

## 3.6. ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

На процесс принятия решений влияют индивидуальные качества человека. Например, одни люди педантичны и пунктуальны. При принятии решений они будут скрупулезно собирать информацию и все тщательно взвешивать. Другие — импульсивны и не склонны к длительной и углубленной аналитической работе. Третьи рассматривают процесс принятия решений как удобную возможность еще раз показать, «кто тут главный», а четвертые панически боятся принимать решения, стремясь переложить такую неприятную для них процедуру на плечи коллег.

Все это затрудняет использование рациональной модели принятия решений на практике, дополняет рациональный процесс особенностями восприятия. **Восприятие — это отношение человека к окружающему миру.** Люди принимают решения и действуют на основе того, как они видят ситуацию, то есть в силу восприятия окружающего мира.

### 3.6.1. Стереотипы и явление ореола

Важными составляющими восприятия являются стереотипы и явления ореола. Такие утверждения, как «Все грузчики грубы», «Все женщины слишком эмоциональны» или «Все агенты по продаже товаров жадны до денег», — примеры **стереотипов.**

Если руководитель уверен, что все женщины слишком эмоциональны, даже если объективные исследования доказывают обратное, он все равно будет относиться к женщинам как к слишком эмоциональным существам. Если ему придется выбирать, кого продвинуть по службе, мужчину или женщину, он, вероятно, предпочтет служащего-мужчину, даже если женщина — более квалифицированный работник. В результате действия такого стереотипа фирма может лишиться ценного и перспективного сотрудника.

Этот пример показывает, что стереотипы могут привести к вредным или неэффективным решениям. Стереотипность мышления может повлиять на выбор курса действий, выработку альтернатив и даже на идентификацию проблемы. Однако вместе с тем она может упростить чей-либо взгляд на мир, что может оказаться полезным для быстрого выбора удовлетворительного решения.

**Явление ореола** — другой пример того, как личностное восприятие может повлиять на административные решения. **Ореол проявляется, когда руководитель видит в сотруднике только положительные или только отрицательные качества.**

Допустим, бухгалтер не пропустил ни одного рабочего дня в течение трех лет, но плохо готовил ежемесячные отчеты. Если такая хорошая посещаемость приведет к тому, что главный бухгалтер начнет считать бухгалтера очень хорошим служащим, то он окажется под влиянием явления ореола. В данном случае прилежная посещаемость доминирует в оценке над плохой подготовкой отчетов. Примеры явления ореола можно найти во многих организациях, особенно это заметно во время проведения аттестации служащих.

### 3.6.2. Личностные факторы при вероятностной оценке событий

Личностные факторы, связанные с индивидуальным восприятием проблемы, проявляются на всех ключевых этапах принятия решений: при оценке вероятности случайных событий, оценке альтернатив, общей оценке эффективности принятого решения.

С вероятностными оценками событий связаны следующие психологические эффекты:

- эвристика репрезентативности;
- эвристика доступности;
- иллюзия контроля;
- феномен «валентности»;
- феномен сложных событий.

#### 3.6.2.1. Эвристика репрезентативности

Обычно в процессе принятия решений люди субъективно оценивают исходы и вероятность случайных событий, применяя для этого несложные правила, или эвристики. Их преимущество состоит в значительном сокращении времени и усилий по сравнению с рациональным процессом сбора и обработки объективной информации. Подобные эвристики нередко дают достаточно хорошие результаты, поскольку в большинстве случаев люди не стремятся к оптимальным решениям, и поэтому высокая точность оценок не требуется. Вместе с тем довольно часто использование эвристик вместо «точных измерений» приводит к серьезным ошибкам и смещениям в оценках.

Одно из таких правил, с помощью которого оцениваются исходы и вероятность событий, называется эвристикой репрезентативности. Ее сущность заключается в том, что люди обычно завышают оценки исходов или вероятности случайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям. Об этих событиях можно сказать, что они репрезентативны опыту людей. Эвристика репрезентативности имеет несколько проявлений.

- *Во-первых*, исследования показали, что во многих случаях люди более высоко оценивают вероятность частных и конкретных событий по сравнению с общими и абстрактными. Другими словами, если событие  $A$  — частный случай события  $B$ , то субъективная оценка вероятности первого события парадоксальным образом оказывается выше, чем второго, хотя очевидно, что это противоречит здравому смыслу и основным принципам теории вероятностей. Из экспериментов явствовало, что люди более высоко оценивали возможность некоего теннисиста на Уимблдонском турнире проиграть первый сет и непременно выиграть матч, чем просто проиграть первый сет. По этой же причине большинству испытуемых казалось, что гипотеза «ответчик покинул место преступления, испугавшись обвинения в убийстве» выглядит вероятнее, чем более общая и простая гипотеза «ответчик покинул место преступления».
- *Во-вторых*, люди считают, что последовательности случайных событий локально репрезентативны, то есть небольшие выборки исходов этих событий

должны обладать такими же характеристиками, которые справедливы только для очень большого числа событий. Это явление получило название «закон малых чисел» по аналогии с законом больших чисел, утверждающим, что средние характеристики некоторого ряда случайных событий постепенно приближаются к их истинным числовым характеристикам при бесконечном увеличении объема выборки. В частности, когда испытуемых просили записать случайное чередование орла и решки, которое, по их мнению, могло бы возникнуть после нескольких подбрасываний монеты, люди старались придать этому ряду как можно более случайный и непредсказуемый вид. Иначе говоря, они стремились исключить длинные ряды одних и тех же исходов, хотя на самом деле такие последовательности отнюдь не менее вероятны, чем любые другие, и при подбрасывании монеты можно встретить фрагменты, которые совсем не выглядят как случайные. Людям интуитивно кажется, что случайные исходы должны «самокорректироваться» и одна часть последовательности непременно должна сменить другую.

- *В-третьих*, эвристика репрезентативности часто приводит людей к совершению *ошибки игрока*, который верит, что за серией неудач обязательно должен последовать выигрыш, хотя на самом деле вероятность выигрыша никак не зависит от числа предшествующих неудачных исходов. В частности, если после нескольких подбрасываний монеты выпадает орел, то многие уверены, что в следующем подбрасывании, скорее всего, выпадет решка, причем эта уверенность возрастает по мере того, как увеличивается число выпавших подряд орлов. Ошибка игрока часто наблюдается в азартных играх, спорте, бизнесе и в обыденной жизни. Люди необоснованно завышают вероятность случайных событий, которых уже «давно не было» и которые, по их мнению, должны вот-вот произойти. С другой стороны, это же явление может привести к так называемому *эффекту горячей руки*. Он состоит в переоценке шансов удачных исходов случайного события. Если игроку везет, то в последующих партиях игры он эмоционально заражается и субъективно завышает вероятность своего выигрыша. С этим эффектом тесно связан *феномен излюбленной альтернативы*: если некоторое решение оказалось удачным и дало положительные результаты, то эмоционально оно закрепляется в опыте человека. Поэтому в дальнейшем такое решение становится излюбленным способом действий в похожих ситуациях и, более того, начинает неоправданно переноситься и на другие ситуации, требующие принятия уже совсем иных решений. Чтобы не попасть под влияние закона малых чисел или ошибки игрока, необходимо помнить следующее. Если рассматриваются независимые случайные события (такие как подбрасывание монеты), то прошлые исходы никак не влияют на будущие. Поэтому вероятность последующих событий должна оцениваться так, как будто они происходят впервые, то есть независимо от предыдущих исходов.
- *В-четвертых*, эвристика репрезентативности приводит к тому, что при оценке вероятности случайных событий люди порой игнорируют объективную информацию о частоте этих событий. Во многих случаях оценка частоты событий влияет на субъективную оценку их вероятности. Если событие

происходит относительно часто, то люди обычно более высоко оценивают его вероятность, и наоборот. Например, если в спорте одна команда или игрок часто выигрывают, то и в каждой конкретной игре их шансы на успех оцениваются выше. Информация о частоте того или иного события помогает дать верную оценку его вероятности. Вместе с тем иногда люди не склонны учитывать эту информацию, доверяясь собственной логике, интуиции, чувствам и представлениям, что может приводить их к ошибочным выводам и решениям. Поэтому при оценке вероятности событий необходимо всегда обращать внимание на их частоту (конечно, если она известна).

- *В-пятых*, эвристика репрезентативности может приводить к ошибкам в прогнозировании исходов событий. Это явление, известное как *эффект нерегрессивного прогноза*, состоит в следующем: если некоторое действие или событие приводит к неожиданно высоким или низким результатам, существенно отличающимся от нормы, то в последующем люди склонны переоценивать значение данного исхода, учитывая его в своих прогнозах как очень важную информацию. При этом они часто забывают о статистическом явлении *регресса к среднему*, согласно которому аномальные результаты неизбежно сменяются нормальными исходами, более близкими к средним значениям. Эффект нерегрессивного прогноза часто встречается в деловой и личной жизни людей, которые обычно придают слишком большое значение различным кризисным явлениям, таким как резкое падение курса валют или спроса на продукцию, внезапный рост преступности или числа заболеваний, сильное и неожиданное изменение погодных условий и т. п. На самом деле эти явления чаще всего возникают как результат стихийного действия случайных обстоятельств, а не каких-либо определенных закономерностей. Поэтому при оценке последствий альтернатив или исходов событий необходимо помнить, что вслед за выдающимися, яркими или необычными результатами, как правило, следуют более усредненные и обычные, то есть события неизбежно возвращаются к своей норме.

### 3.6.2.2. Эвристика доступности

Суть данного эффекта заключается в следующем: человек оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события или подобные им приходят на ум, представляются или всплывают в памяти. Обычно такая эвристика работает хорошо, поскольку часто происходящие и, следовательно, более вероятные события легче вспомнить и представить, чем события редкие и маловероятные. Но в некоторых случаях эвристика доступности дает «сбой» и приводит к систематическим ошибкам в оценке вероятности событий. Дело в том, что определенные события оцениваются нами как более вероятные просто потому, что их легче вспомнить. Но это объясняется не тем, что они происходят чаще, а влиянием совсем других факторов. Например, событие является для нас более доступным и поэтому кажется более вероятным, если оно произошло недавно, оставило о себе яркое впечатление или оказало на нас сильное эмоциональное воздействие. Исследуя этот феномен более глубоко, психологи задавались вопросом: в каких случаях эвристика доступности приводит к ошибочным оценкам вероятности? В результате экспериментов было установлено несколько таких случаев.

- *Во-первых*, исследования показали, что случайные события оцениваются людьми как более вероятные и правдоподобные, если они быстрее и легче вспоминаются. В частности, нам кажется, что маловероятные события происходят очень часто, если сведения о них постоянно «мелькают» в средствах массовой информации, упоминаются в рекламе или распространяются в виде слухов. С другой стороны, часто происходящие события кажутся нам маловероятными или даже невозможными, если о них мало говорят, пишут, то есть информация об этих событиях менее доступна и встречается редко.
- *Во-вторых*, эвристика доступности приводит к ошибочным оценкам, когда пример одного события придумать сложнее, чем пример другого. Так, в хорошо известном эксперименте, проведенном американскими учеными А. Тверски и Д. Канеманом, испытуемых спрашивали: какие слова чаще встречаются в типовом тексте на английском языке — те, которые начинаются на букву *k*, или те, в которых буква *k* стоит на третьем месте? Из 152 опрошенных 105 человек уверенно ответили, что слова, начинающиеся на *k*, встречаются чаще, хотя на самом деле в английском языке слов, в которых буква *k* стоит на третьем месте, примерно в два раза больше, чем слов, начинающихся на эту букву.
- *В-третьих*, эвристика доступности приводит к ошибкам, когда какие-либо примеры или ситуации легче воспринимаются визуально, чем другие. Например, две аналогичные задачи, имеющие объективно одно решение, субъективно воспринимаются людьми по-разному и приводят их к разным ответам, если одна из таких задач представлена более удобно, понятно и доступно для зрительного восприятия, чем другая. В частности, для этого могут использоваться разнообразные способы визуализации, такие как схемы, рисунки, графики, таблицы, диаграммы. Следовательно, во многих случаях решением задач можно манипулировать, просто изменяя их визуальное представление.
- *В-четвертых*, события оцениваются как более вероятные, если их легче представить или вообразить. Например, если группе испытуемых предъявить некоторый сценарий развития событий и попросить представить его во всех подробностях, то в дальнейшем именно этот сценарий будет оцениваться большинством группы как более вероятный, чем до проведения эксперимента. Ясно, что в этом случае каких-либо объективных оснований в пользу изменения оценки нет. Все дело в четкости представления и в силе воображения, которые делают событие в сознании человека более доступным, и поэтому складывается впечатление, что оно более вероятно. Используя данный эффект, можно «навязывать» воображению других людей такие события или сценарии, вероятность которых желательно увеличить, и, наоборот, оставлять в тени события, вероятность которых надо уменьшить. Таким образом, появляется возможность влиять на поведение лиц, принимающих решения. Дальнейшие исследования показали, что подобное проявление эвристики доступности имеет более сложную природу. Оказалось, что воображение повышает оценку вероятности только таких событий, которые можно представить относительно легко. Если же по определенному описанию событие представить сложно, то это, напротив, приводит к снижению его субъективной

вероятности. Кроме того, оценка вероятности события может оставаться очень низкой, если оно имеет для человека крайне негативное значение, например крупные потери, болезни и т. д. Было установлено, что в большинстве случаев оценка вероятности таких событий не изменяется даже после того, как людей просят в деталях представить их последствия.

- *В-пятых*, на оценки и суждения людей влияют яркость и живость информации о событиях. Это явление очень тесно связано с эвристикой доступности и носит название «*эффект наглядности*», или «*эффект яркости*». Эксперименты показали, что люди, принимая решения, в большей степени находятся под влиянием яркой и конкретной информации, нежели бледной и абстрактной. Красочное и живое описание маловероятных и неправдоподобных событий производит большее впечатление, чем сухое и бедное описание событий достоверных. Сила яркой информации широко используется рекламными агентствами, политиками, юристами, предпринимателями, которые стремятся повлиять на решения других людей: покупателей, избирателей, судей, партнеров по переговорам и т. д. Дело в том, что яркая информация более доступна для восприятия, легче запоминается и воспроизводится. Поэтому события, связанные с этой информацией, оцениваются как более вероятные.

### 3.6.2.3. Иллюзия контроля

Этот феномен выражается в следующем: субъективная оценка вероятности случайного события зависит от того, насколько сам человек верит, что своими действиями он может повлиять на исход данного события. Другими словами, оценка субъектом вероятности того или иного события зависит от его веры в *контролируемость* данного события. При этом возможны два варианта.

- *Во-первых*, если исход события желателен для нас, то мы считаем его тем более вероятным, чем больше верим в его контролируемость. Например, вероятность совершения выгодной сделки будет оцениваться нами достаточно высоко, если мы действительно можем заинтересовать своего партнера и повлиять на его поведение.
- *Во-вторых*, если мы верим в контролируемость события, но его исход имеет для нас негативное значение, то вероятность этого события субъективно занижается. Например, вероятность потери всех вложенных средств мы будем оценивать ниже, если знаем, как распорядиться данными средствами, и уверены в успехе. В большинстве ситуаций такие оценки вероятностей вполне адекватны, поскольку человек, имеющий возможность определенным образом влиять на ход событий, действительно делает положительный исход более вероятным, а отрицательный — менее вероятным. Однако довольно часто вера в контроль над событиями оказывается иллюзорной. В целом было установлено, что иллюзия контроля обычно возникает в повторяющихся, но случайных по своей природе ситуациях, например в азартных играх, в условиях конкурентной борьбы или неопределенности потребительского спроса. Это неизбежно приводит людей к ошибкам в оценке вероятности случайных событий.