

# 潜意识对风险决策的影响



dss<sup>+</sup>

Protect. Transform. Sustain.



# 潜意识对风险决策的影响

提升安全现状,企业需要考虑风险决策的认知、行为和情感因素。

dss+ 结合神经科学领域的最新研究成果,制定了 **dss+ 风险因素** 方法论, 纳入了有关风险决策的情感因素。这一方法要求参与者审视其个人决策的驱动因素, 助力他们在工作、家庭生活和出行等真实情景中做出更好的实时决策, 从而降低其风险水平。

本文探讨了将认知、行为和情感要素纳入风险决策的重要性, 从而提高安全决策和行动的价值。

## 引言

### 问题剖析

尽管在美国和其他工业化国家, 许多企业持续投入大量资金用于落实企业层面的安全干预措施, 以减少工作场所伤害, 但即使是最成熟的企业在安全问题上仍存在改进空间。企业通常通过干预措施来提升安全绩效(例如, 为员工提供安全工具、流程和信息等)。然而, 即使这些措施得到落实, 安全漏洞和剩余伤害往往仍然存在。

改进安全是出于关爱员工、预防风险等利他动机, 但实际上, 保证员工安全也会产生经济回报。例如, 从 2010 年到 2011 年, 医疗行业在工时损失、工伤方面的支出从 102 亿美元上涨至 131 亿美元, 其中许多工伤为滑倒、绊倒、跌倒等简单事故。此外, 工作环境危害导致美国石油行业在安全措施、设备和培训方面的支出大幅增加, 预计到 2030 年将上涨 60%, 达到 560 亿美元 (Walter, 2013)。

过去, 企业投入大量资金用于事故预测和消除, 尤其是在事故预防、流程和系统改进等领域。而现在以及未来, 企业会将大部分资金用于以行为安全的基本要素、理念和心理学为核心的领域。

我们坚信行为安全应当成为安全管理体系的基石, 企业只有了解员工的决策方式并指导他们制定更好的风险决策, 才能提升安全绩效。

## 安全策略的现状

dss+ 依靠其强大的安全文化经验帮助客户实现安全运营，客户经常问我们，“安全领域有什么新的进展？”我们的回答通常是，新的安全系统、流程、设备和工具。或许有人会说，过去几年来，安全领域并没有出现什么革命性的进展。

或许，我们可以从一项研究中找到安全领域的新进展。该研究探索了决策制定、意识和潜意识认知功能以及情感心理学三大领域之间的关系 (Sahakian & Labuzetta, 2013)。作者将这三领域联系在一起，讨论两个中心问题：在复杂的日常生活中，个体如何制定决策，是由潜意识做出或还是经过深思熟虑？如何筛选和实施决策，这些决策会对安全领域或安全文化产生什么影响？

企业在 dss+ 布拉德利曲线上对应的阶段与员工期望之间的落差并不会阻碍员工从风险要素干预措施中受益。相反，该措施激发了员工的主人翁意识，使其有动力主动承担安全责任，并更加重视企业制定的新规则和新流程。这种主人翁意识对企业维持安全文化成熟期间取得的成果至关重要，尤其是在企业文化从依赖阶段向独立阶段过渡时。简而言之，风险要素干预措施提升了员工的个人安全意识，并向其灌输了将安全实践用作个人指导原则的理念。



文化变革领导力的理念基础在于，目前大部分基于行为安全计划制定的安全解决方案都没有充分利用最近的研究成果，其中包括情感领域和潜意识对决策制定的影响，以及风险推理方面的研究成果 (Cooper, 2009)、(Grainnes, 2015) 和 (剑桥行为研究中心, 2015)。在理解情感领域方面取得的最新进展为企业提供了新的研究和应用途径，助其突破安全绩效瓶颈，建设真正独立且相互依存的文化。

最重要的是，行为安全已经在安全行业发挥了重要作用 (Geller, 2004)，并将继续在企业文化从依赖阶段向独立阶段过渡时提供必要基础。然而，要想突破安全绩效瓶颈，拥有安全体系的企业还应建立一种真正的独立文化，使员工有能力在没有安全系统管理或指导的情况下进行独立的风险分析。

# 理论基础

## 决策制定

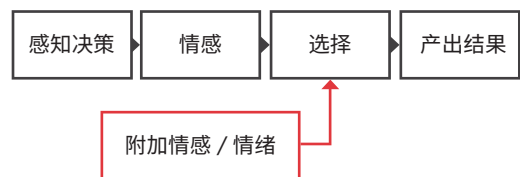
为什么情感领域现在受到重视？人们每天要做出数万次决策，而且许多决策都是在潜意识下做出的（Daum, 2012）。我们必须思考，在制定决策后是否会采取行动，决策是否会引发后果，制定决策时我们是处于有意识状态还是潜意识状态等等。

要想改变或改进潜意识决策，我们须着眼于决策的根源——即行为心理学。桑代克和斯金纳的研究发现，如果一个行为得到正面强化，那么它就很可能再次出现。巴甫洛夫发现，对奖励的预期会引发可预测的反应（Loewenstein, Vohs, & Baumeister, 2012）。

这种对奖励的预期反过来又强化了决策制定。因此每次当一个行为出现时，对奖励的预期不仅会强化行为，而且还会影响决策制定。

过去，许多企业投入大量资金防范事故并改进过程和体系的安全性。这些措施主要以行为安全（BBS）的理念为基础，重点关注事故的预测和消除。顾名思义，BBS 体系以所有安全体系的必要要素为基础，这些要素确保企业明确传达规章和流程，并告知员工遵守或违反规章将产生的不同结果。此外，企业需要考虑是否进行内在强化和外在强化（Cooper, 2009），这些强化措施体现了许多涉及情感要素的内容。

## 以情感为介质的决策



虽然数十年甚至上百年来，企业一直在进行安全规划、培训和体系建设，但是安全事故还是时有发生。而且即使许多企业制定了表达明确、简单易行的安全成熟度方案，但他们仍然很难迈入 dss+ 布拉德利曲线 TM 的下一个阶段。我们认为，这些企业在安全成熟度方面陷入了“停滞期”，部分原因在于企业难以应对不可预料、前所未有的情况。这些情况超出标准化安全流程和程序的范围，而且是在日常工作和生活中从未遇到过的。



## 新思维

思考一下，人们每天在日常生活和工作中要制定多少决策。无论是在购物、开车、工作甚至在街上行走时，人们都在制定决策，而在这些情况下制定的大多数决策都没有经过深思熟虑，也不是在有意识的情况下做出的。实际上，许多决策甚至大多数日常决策都属于潜意识决策（Sahakian & Labuzetta 2013, p. 5）。据估计，人类每天要制定 35,000 个决策（Daum, 2012），但只有部分决策属于经过深思熟虑的有意识决策，大多数决策或多或少都受到了潜意识的影响。

例如，得克萨斯大学的研究人员发现，我们平均每天使用 16,000 个词语，但大部分词语都是在潜意识情况下选出的（Mehl, Vazire, Ramírez-Esparza, Slatcher, Pennebaker, 2007）。人们在驾驶机动车辆时，也会做出许多潜意识决策。根据美国劳工部职业安全与健康管理局（OSHA）的报告，“一名驾驶员每驾驶 1 英里要做出 200 多个决策。” Wansink 和 Sobal 的研究发现，一名成年人每天在饮食方面就要做出 221 个决策。他们得出的结论如下：

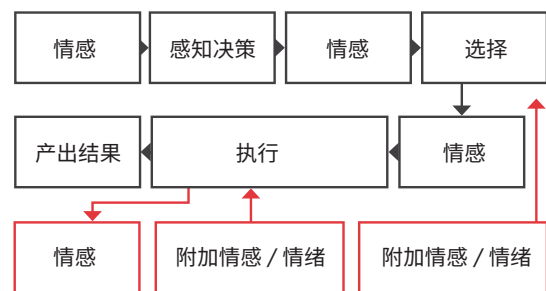
一、人们做出了许多决策，但只意识到很小一部分。

二、我们没有意识到环境对决策的影响，甚至不愿意承认这一点。据保守估计，人们每天在这三项活动上就要做出 20,221 个决策，此外，人们在运动、工作、上学、社交方面也会做出许多决策，因此可以轻易推断出人们每天大约共做出 35,000 个决策。

那么有人会问，“这些潜意识决策背后的驱动因素是什么？”研究员 Christopher J. Anderson 在参加罗素圣哲学院（Russell Sage College）研究项目时回答：情感。情感提供了一种可循环、按顺序、自我强化的决策驱动模型。他指出，情感首先“塑造”决策成型并协助决策落实，然后提供几乎即时的反馈。

随着决策制定者逐渐走向成熟，并积累针对决策的情感反馈或“预期反馈”经验，他们就可以主动预测反馈，并利用这一反馈来“形成”初始决策，如图 2 所示（Loewenstein, Vohs, & Baumeister, 2012）。

### 情感塑造的决策模型



如果说在每时每刻，行为安全体系都会对员工的行为造成影响，这是不切实际的。员工在潜意识情况下制定的大部分日常决策都可能引发风险，只有在安全体系落实到位的情况下，企业的安全制度、逻辑和体系才能真正保障企业安全。在可预期工作环境下执行可预测的工作任务时，员工保持头脑清醒并有意识地提高推理能力，制定理性决策，才能保障企业安全。

## 文献结论：

1. 我们制定的许多决策都属于潜意识决策
2. 通过对预期结果的情感反馈，可以强化这些决策制定
3. 个体可以提高其意识水平，以预测风险决策并采取相应预防措施。

企业必须采取着眼于风险决策的认知、行为和情感因素的方案，以提升其安全现状。

企业安全文化变革是员工行为和集体决策的总和。如果员工仅依赖企业安全体系来推动文化变革，那么安全决策和行动的价值将无法得以落实和内化，独立型安全文化将难以实现，实现相互依存型安全文化的终极目标也将成为纸上谈兵。

虽然数十年甚至上百年来，企业一直在进行安全规划、培训和体系建设，但是安全事故还是时有发生。即使许多企业制定了表达明确、简单易行的安全成熟度方案，但他们仍然很难迈入 dss+ 布拉德利曲线 TM 的下一个阶段。我们认为，这些企业在安全成熟度方面陷入了“停滞期”。部分原因在于那些处于依赖阶段的企业难以应对不可预料、前所未有的情况。这些情况超出标准化安全流程和程序的范围，而且是他们在日常工作和生活中从未遇到过的。

## 风险要素干预措施

dss+ 风险要素干预措施由四大模块组成，分别是“拥有”、“选择”、“改变”和“引领”。额外的第五模块“巩固”模块主要面向公司主管和其他一线领导。“拥有”模块要求参与者对“决策

和行为可分为‘安全’或‘不安全’两大类”的预设观念提出质疑。大多数人的日常决策都可用“风险程度”来形容，而不是绝对的“安全”或“不安全”。这一模块可以让参与者意识到，他们每天要做出数万个决策，其中大多数决策都属于潜意识决策。

**选择：**要求参与者进行几组练习，挑战他们不用常规原因来解释风险行为的驱动因素。通过这些练习，参与者可以审视他人采取风险行为的动机、感受和其他驱动因素。最后，参与者需要挑战自我，审视自身过往风险行为，并识别其背后的动机。

**改变：**着重帮助参与者运用新意识在工作、家庭生活和出行过程中做出真正持续的改变。

**引领** 在风险要素干预措施落实两个月后推进，旨在强化该措施的主要知识，并要求参与者运用其领导力技能和优势来提升、维持个人层面或企业层面的安全文化。该模块采用领导力评估来助力参与者识别其个人领导力优势。

**巩固：**在风险要素干预措施落实后实施，旨在助力企业的一线领导与其团队进行有效沟通并指导其工作。该模块要求参与者使用说服模型来进行有效沟通。

了解决策方式对企业至关重要，尤其在应对超出公司规章制度和流程范围的情况或不可预测的环境时。当认知超载时，人们会按照潜意识来执行任务并采取行动。风险要素干预措施旨在解决这一问题。企业风险水平正在不断变化，通过采取有意识的谨慎行动，企业可以降低风险。我们需要让企业安全成为一种习惯！





## 关于 dss+

dss+ 作为一家领先的运营管理咨询服务提供商，以拯救生命和创造可持续发展的未来为宗旨。

dss+ 有着多年的咨询经验，勇于创新，以满足客户不断变化的需求。我们帮助企业建立组织和人员能力，管理风险，实现可持续发展和 ESG 目标，并更负责地运营。

dss+ 凭借深厚的行业和管理专业知识以及多元化的团队，通过将企业发展与可持续发展目标紧密结合，不断开发符合中国市场需求的解决方案，提供包括企业运营风险管理、卓越运营管理、创新与研发、环保以及数字化等解决方案，帮助合作伙伴实现一流的安全业绩和卓越的可持续运营。

更多信息请访问网站 [www.consultdss.com](http://www.consultdss.com)

**dss+**  
Protect. Transform. Sustain.



更多关于 dss+ 解决方案, 欢迎联系我们

021 5068 2805  
info.cn@consultdss.com  
www.consultdss.com

