heuristic) sem lýsir tilhneigingunni til að treysta á fyrstu upplýsingarnar sem verða á vegi manns þegar glímt er við ákvarðanatökur. Samkvæmt þessu einföldunarferli (heuristic) byrja einstaklingar óbeint með framsettum viðmiðunarpunkti, (akkerið) og framkvæma aðlögun út frá honum til að ná eigin mati. Sem dæmi setur upphaflegt verð sem boðið er fyrir bíl standardinn fyrir restina af samningaviðræðunum þannig að verð sem eru undir upphaflega verðinu virðast ásættanlegri jafnvel þó þau séu samt hærri en raunvirði bílsins.

Anchoring og aðlögunar einfaldanir (heuristic) eru m.a. notuð þegar við metum annað fólk. Ákveðnar stereotýpur eru notaðar þegar við hittum annað fólk – en við aðlögunum okkur þegar við kynnumst viðkomandi einstaklingi betur. Þrátt fyrir að vera mjög gagnlegt þá er vandamálið við akkeris- og aðlögunar einföldunina (heuristic) að fólk klikkar dæmigert við að framkvæma nægilega mikla aðlögun.

Aðgengileiks villan

Aðgengileikshneigðin eða aðgengisvillan snýst um það að ákvarðanatökuaðilar hafa tilhneigingu til að muna reynsluatvik sem eru nýlegust og ferskust í hugum þeirra. Niðurstaðan? Þetta truflar getu þeirra til að kalla fram reynsluminningar á hlutlægan hátt og leiðir til bjagaðra dóma og mats á líkindum.

Dæmi sem oft er nefnt í þessu samhengi er tilraun hjá Trevisky og Kahneman 1972 en þar tilgreindi meirihluti þátttakenda að það væru fleiri orð í enskri tungu sem byrjuðu á bókstafnum „k“ heldur en orð sem hefðu „k“ sem þriðja staf. Það eru í raunveruleikanum helmingi fleiri orð í enskri tungu sem hafa „k“ sem þriðja staf heldur en orð sem byrja á „k“ en það er miklu auðveldara að rifja upp orðin sem byrja á „k“.

Aðgengileikseinföldunin (eða bjögunarhneigðin) útskýrir m.a. hvers vegna áhættan á flugslysi er ofmetin meðan áhættan á hjartasjúkdómum er vanmetin - hjartasjúkdómar eru hægvirkir dráparar sem við þekkjum helst gegnum tölfraði eða mögulega gegnum sögur og reynslu af ættingjum eða kunningjum. Flugslys eru á hinn bóginn mjög stór atvik sem hafa mikil áhrif og sem hljóta mikla umfjöllun í

fjölmíðlunum þegar þau verða. Ef reynsluatvik eru óaðgengileg í hugum okkar eru líkindi á að þau verði vanmetin.

Ef þetta dæmi væri yfirfært á störf í flutningageiranum gætum við gefið okkur að starfsfólk myndi taka áhættur mun alvarlegar ef þau gætu séð fyrir sér alvarlegar afleiðingar vegna áhættu – heldur en ef alvarlegar afleiðingar væru vandséðar. Ímyndaðu þér sem dæmi í tilgátuskyni að menn gætu orðið fyrir sömu bakmeiðslum með því að bera þungan hlut – og af því að verða fyrir þungum fallandi hlut úr hæð. Í slíku tilviki mætti vænta þess að áhættan af því að verða fyrir fallandi hlut yrði skynjuð mun alvarlegri heldur en áhættan af því að fá bakmeiðsl vegna óheppilegrar lyftu á þungum byrðum, þar sem það að verða fyrir þunga hlutum er skynjað sem stórkallalegri saga sem verður því auðveldara að kalla fram í minninu.

Ef afleiðingarnar af áhættusömu atferli eru ónákvæmt orðaðar og óljósar í hugum starfsmanna má búast við að afleiðingarnar verði metnar léttvægari. Það eru hugmyndir sem þessar sem danski starfshópurinn að baki „iNudgeyou“ sem fjallar um hagnýtingu „Nudging“ í vinnuverndarstarfinu o.fl. vinnur með til að bæta ákvarðanatöku og atferli fólks á vinnustöðum.

Neikvæðnishneigðin

Samkvæmt fræðimanninum Linley (Linley 2008) má segja hér sé um sálfræðilega kennisetningu að ræða þ.e. þá staðreynd að vondar upplifanir vegi þyngra í hugum okkar en góðar upplifanir. Sem dæmi þá hefur það meira vægi – og er munað mikið lengur ef við glötum 5.000 kalli, okkur er hafnað af vinahópi eða við verðum fyrir gagnrýni, heldur en ef við finnum 5.000 kall á götunni, við eignumst nýja vini eða við hljótum viðurkenningu.

Út frá þróunarsálfræðilegu sjónarhorni hefur manneskja sem sniðgekk hið jákvæða í lífinu, í mesta lagi getað náð að upplifa þær afleiðingar að möguleikar eða tækifæri voru sniðgengin - og menn misstu af að njóta hlutanna. Á hinn bóginn hefði manneskja sem sniðgekk hættu (möguleikann á hinu vonda) getað endað með að verða fyrir líkamstjóni eða í versta falli misst lífið. Hæfni mannskepnunnar til að komast af í þróunarsögunni hefur krafist þess að við gætum óundirbúið tekist hratt og örugglega á við að mæta hættum (möguleikann á hinu slæma) – en það var hins vegar ekki lífsnauðsynlegt að hafa sama fókus á möguleikann á hinu góða. Í þessu ljósi er ekkert óeðlilegt við að okkur sé tamara að beina athyglinni að hinu neikvæða – við höfum í ákveðnum skilningi náttúrulega hneigð (bias) til þess. Ef þú ert einn þeirra sem upplifir að þú beinir alltaf sjónum að hinu neikvæða, hinu slæma, því sem ekki virkar – þá ert þú sem sagt ekki einn/ein um það.

Við þetta má bæta að samkvæmt rannsóknum (Barbara Fredrickson) þá fyllir hið slæma meira en hið góða og því þurfum við að mæta þeirri staðreynd í umgengni okkar við hvort annað. Það þarf þrjár jákvæðar tilfinningar til að lyfta okkur upp – fyrir hverja neikvæða tilfinningu sem dregur okkur niður segir Fredrickson.

Á vinnustöðunum fyrirfinnast stundum stjórnendur og starfsfólk sem draga orku úr umhverfinu og hafa neikvæð áhrif á sálfélagslega vinnuumhverfið. Það má náttúrulega segja margt um áhrifamátt neikvæðinnar - fyrrverandi forsætisráðherra orðaði þetta vel á sínum tíma í þá veru að „andskotinn væri svo ljótt veggskraut“.

Ákvarðanataka, einfaldanir og ákvarðanatökuvillur (heuristics and biases)

Það er til mikill fjöldi skilgreindra heuristics og biases. Auk þeirra sem nefndar voru hér að framan mætti nefna staðfestingavillu, kynjavillu, bjartsýnisvillu, svartýnisvillu, stigmagnaða skuldbindingu, ofursjálfsstraust, Halo effect, Status Quo villuna, Monte Carlo rökuvilluna og marga tugi annarra ákvarðanatökuvilla – sem margar geta haft áhrif á vinnuverndarmálin.

Svisslendingurinn Rolf Dobelli gaf út metsölubók sem selst hefur í milljónum eintaka í meira en 35 löndum. Dobelli er rithöfundur sem lærði heimspeki og stjórnun en hann hafði margoft haldið fyrirlestra um hvernig mannfólkið verður oftast en ekki fórnarlömb vanahugsunar og tekur rangar ákvarðanir. Fyrirlestrarnir nutu gríðarlegra vinsælda svo Dobelli ákvað að færa efnið í búning áhugaverðrar bókar sem heitir í enskri þýðingu „The Art of Thinking Clearly“. Bókin er full af dæmum um heuristics og biases frá daglegu lífi fólks – sem mönnum þykir áhugavert, skemmtilegt og gagnlegt að átta sig á. Með skrifunum gerir hann okkur m.a. ljóst – að við ofmetum oft eigin þekkingu og gefum okkur að aðrir séu heimskari en þeir nú eru – og að ekkert verður betra eða sannara af því einu að milljónir manna trúa á og meina það!

Kjarni málsins - verið meðvituð um að við búum yfir þessum ákvarðanatökuneyðum og leitist við að takmarka óheppileg áhrif þeirra í vinnuverndarstarfinu.

Heimildir:

Við greinarskrifin var stuðst við eftirfarandi:

Ensk-Íslensk orðabók, Orðabókaútgáfan 2000

Wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Heuristic>

Wikipedia <https://en.wikipedia.org/wiki/Bias>

Perrow, Charles. (1999) Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. Princetown, Princetown University Press

DiMaggio, Paul J. (1997) Culture and Cognition. Annual Review of Sociology 23: 263-287.

Rasmussen, Jens. (1997) Risk management in a dynamic society: A modelling problem. Safety Science Vol. 27(2/3): 183-213.

Johnny Dyreborg, Mellem papiret og virkeligheden – institutionalisering af sikkerhed i byggebranchen. © 2006, Arbejds miljøinstituttet København

Kent Jacob Nielsen, Den kulturformende sikkerhedsorganisation, Psykologisk Institut, Århus Universitet & Arbejdsmedicinsk Klinik, Regionshospitalet Herning, 2008

Zohar, D. & Luria, G. (2003) The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. Journal of Safety Research, 34, 567-577.

Stephen P. Robbins & Mary Coulter, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, England, 2014.

Stine Reintoft, Lene Fensborg, Thomas Gedde Højland, Positiv psykologi på arbejde, © L&R Business Egmont, 2010

Linley, A.: Average to A + - Realising Strengths in Yourself and Others. Capp Press. 2008.

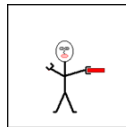
Andreas Rathmann Jensen, Kasper Hulgaard, Thomas Køster Madsen, Pelle Guldborg Hansen, Risikovurdering med Inddragelse af teory om nudging, BAR transport og engros, november 2015

Rolf Dobelli, Introduction to The Art of Thinking Clearly, Hodder & Stoughton 2013

Áhugaverðar þrautir – til skemmtunar:

Hér fylgja nokkrar þrautir sem segja má að tengist efni greinarinnar á einn og annan hátt.

1. Á myndinni hér að neðan má sjá mann sem heldur á litlum spýtukubb sem er ca 30 cm langur, 20 cm breiður og 1“ að þykkt. Á grundvelli ofangreindra skrifa um heuristics og biases eru þið beðin at útskýra hvað gerist ef einstaklingurinn sleppir spýtunni?



2. Hér að neðan fylgir talnaröð og þið eru beðin að segja hvaða tala kemur næst?
2, 4, 6,
3. Blindur betlari átti bróðir sem dó. Hver voru tengsl blinda betlarans við bróðurinn sem dó - "bróðir" er ekki rétta svarið?
4. Í bandaríska fylkinu British Columbia er ekki hægt að taka mynd af manni með tréfót. Af hverju er það?

Ef ykkur heppnast ekki að finna réttu svörin skulið þið bara kíkja eftir svörunum hér að neðan

Svör, 1) Fer eftir hvort þú ert á jörðinni, á botni sundlaugar eða í geimnum. 2) reiknireglan er einfaldlega hærra tala, 3) systir 4) myndir eru teknar á myndavélar og síma.