

# НЕСКЛАДНИЙ ВИБІР – 2



У минулому номері журналу ми розглянули, як інженеру з ОП і керівнику уникнути когнітивних упереджень та зробити правильний вибір щодо небезпечної виробничої ситуації. Пропонуємо вашій увазі ще один такий приклад.



**Сергій Чеберячко**, професор кафедри охорони праці та цивільної безпеки НТУ «Дніпровська політехніка»

**М**айже всі рішення, які приймає керівник щодо безпеки, вимагають від нього точних суджень стосовно ймовірності розвитку тих чи інших подій. Погодьтеся – більшість із нас розуміли, що саме потрібно було зробити для уникнення небажаної події, але вже після того, як вона сталася. Подумки раз за разом прокручуючи подію, усвідомлювали, що вся інформація для прийняття правильного рішення в нас була. Але чомусь на неї не звернули уваги, хоча відповідь містилася на поверхні.

У науковій літературі можна знайти пояснення описаному феномену в когнітивній психології, яка досліджує пізнавальні процеси на основі моделювання мислення. Існує безліч **когнітивних упереджень – «ярликів»**, за які чіпляється людський розум, спрощуючи наше уявлення про ті чи інші процеси, що відбуваються навколо нас.

На жаль, **більшість когнітивних упереджень є автоматичними, несвідомими**, що потребує серйозного вивчення для розуміння їх впливу на прийняті рішення. Наприклад, зіткнувшись із певним явищем, першу ідею, яка є здалася нам прийнятним доказом, ми обрали як домінуючу в подальшому мисленні та аналізі, відкидаючи інші причини та обставини. У такому разі ми потрапили під дію **когнітивного упередження під назвою «прив'язка»**, що перешкоджає нам знайти справжню причину того чи іншого явища.



## ЯКИЙ ВАРІАНТ ОБРАТИ?

Вас призначили керівником служби охорони праці у великій компанії. Ви зрозуміли, що попереднього керівника звільнили через те, що власник компанії був украй незадоволений його роботою. Дисципліна в підрозділі погіршилася, загалом підвищився травматизм у компанії, виникло декілька аварійних ситуацій. Однак ніхто не знає, що спричинило підвищення рівня травматизму. І ви розумієте, що вас призначили, для того щоб ви вплинули на ситуацію. Отже, з чого ви почнете свою роботу?

Розглянемо декілька варіантів.

### Варіант 1



Відразу збираєте колектив для роз'яснення потреби змін. Організуєте дослідження ефективності підходів до виконання роботи, щоб знайти корінь проблем у відділі. Далі потрібно планомірно **відпрацювати професійні ризики у виробничих підрозділах для з'ясування причини зростання травматизму**.

### Варіант 2



Починаєте з термінового **внесення в роботу відділу коригувань**, які, на вашу думку і зважаючи на попередній досвід, здатні поліпшити виконавську дисципліну в колективі.

Знання природи когнітивних упереджень дасть змогу керівникам ставити під сумнів власні рішення, ізолювати упередження, тим самим зменшувати ризики. Тож спробуємо розглянути типову виробничу ситуацію, розв'язання якої продемонструє нам можливі наслідки неправильних дій і причини їх появи.

Яке з запропонованих рішень найкраще? Перед тим як визначитися, зважте, що наведена ситуація оцінює вміння керівника впливати на роботу колективу та вирішувати поставлені перед ним завдання. Керівнику потрібні лідерські якості, зокрема **навички заохочення співробітників, формування команди та впровадження нововведень**.

Важливо зрозуміти, що стосунки керівника та підлеглого – це спілкування двох людей і взаємний вплив у спільній роботі для досягнення єдиної мети організації. Найліпше працівник виконує те, що він сам вважає за потрібне, а не те, що велить начальство.

Керування – це не професія, це певна роль людини, яка повинна **допомогти підлеглому самому дійти до рішення, що відповідає інтересам компанії**. Основним завданням керівника є спонукати працівника до самостійних дій, допомогти йому зробити правильні висновки. В ідеалі **керівник повинен не наказувати, а створювати ситуацію, в якій підлеглий сам обирає потрібне рішення**. Це специфічний стиль менеджменту – в особливий спосіб організований процес спілкування керівника зі своїми підлеглими.

В Європі цей стиль нині дуже популярний. Керування підлеглими будується так, що вони діють фактично самостійно, водночас залишаючись під наглядом менеджера-наставника. Спостереження є частиною повсякденного ділового спілкування: консультування під час нарад, переговорів, поточний контроль за виконанням працівниками своїх обов'язків.

Водночас ви пояснюєте підлеглим нові правила. Далі для підвищення рівня безпеки в компанії слід організувати оцінку ризиків і вдосконалення виробничих процесів.

### Варіант 3

Установлюєте підлеглим **чітку мету: зменшення травматизму в компанії протягом року**. Для цього потрібно проаналізувати причини підвищення рівня травматизму і зниження уваги до питань ОП через запровадження поведінкових аудитів (спостереження за небезпечними діями співробітників). Також провести опитування персоналу ком-

## АНАЛІЗ КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ

Розглянемо кожен з наведених варіантів, проаналізувавши можливі когнітивні упередження. Отже, якщо ви вважаєте найкращим **перший варіант**, тобто волієте спочатку розібратися в ситуації, перш ніж вносити будь-які зміни, це говорить про вас як про розважливу, розумну людину. Перевага цього підходу полягає в тому, що буде проведено мудрі реформи, оскільки для них створюється гарна основа – аналіз поточної ситуації.

На цьому етапі головне – уникнути упереджень, не видавати бажане за дійсне, коли внутрішній стан людини впливає на її візуальне сприйняття. А також **упередження селективного сприйняття**, коли людина шукає інформацію, що відповідає, а не суперечить її особистим переконанням.

Негативним прикладом зазначених упереджень є аварія на Фукусімі, що продемонструвала неготовність японських операторів до нештатних ситуацій. В атомній енергетиці немає дрібниць. В умовах катастрофи лік часу йшов на хвилини, проте



Аварія на Фукусімі

24/iv.ua

панії стосовно наявних проблем з безпеки праці. На підставі дослідженого матеріалу впроваджувати коригувальні заходи. Рішення щодо роботи працівників відділу слід приймати тільки після того, як ви будете достатньо обізнані з їхньою роботою і буде встановлено причини проблем.

### Варіант 4

**Виявлення саботажників** у вашому відділі. Звільняєте їх, а потім чітко формулюєте завдання перед іншими, проводите **аудит системи управління для визначення небезпек і ризиків**, щоб віднайти причину підвищення рівня травматизму.

## Керівнику на замітку

висококваліфікований персонал станції не був готовий працювати в екстремальних умовах надзвичайної ситуації.

Наслідки недбалості щодо підготовки до можливих неприємностей виявилися жахливими. Можна мати дуже надійний реактор, але спіткнутися на джерелах резервного енергопостачання і системах забору охолоджувальної води, на високій вразливості басейнів витримки відпрацьованих тепловидільних зборок, на недостатній підготовленості персоналу. Ось саме в цій НС керівництво компанії ТЕРСО, не оцінивши і не усвідомивши своєчасно масштаб катастрофи, щоб зберегти обличчя компанії, намагалося самостійно вирішити проблему. Проте це її тільки поглибило.

А втім, якщо ви вирішили діяти за першим варіантом, то повинні розуміти, що це потребуватиме певного часу і, можливо, деякі співробітники визнають вас пасивним керівником, що підірве авторитет. Крім того, ця відповідь не вирішує проблеми незадоволеності керівників вищої ланки та зниження дисципліни у відділі.

Якщо ви вибрали **другий варіант**, це підтверджує вашу цілеспрямованість, але водночас і імпульсивність. На жаль, бажання отримати швидке рішення часто призводить до фатальних помилок. Навіть усвідомлюючи, що ви внесли зміни в роботу відділу і компанії загалом, не можна точно сказати, що рішення будуть глибоко продумані. А отже, вони можуть призвести до додаткових втрат у компанії або відділі. Раптові реформи також можуть негативно сприйняти ваші працівники, чиї думки ви, можливо, не врахували. У такій ситуації ви можете піддатися безлічі різних упереджень.

Однак фахівці вважають, що найчастіше виникає **ефект фокусування**, коли люди надають надмірної важливості одному з аспектів події, що спричиняє помилку щодо точного передбачення корисності майбутнього наслідку. А також виникає **ефект простого/складного, що проявляється в схильності людей переоцінювати ймовірність успішного виконання ними завдання**.

Дія упереджень виразно проявилася під час катастрофи авіалайнера McDonnell Douglas DC-10, що сталася у США 25 травня 1979 року через відривання лівого двигуна після зльоту та пошкодження лівого крила. Діючи за інструкцією і не маючи інформації про ситуацію, екіпаж знизив швидкість. Унаслідок чого літак швидко перейшов у лівий крен, що невдовзі досяг прямого кута. А вже через хвилину DC-10 упав у передмісті Чикаго за півтора кілометри від злітної смуги.



На жаль, загинули 271 людина в літаку та дві – на землі. Під час розслідування аварії було виявлено, що механік не дотримувався процедури регулярного технічного обслуговування, яку змінили за рік до трагедії з метою економії часу. Не відпрацьована в належний спосіб інструкція щодо техогляду стала причиною прийняття самостійних рішень з демонтажу двигунів. Це призвело до появи мікротріщин та розриву з'єднань, що в подальшому спричинило авіатроцю.

**Третій варіант** – це комбінація двох попередніх відповідей. Хоча в цьому випадку ви вважаєте за краще аналізувати, перш ніж діяти. Виступаєте з мотиваційною промовою, під час якої встановлюєте чітку мету стати найкращою командою, знизити травматизм упродовж року. Ви вирішуєте внести зміни після того, як установите причину, і це робить вас розважливим, розумним керівником, тим самим зміцнюється ваш авторитет. Отже, ця відповідь дає змогу зробити зважений вибір, а також продемонструвати свою рішучість.

Водночас не забувайте про **феномен «прокляття знань»** (англійською мовою *the curse of knowledge* звучить досить містично) (рис. 1). У такій ситуації, людина вважає, що у слухача є вся потрібна для розуміння інформація. Але під впливом цього викривлення керівник прирікає себе на нерозуміння – як з боку інших людей, так і щодо самої комунікативної ситуації. Виникає якесь порочне коло: працівники не розуміють, що їм намагаються пояснити, у той час як для промовця інформація, яку він намагається донести, може бути елементарною та абсолютно логічною. І через це він, своєю чергою, не розуміє, чому не розуміють його.

Як приклад наведемо наймасштабнішу за кількістю людських жертв техногенну катастрофу на шахті «Суньцзявань» у Китаї, де 14 лютого 2005 року в результаті вибуху метану загинули 214 гірників. Однією з причин аварії була некомпетентність працівників.



На підприємстві переважно працювали звичайні селяни із сусідніх сіл. Вони не розуміли, яких заходів потрібно було вжити для забезпечення безпеки. Хоча відповідні інструктажі з ними були проведені, але відсутність спеціальної підготовки не давала їм змоги повністю усвідомити серйозність ситуації.

**Четвертий варіант** – це необачна відповідь. Ви демонструєте впевненість у собі, але також виявляєте й імпульсивність. Вносите необдумані зміни, які можуть завдати шкоди роботі відділу. Звільнення співробітників – це радикальний захід, який може позначитися на вашому авторитеті. Хоча ви й намагаєтеся з'ясувати причину зростання травматизму, але переважно вдаєтеся до формального вирішення питання, зациклюючись більше на відповідності нормативним вимогам. Це потрібно для успішного вирішення проблеми.

Спробуємо пояснити обраний варіант **упередженням під назвою період змін** – це досить тривожний час для людей, оскільки він характеризується незначеністю. Для мінімізації втрат продуктивності праці під час змін можна скористатися моделлю Кюблер-Росс, яку трохи спростили Скотт і Джафі (рис. 2).

Є чотири стадії, які потрібно пройти людям, щоб прийняти зміни: **заперечення, опір, дослідження, прийняття**. Якщо

буде сформовано атмосферу потреби у змінах, тому що вони принесуть вигоду, імовірно, ви швидко пройдете від першої стадії до четвертої. В іншому разі можуть виникнути серйозні затримки на стадіях заперечення і опору.

Цю модель можна використати для оцінки поточної ситуації, тобто визначити, де саме група перебуває на своєму особистому шляху, і виробити стратегію, яка допоможе пройти цей шлях.

## ВИСНОВОК

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що **знання когнітивної упередженості дає змогу лідерам поставити під сумнів власні думки (бачення ситуації) та ізолювати упередження, які збільшують ризики**.

Керівники, які контролюють себе, залучаючи водночас до прийняття рішень інших людей, колег, фахівців, зможуть поліпшити якість управлінських рішень, а отже, підвищити рівень безпеки і зменшити фінансові витрати.

Саме собою розуміння когнітивної упередженості не змінить кожного рішення, яке приймає лідер, але знання його наслідків значно впливає на процес прийняття рішень. І найголовніше – ці знання дають сильний стимул до відкритого спілкування.

