

PROCES ROZHODOVANIA POČAS MIMORIADNYCH UDALOSTÍ

Lenka Tomaníčková*

ABSTRAKT

Proces rozhodovania počas mimoriadnych udalostí je veľmi špecifický. Vyznačuje sa častými zmenami prostredia a nedostatkom informácií. Na manažerov je počas riešenia mimoriadnych situácií vyvíjaný veľký tlak. Na ich rozhodnutia vplýva množstvo negatívnych faktorov. Robiť správne rozhodnutia počas mimoriadnych situácií je o to dôležitejšie, že väčšinou sa dotýkajú najmä ochrany života, zdravia a majetku občanov a životného prostredia. Preto chybné rozhodnutia v takýchto situáciách môžu mať tragické následky. Článok rozoberá základné postupy a kroky rozhodovacieho procesu a zaoberá sa možnými negatívnymi faktormi, ktoré ho ovplyvňujú.

Kľúčové slová: Rozhodnutie, proces rozhodovania, mimoriadna udalosť, faktor, chyba

ABSTRACT

The process of decision-making during emergency events is very specific. It's characterized by often changes of an environment and by absence of informations. There is great pressure laying on the managers during solving emergency events. There are a lot of negative factors are influencing their decisions. Doing right decision during emergency events is all the more important, because of it concerning protection of life, health and property of citizens or environment. Wrong decisions in these situations should have a tragic consequences. The article is focused on basic procedures and steps of decision process and potential negative factors, which are influencing this process.

Key words: Decision, decision – making, emergency event, factor, error

* Lenka Tomaníčková, Ing., Ul. 1.mája 32, 01026 Žilina, Katedra krízového manažmentu, 6719,
lenka.tomanickova@fsi.utc.sk

ÚVOD

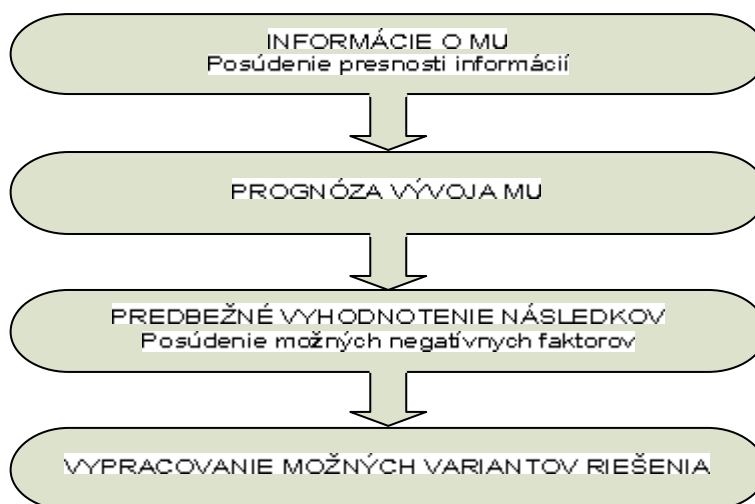
Rozhodovanie je neodmysliteľnou súčasťou bežného života. Prebieha takmer v každej oblasti, či už v súkromnej alebo pracovnej. Niektoré rozhodnutia vykonávame zautomatizovane, iné si vyžadujú dôkladné posúdenie. Robiť správne rozhodnutia je jednou z najdôležitejších úloh každého manažéra. Rozhodnutie je pritom možné definovať ako okamih, v ktorom vyberáme jeden z možných variantov na dosiahnutie cieľa. Rozhodujúcim sa subjektom, teda prijímateľom rozhodnutia je zvyčajne človek. Môže ním byť aj kolektív ľudí, ktorí vykonávajú výber variantov. Situácie, v ktorých sa rozhodujeme nazývame rozhodovacími situáciami.

1 PROCES ROZHODOVANIA POČAS MIMORIADNYCH UDALOSTÍ

Mimoriadnu udalosť definujeme ako závažnú, časovo obtiažne predvídateľnú a priestorovo ohraničenú príhodu, spôsobenú vplyvom živej pohromy, technickej alebo technologickej havárie, prevádzkovej poruchy, prípadne úmyselného konania človeka, ktorá vyvolala narušenie stability systému alebo prebiehajúcich dejov a činností, ohrozuje životy a zdravie osôb, hmotné a kultúrne statky či životné prostredie. [1, str. 42.]

V súlade so zákonom NR SR č. 42/ 1994 Z. z. o civilnej ochrane obyvateľstva v znení neskorších predpisov medzi mimoriadne udalosti radíme živelné pohromy, havárie a katastrofy. Rozhodovací proces môžeme opísať ako postupný rad činností a postupov. Na ich základe nachádzame efektívne riešenie problému.

Rozhodovací proces počas mimoriadnych udalostí je o to náročnejší, že v mnohých prípadoch sú ohrozené ľudské životy a zdravie. Azda najkritickejším faktorom je čas. Samotné riadenie a koordinácia záchranných prác pri vzniku mimoriadnej udalosti je veľmi psychicky a odborne náročná. Tvorba a následná realizácia rozhodnutí je vo veľkej miere závislá na súčinnosti všetkých zúčastnených.



Obr. č. 1. Predpoklady pre tvorbu rozhodnutí počas mimoriadnej udalosti

Pre podporu rozhodovania počas mimoriadnej udalosti je potrebné čo najpresnejšie vyhodnotiť situáciu. Na základe dostupných informácií sa spracováva prognóza vývoja mimoriadnej udalosti s uvážením všetkých možných variantov vývoja v čase a priestore. Nasleduje predbežné vyhodnotenie následkov s ohľadom na negatívne faktory, ktoré by mohli zvýšiť ohrozenie. Veľmi dôležitým krokom je vypracovanie systému zberu informácií a ich efektívne vyhodnotenie.

2 KRITICKÉ FAKTORY PRI TVORBE ROZHODNUTÍ

- Informácie - Získavanie informácií počas mimoriadnych udalostí je často komplikované. Mnohé prvotné informácie sa ukážu ako nepravdivé, resp. neúplné. Pre úspešné rozhodnutie je dôležitý dostatok relevantných informácií a ich správne vyhodnotenie.
- Kvalifikácia rozhodujúceho subjektu - Dôraz sa kladie na odbornú spôsobilosť a poznanie dostupných metód a postupov riešenia. V súčasnosti je často diskutovaným problémom nevyužitie skúseností a poznatkov z riešenia predchádzajúcich mimoriadnych udalostí. Stratégie a kauzálne analýzy utvorené na ich základe by mohli vo výraznej miere prispieť k tvorbe efektívnych rozhodnutí.
- Súčinnosť - Počas všetkých krokov rozhodovacieho procesu je nutné myslieť na súčinnosť a koordináciu všetkých zainteresovaných zložiek. Na efektívnosť prijatého rozhodnutia vplyva najmä organizácia jeho výkonu. Tá je podmienená pripravenosťou, vybavenosťou a koordináciou realizátorov rozhodnutia. Dôležitý je aj postoj realizátorov k prijatému rozhodnutiu. Aj rozhodnutie, ktoré sa z hľadiska posúdenia variantov javí ako správne môže mať negatívny dopad, ak nie sú zohľadnené odborné požiadavky a závery konečných vykonávateľov.
- Osobnosť rozhodujúceho subjektu - Rozhodovanie počas mimoriadnych udalostí je sprevádzané časovou tiesňou a veľkým psychickým tlakom. Preto je podstatná najmä odolnosť voči stresu. Osobnosť krízového manažéra je rozhodujúcim faktorom v procese prijímania rozhodnutí. Pri hľadaní variantov riešenia je vhodné aby spolupracoval s odborníkmi, pretože názor jednotlivca býva často skreslený.
- Prostredie - Zmenu prostredia môžeme považovať za ďalší dôležitý faktor. Stav, kedy sa mimoriadna udalosť nemení v čase je veľmi výnimočný. Prostredie jej výskytu môže byť ovplyvnené premenlivými klimatickými a meteorologickými podmienkami, ekonomickou a sociálnou situáciou a mnohými inými faktormi.

Výber rozhodnutia je ovplyvnený množstvom rôznych faktorov, ktoré je potrebné zohľadniť v procese rozhodovania. Azda najdôležitejším faktorom je samotná osobnosť a odborná spôsobilosť rozhodovacieho subjektu. V neposlednom rade na tvorbu rozhodnutia vplyva čas a dostatok informácií.

3 CHYBNÉ ROZHODNUTIA

Chybné rozhodnutia môžu byť prijímané z mnohých príčin. V dôsledku nedostatočnej informovanosti, zlého vyhodnotenia situácie, nedostatočnej odbornej spôsobilosti a mnohých iných. Avšak sú situácie, kedy aj vysoko kvalifikovaní a skúsení odborníci urobia zlé rozhodnutie na základe zlého úsudku. Od roku 2005 prebiehal výskum, v ktorom sa vedci zaoberali príčinami chybných rozhodnutí. [4] Zostavili databázu takmer sto významných rozhodnutí, ktoré sa ukázali ako chybné. Dospeli k záveru, že chybné rozhodnutia začínali zlým úsudkom a teda boli nesprávne od samého začiatku. Úsudok chápeme ako logickú formu, pomocou ktorej odvodzujeme z pôvodných súdov iné. Súdy, ku ktorým dochádzame sa nazývajú závery. Na základe tejto štúdie boli definované dva procesy ovplyvňujúce prijímanie rozhodnutia:

1. Rozpoznávanie vzorcov konania – vďaka tomuto procesu vyhodnocujeme situácie na základe predchádzajúcich skúseností. Problém môžu spôsobiť práve úsudky vytvorené z predchádzajúcich situácií. Na základe úspešnosti minulého rozhodnutia sa prijímateľ rozhodne pre ten istý variant, ktorý sa však v momentálnej situácii ukáže ako nesprávny. Ako chyba následkom zlého úsudku sa ukázalo rozhodnutie generála Matthewa Brodericka počas hurikánu Katrina. Aj napriek tomu, že dostal informáciu o prelomení hrádze, ktorá chránila mesto New Orleans, neupovedomil prezidenta. Toto rozhodnutie urobil na základe svojich predošlých skúseností z armády, kedy prvotná informácia bola zriedkavo pravdivá.
2. Emocionálne pripojenie – tento proces spája myšlienky s emóciami. Na základe emócií spojených s predchádzajúcimi myšlienkami tak človek reaguje na danú situáciu. Spojenie emócií s myšlienkami má vplyv na dynamiku a komplexnosť rozhodovania. Avšak sú známe chyby manažérov, ktorých sa dopustili práve na základe svojich pocitov v danej situácii.

Tieto procesy prebiehajú v ľudskom mozgu takmer okamžite, bez vedomej kontroly. To môže mať za následok tvorbu chybných záverov. V takejto situácii je ťažké vrátiť sa k pôvodnému hodnoteniu situácie, bez zaujatosti z predchádzajúcich skúseností. Keďže chybné rozhodnutie nie vždy včas odhalíme, môže mať za následok prijatie ďalších nesprávnych krokov. To vedie k sérii zlých rozhodnutí, ktoré majú za následok zhoršenie dopadov mimoriadnej udalosti. Preto je vhodné zložitá rozhodnutia konzultovať s viacerými odborníkmi, aby sa predišlo nesprávne rozhodnutiu v dôsledku chyby úsudku jednotlivca.

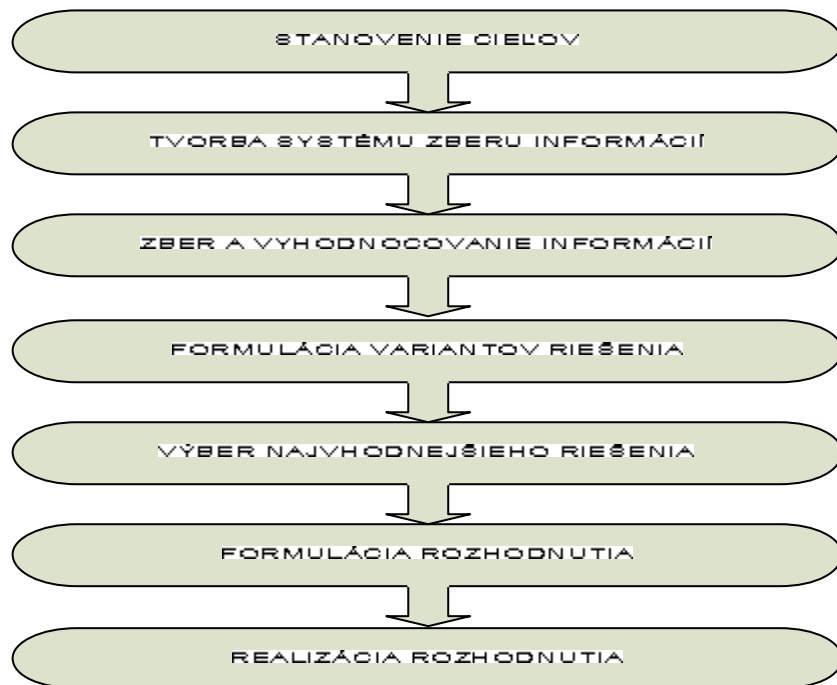
4 PROCES ROZHODOVANIA

Proces rozhodovania je odlišný v závislosti na prostredí, v ktorom prebieha. Inak je možné popísať jeho kroky pri rozhodnutiach počas krízových situácií, inak počas stabilného stavu systému.

Vo všeobecnosti ho možno popísať ako:

- definícia cieľa
- tvorba variantov riešenia s ich následným vyhodnotením
- voľba najvhodnejšieho variantu
- následná realizáciu rozhodnutia

Pri rozhodovaní počas mimoriadnych udalostí je potrebné reagovať nielen na konkrétnu situáciu, ale aj prevenciu. Rozhodnutia musia byť prijímané s ohľadom na možné opakovanie sa mimoriadnej udalosti. Ak je to možné mali by prispieť k zníženiu pravdepodobnosti opakovania sa.



Obr. č. 2. Možný postup prijímania rozhodnutí počas mimoriadnej udalosti

ZÁVER

Pri procese prijímania rozhodnutí počas mimoriadnych udalostí je na krízového manažéra vyvíjaný veľký tlak. Spôsobuje ho preťaženie, stres, dezinformovanosť a mnoho iných skutočností. Aj to môže viesť k prijatiu nesprávneho rozhodnutia. Možným spôsobom zefektívnenia rozhodovacieho procesu je tvorba relevantných a komplexných analýz územia z hľadiska ich ohrozenia a následne tvorba krízových a havarijných plánov, ktoré by mali obsahovať aktuálne a presné informácie.

Z hľadiska havárií je jednoznačne slabým článkom prevencia. Či už sa jedná o pripravenosť verejnosti na následky mimoriadnej udalosti alebo o tvorbu analýz a krízových plánov. Analýzy a havarijné plány podnikov sú často nepostačujúce a následné havárie dokazujú, že podľa takýchto plánov sa nedá presne určiť ohrozenie. V mnohých plánoch sa uvádza, že následky havárie nepresiahnu územie podniku, pretože ak by ich presahovali znamenalo by to pre podnik vysoké náklady, napr. na varováciu a vyzumieváciu techniku.

Rozhodujúci sa subjekt má zriedkavo k dispozícii všetky možné alternatívy riešenia. Väčšinou ani nepozná všetky okolnosti, ktoré môžu ovplyvniť výsledky riešenia a nemôže tak objektívne určiť pravdepodobnosť ich nastatia. Preto nemôžeme rozhodnutia počas mimoriadnych udalostí chápať ako optimálne, ale skôr prijateľné riešenia, ktoré predstavujú efektívne riešenie situácie.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Šimák, L., Krízový manažment vo verejnej správe, ISBN 80-88829-13-5
- [2] Zákon NR SR 42/1994 Z. z. o civilnej ochrane obyvateľstva
- [3] Human Errors in Decision Making, Mohamad , Shahriari, Aliandrina, Dessy and Feng, Yan, Chalmers University of Technology dostupné online http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8171/1/MPRA_paper_8171.pdf
- [4] Why Good Leaders Make Bad Decisions by Andrew Campbell, Jo Whitehead, and Sydney Finkelstein, Harvard Business Review – February 2009
- [5] Úskalia rozhodovania v krízových situáciách, Ladislav Šimák, Vladimír T. Míka, In Science&Military/Veda a vojenstvo. ISSN 1336-8885 dostupné online www.akademickyrepositor.cz/.../uskalia-rozhodovania-v-krizovych-situaciach.doc

Článok recenzoval:
doc. Ing. Ladislav Novák, PhD.