

УДК 159.96

DOI <https://doi.org/10.30970/PS.2021.9.25>

ПСИХОЛОГІЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Інга Петровська

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000
e-mail: petrovin55@gmail.com*

У статті висвітлено основні психологічні теорії прийняття рішень: обмеженої раціональності (Herbert Simon), передбачуваної ірраціональності (Dan Ariely), перспектив (Amos Tversky, Daniel Kahneman), каяття (Graham Loomes, Robert Sugden). Особливу увагу приділено аналізу WRAP-моделі (Chip Heath, Dan Heath) і способам/технікам уникнення типових «пасток» мислення під час прийняття рішень: «вузьких рамок» (невиправдане обмеження варіантів, які розглядаються, що змушує втрачати частину з них), «підтвердження упередженості» (пошук лише тієї інформації, яка підтверджує наші уявлення/гіпотези), «короткочасних емоцій» (провокують неправильний вибір, знижують здатність до раціонального вибору), «надмірної самовпевненості» (занадто велика віра у власні прогнози щодо того, як ситуація складатиметься в майбутньому). Розглянуті психологічні концепції дозволяють дійти висновку про те, що прийняття рішення є складним когнітивним процесом, наслідком якого є формування послідовності дій (вибір найкращого рішення серед кількох альтернативних варіантів) задля усунення проблемної ситуації. Найкращим для себе рішенням зазвичай людина вважає те рішення, що задовольняє її вимоги/домагання та актуальні потреби. Враховуючи те, що людина є «когнітивним лінивцем» і схильна до поспішних висновків та помилкових рішень через оптимістичні спотворення, ігнорування неоднозначностей, ретроспективні викривлення та евристики (емпіричні правила, що дозволяють економно, практично не замислюючись, інтуїтивно/не усвідомлено приймати рішення), розглянуто ефекти, які призводять до деформацій вибору та відхилень від раціонального процесу прийняття рішень, а саме: репрезентативності, доступності, контролю, «валентності», якірного, інерційного сприйняття ризику, реактивного опору, надмірної впевненості, когнітивного дисонансу. Розуміння психологічних засад прийняття рішень, основних механізмів і чинників, а також типових помилок і способів їх уникнення на кожному з етапів процесу прийняття рішень дозволить оптимізувати цей процес, а відтак мінімізувати прийняття ірраціональних та невдалих рішень.

Ключові слова: прийняття рішень, психологічна теорія, раціональні рішення, ірраціональні рішення, пастки мислення, евристики.

Аналіз дослідження проблеми прийняття рішень репрезентовано у психологічній літературі широким колом зарубіжних та вітчизняних дослідників. Науковці досліджують нейробіологічні та психофізіологічні основи прийняття рішень (Gold & Shadlen, 2007; Kiani & Shadlen, 2009; Lieberman, 2003; Pennycook, Fugelsang & Koehler, 2015; Богуцька, 2011), особливості прийняття рішення в умовах ризику та/або невизначеності (Evans, 2012; Gardner & Steinberg, 2005; Корнилова, 2003; Решетило & Федотова, 2020), роль емоцій та інтуїції, а також упереджень під час прийняття рішень (Ariely, 2008; Naqvi, Shiv & Bechara, 2006; Kahneman & Tversky, 2000; Maqsood, Finegan & Walker, 2004), когнітивні стилі прийняття рішень (Gustavo, 2010; Kahneman, 2011; Katsenelinboigen, 1997; Семичева, 2007; Санніков, 2017), особистісні чинники прийняття рішень (Briggs & Myers, 1995; Корнилова & Керимова, 2018), вікові особливості прийняття рішень (Jaroslawska, McCormack, Burns & Caruso, 2020; Reyna, 2013; Steinberg, 2007; Помиткіна, 2014), типові помилки у разі

прийняття рішень (Chip & Dan Heath, 2013; Dubrovski, 2009), психологічні механізми прийняття стратегічних життєвих рішень (Помиткіна, 2013; Санников, 2016) та інші.

Прийняття рішень розгортається в часовому вимірі, тому вводиться поняття «процесу прийняття рішення». Цей процес починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення (найкращого, оптимального способу дій) для усунення цієї проблемної ситуації [1, с. 9].

Згідно з психологічною концепцією прийняття рішень Чіпа і Дена Хіза [2], в основі якої лежить WRAP-модель, до основних етапів прийняття рішень відносяться чотири з них: необхідність вибору («ми зіштовхуємося з проблемною ситуацією та необхідністю обирати»); аналіз варіантів («ми аналізуємо альтернативні варіанти»); вибір («ми здійснюємо вибір») та прогноз («ми живемо зі зробленим вибором»).

На думку авторів, надважливим етапом прийняття рішення є саме останній пункт – «ми живемо зі зробленим вибором». Більшість науковців, розглядаючи процес прийняття рішень, забувають про важливий елемент – наслідки наших рішень, адже передчуття та страх перед наслідками, які часто є невідомими, здійснюють безпосередній вплив на прийняття рішень. Відтак, приймаючи рішення, слід враховувати також певні характерологічні особливості людини, зокрема толерантність до невизначеності, готовність до ризику, загальний рівень інтелекту тощо.

На кожному згаданому вище етапі прийняття рішень, на думку науковців, на нас «чатують» чотири пастки мислення, так звані «чотири лиходії» прийняття рішення [2], а саме:

- «вузьке бачення/вузькі рамки» (невиправдане обмеження варіантів, які розглядаються, що змушує нас упускати частину з них);
- «підтвердження упередженості» (пошук лише тієї інформації, яка підтверджує наші уявлення/гіпотези);
- «короткочасні/миттєві емоції» (провокують на неправильний вибір, знижують нашу здатність до раціонального вибору);
- «надмірна самовпевненість» (занадто велика віра у власні прогнози щодо того, як ситуація складатиметься в майбутньому).

Для протидії цим пасткам автори пропонують використовувати WRAP-модель для оптимізації процесу прийняття рішення, а саме чотирьох етапний процес, спрямований на оптимальний вибір. WRAP – це абревіатура з початкових літер назв етапів процесу: *W*iden Your Options (розширення спектру варіантів), *R*eality-Test Your Assumptions (перевірка припущень у реальних умовах), *A*ttain Distance Before Deciding (дистанціювання (емоційне) перед прийняттям рішень), *P*repare to be Wrong (підготування до можливих помилок) [2]. Саме слово «*w*gap» з англійської мови перекладається як «обгортка», «накидка». Відтак WRAP-модель трактується як процес створення «обгортки» навколо традиційного способу прийняття рішення, що дозволяє захиститися від типових помилок, упереджень, пасток.

Приймаючи рішення, люди найчастіше роблять вибір у межах лише однієї альтернативи. Приблизно 65% рішень зводиться до категорії «так чи ні» – коли оцінюються тільки один варіант і здійснюється голосування «за» чи «проти» в межах однієї альтернативи, що свідчить про знаходження у «вузькій рамці» [2], ігнорування інших доступних альтернатив.

До способів *уникнення пастки «вузькі рамки»* можна віднести техніку «зникнення варіантів» (припускається, що Ви не можете обрати жоден із варіантів, які зараз розглядаєте). У такому випадку що ще Ви можете зробити? Коли наші варіанти «зникають», ми змушені переміщати наші «проектори» в пошуку інших варіантів/рішень, які не лежать

на поверхні та не «підсвічуються»): мультитрекінг (одночасний розгляд декількох варіантів, через те вдається отримати «загальні обриси» проблеми, більш точне уявлення про завдання з можливістю використовувати особливості всіх початкових варіантів, об'єднуючи вдалі елементи й опускаючи погані); пошук тих, хто вже вирішив нашу проблему (погляд назовні – вивчення досвіду конкурентів/знайомих або передового досвіду, пошук віддалених аналогій за допомогою леддерінгу).

Способами *уникнення пастки «підтвердження упередженості»* є такі стратегії: техніка Роджера Мартіна (розгляд кожного альтернативного варіанту окремо й постановка запитання «Що доброго у цьому варіанті та чого не вистачає, щоб він виявився найкращим?»); розгляд протилежного (провокування конструктивних розбіжностей, перевірка своїх припущень за допомогою навмисної помилки (дозволяють зібрати більше достовірної інформації під час оцінки варіантів вибору рішення); «зменшення масштабу» (погляд зовні, вивчення досвіду інших людей, які вже зробили вибір у подібній ситуації); «збільшення масштабу» (перехід до *genba* (японський термін, що означає «реальне місце») – аналізу ситуації крупним планом, що дозволяє виявити нюанси); учінг (постановка невеликих експериментів для перевірки гіпотези, спосіб перевірки припущення в умовах реальності, внесення у свої рішення реального досвіду).

До головних способів *уникнення пастки «короткочасних емоцій»* відносять техніки «10/10/10», «Що я порадив би найкращому другові?» та з'ясування власних базисних пріоритетів. Люди, розповідаючи про найгірші рішення у своєму житті, часто згадують: у момент ікс вони перебували під впливом емоцій (гніву, ейфорії, тривоги тощо). Саме тому народна мудрість говорить: «ранок вечора мудріший». Однак не завжди досить «переспати з проблемою», тут потрібно знати відповідні стратегії, що дозволять уникнути пастки «короткочасних емоцій». Найпопулярнішою є техніка «10/10/10» С. Уелч, за допомогою якої ми можемо вгадувати власні емоції. Рішення розглядається у трьох різних часових рамках. Як ми будемо до нього ставитися через 10 хвилин? А через 10 місяців? А через 10 років? Техніка 10/10/10 забезпечує дистанціювання, змушуючи нас враховувати не тільки теперішні, а й майбутні емоції. Чим більшою є відстань, тим чіткіше ми виокремлюємо найбільш важливі аспекти проблеми, з якою зіткнулися.

Ще однією цікавою і дієвою технікою прийняття рішень, запропонованою Л. Крей і Р. Гонсалесом, є метод «Що я порадив би найкращому другові?». Наші поради іншим мають дві великі переваги: вони природним чином виокремлюють найбільш важливі для вирішення чинники і зменшують значимість короткочасних/миттєвих емоцій. За словами науковців, «коли ми думаємо про друзів, то бачимо ліс. Коли ми думаємо про себе, то застряємо між деревами» [2].

Часто болісні рішення є ознакою конфлікту між нашими основними пріоритетами. Що Вами рухає? Якою людиною Ви прагнете бути? Що вважаєте найкращим варіантом для своєї сім'ї у довгостроковій перспективі? (Керівники бізнесу задаються питанням: організацією якого типу я прагну керувати? Що краще для моєї команди в довгостроковій перспективі?) Оскільки різні люди дають на ці питання різні відповіді, процес WRAP не може дати правильну відповідь. Дві людини, які приймають те ж саме рішення, можуть зробити полярно протилежний вибір, і для обох він може виявитися мудрим! Отож, за допомогою встановлення та закріплення базисних життєвих пріоритетів вдається полегшити процес прийняття рішення.

І, нарешті, до способів *уникнення пастки «надмірної самовпевненості»* (згідно з моделлю WRAP) відносяться техніки: створення крайніх варіантів майбутнього (за допомогою методів «передсмертного аналізу» та «препарату») та встановлення «мінних розтяжок» (наприклад, часових термінів, штучного вибору тощо) [2].

В основі іншої психологічної концепції прийняття рішень, запропонованої Даніелем Канеманом (психологом, професором Принстонського університету, лауреатом Нобелівської премії з економіки 2002 року, який описав мотиви і причини ірраціональних вчинків та помилкових рішень) лежить положення про існування двох типів перебігу когнітивних процесів, тобто двох режимів мислення: «швидкого» та «повільного».

Процеси першого типу (позначають Системою 1) характеризуються як несвідомі, автоматичні, швидкі, інтуїтивні, засновані на асоціативних зв'язках. Процеси другого типу (позначають Системою 2) характеризуються як свідомі, довільні, повільні, ресурсовитратні, пов'язані з аналітичним мисленням [3]. Цікаво, що нейрофізіологічні дослідження підтверджують відмінність фізіологічного та анатомічного базису цих двох систем (типів процесів) [4; 5].

Одним із завдань Системи 2 є сканування результатів дії Системи 1 і відсікання нерелевантних рішень (зокрема інтуїтивних, ірраціональних, евристичних). На думку Д. Канемана, саме Система 2 дозволяє нам приймати раціональні і зважені рішення, однак вона залучається до висновків не завжди (оскільки є «лінивою»), а лише за умов, коли нам потрібно віднайти точне розв'язання проблеми і результати роботи Системи 1 не задовольняють наші очікування, а також коли Система 1 продукує різні рішення, що конфліктують між собою [6, с. 78]. Це пояснює велику кількість поспішних висновків та помилкових рішень у нашому житті через оптимістичні спотворення, ігнорування неоднозначностей, ретроспективні викривлення, евристики тощо.

Для того, щоб розуміти, як люди оцінюють втрати і вигоди під час прийняття рішень, доцільно згадати теорію перспектив (перспектив), авторами якої є Даніель Канеман і Амос Тверські [7]. Теорія перспектив описує поведінку людей під час прийняття рішень в умовах невизначеності або ризику. До основних положень теорії можна віднести такі: 1) у процесі прийняття рішень люди надають більшого значення втратам, ніж вигоді, навіть якщо їх величина однакова; 2) ставлення до ризику залежить від формулювання завдання вибору: ухилятися від ризику, щоб отримати гарантований вигоду, або ризикувати, щоб уникнути гарантованих втрат; 3) люди схильні завищувати маленьку ймовірність і занижувати велику ймовірність важливих для себе результатів.

Приймаючи рішення, людина зазвичай хвилюється через те, що може потім пошкодувати, і передчуття цього каяття або жалю, як показують дослідження, впливає на більшість рішень. У цьому контексті варто згадати теорію каяття [8], яка пояснює, що це відбувається внаслідок схильності людей оцінювати якість своїх рішень не з огляду на те, що дійсно сталося, а на те, що могло би статися, якби вони діяли найкращим/найоптимальнішим чином (тобто аналізуються не реальні, а уявні події). Автори теорії каяття Грем Лумс та Роберт Саген переконують, що не слід надавати занадто великого значення жалю, бо «якщо навіть Ви і пошкодуєте, то зовсім не так сильно, як це видається зараз» [8]. Цікаво, що люди схильні відчувати більш сильні емоції (зокрема жаль) у ситуації, що виникла внаслідок дії, ніж у тій самій ситуації, яка виникла внаслідок бездіяльності.

Розглядаючи різні концепції прийняття рішень, не можна не згадати концепцію обмеженої раціональності Герберта Саймона [9], згідно з якою під час прийняття рішень людям властиві такі дії: розглядати лише невелику кількість альтернатив і їхні можливі наслідки (стратегія «спрощення реальної ситуації»); встановлювати розумні вимоги/критерії та певні рівні домагань (стратегія «спрощення проблеми вибору»); обирати першу альтернативу, яка «задовольняє» всім установленим вимогам/критеріям (стратегія «спрощення вибору»). Тобто люди зазвичай обирають не найкращий варіант з усіх можливих (*optimal*), а лише той, який задовольняє їхнім вимогам та/або актуальним потребам (*satisficing*).

Цікавими є погляди на процес прийняття рішень ізраїльсько-американського економіста, професора психології і поведінкової економіки Дена Аріеля, який доводить, що

люди схильні до прийняття ірраціональних рішень, причому передбачувано/прогнозовано ірраціональних. У своїй книзі «*Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions*» науковець аналізує з психологічної точки зору дію принципу відносності (порівняння з «приманкою»), ефекту безкоштовного та ефекту власника, ціну соціальних та ринкових норм тощо, що дає можливість почасти зрозуміти нашу передбачувану ірраціональність і хоч трохи покращити процес прийняття рішень [10].

Розглянуті психологічні концепції дозволяють дійти висновку про те, що прийняття рішення є складним когнітивним процесом, наслідком якого є формування послідовності дій (вибір найкращого рішення серед кількох альтернативних варіантів) задля усунення проблемної ситуації.

Найкращим для себе рішенням зазвичай людина вважає те рішення, яке задовольняє визначені нею вимоги/домагання та актуальні потреби.

Однак потрібно враховувати, що люди є «когнітивними лінивцями», схильними до евристик. Евристики – це емпіричні правила, що дозволяють економно, практично не замислюючись, інтуїтивно (не усвідомлено) приймати рішення. До найбільш поширених ефектів, що призводять до деформацій вибору та відхилень від раціонального процесу прийняття рішень, відносяться:

– евристики *репрезентативності* (схильність робити інтуїтивні оцінки на підставі сформованих стереотипів та уявлень, які відповідають особистому досвіду, нехтуючи водночас іншою важливою інформацією) та *доступності* (тенденція оцінювати випадкові події як більш імовірні та правдоподібні, якщо вони швидше і легше пригадуються чи уявляються);

– феномени *контролю* (тенденція вірити в можливість впливати на події, які об'єктивно не залежать від людини) та «*валентності*» (приємні й бажані події видаються більш імовірними, ніж неприємні та небажані);

– ефекти: *якірний* (тенденція мимоволі «прив'язуватися» до деяких вихідних оцінок, наданих кимось раніше чи отриманих випадково), *інерційний* (схильність переоцінювати значимість тієї альтернативи чи ідеї, яка першою прийшла в голову під час вирішення проблеми), *сприйняття ризику* (в умовах добровільного вибору схильність до ризику збільшується, натомість в умовах нав'язаного/примусового вибору схильність до ризику зменшується), *реактивного опору* (висока суб'єктивна цінність і привабливість «заборонених» рішень та низька суб'єктивна цінність нав'язаних/«рекомендованих» рішень), *надмірної впевненості* (схильність переоцінювати правильність своїх прийнятих рішень) та *когнітивного дисонансу* (протиріччя між тим, що в обраному варіанті є негативні аспекти, і тим, що у відкинутих варіантах є щось позитивне).

Розуміння психологічних засад прийняття рішень, основних механізмів та чинників, типових помилок і способів уникнення «пасток» мислення на кожному з етапів процесу прийняття рішень дозволить його оптимізувати, а відтак мінімізувати прийняття ірраціональних та невдалих рішень.

Список використаної літератури

1. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. Москва : Экономика, 1984. 176 с.
2. Heath Ch., Heath D. Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. New York : Crown Business, 2013. 243 p.
3. Kahneman D. Thinking, fast and slow. New York : Farrar, Straus, and Giroux. 2011. 656 p.
4. Lieberman M. Reflexive and reflective judgment process: A social cognitive neuroscience approach. In *Social judgment: implicit and explicit process* (pp. 44-67). Cambridge : Cambridge Univ. Press, 2003.

5. Pennycook G., Fugelsang J., Koehler D. What makes us think? A three-stage dual-process model of analytic engagement. *Cognitive Psychology*. 2015. Vol. 80. P. 34–72.
6. Жовтянська В. В. Психологія репрезентацій дійсності : дис. ...докт. психол. наук : 19.00.01. Київ, 2021. 388 с.
7. Tversky A., Kahneman D. Advances in Prospect Theory : Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*. 1992. Vol. 5. P. 297–323.
8. Loomes G., Sugden R. Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty. *The Economic Journal*. 1982. Vol. 92, No 368. P. 805–824.
9. Simon H. *Administrative Behavior*. New York : The Free Press, 1976.
10. Ariely D. *Predictably Irrational: The hidden forces that shape our decisions*. Harper Collins Publishers, 2008. 267 p.

PSYCHOLOGICAL CONCEPTS OF THE DECISION-MAKING PROCESS

Inha Petrovska

*Ivan Franko National University of Lviv,
1, Universytetska str., Lviv, Ukraine, 79000
e-mail: petrovin55@gmail.com*

The article is devoted to the main psychological theories of decision-making, namely theories of Bounded Rationality (by Herbert Simon), Predictably Irrationality (by Dan Ariely), Prospect theory (by Amos Tversky, Daniel Kahneman), Regret Theory (by Graham Loomes, Robert Sugden). Special attention is paid to the WRAP model (by Chip Heath, Dan Heath) and the ways/techniques to avoid typical "traps" of the decision-making process such as "narrow framework" (unjustified restriction of the considered options, forcing some of them to be omitted), "confirmation bias" (search only the information that confirms our ideas / hypotheses), "short-term emotions" (provoke the wrong choice, reduce the ability to make rational choices), "excessive self-confidence" (too much faith in predictions about how the situation will develop in the future). The considered psychological concepts allow concluding that decision-making is a complex cognitive process, resulting in the formation of a sequence of actions to eliminate the problem situation (choosing the best solution among several alternatives). The best solution for a person is usually considered to be the one that satisfies his/her requirements, demands and current needs. Given that a person is a "cognitive sloth" and prone to hasty conclusions and erroneous decisions due to optimistic distortions, ignoring ambiguities, retrospective distortions and heuristics (empirical rules that allow economical, almost without hesitation, intuitively / subconsciously make decisions), the effects that lead to distortions of choice and deviations from the rational decision-making process, namely representativeness, accessibility, controlling, "valence", anchoring, "inertia", risk perception, reactive resistance, overconfidence, cognitive dissonance are considered. Understanding the psychological principles of decision-making, the main mechanisms and factors, as well as typical mistakes and ways to avoid them at each stage of the decision-making process, will optimize this process and thus minimize irrational and unsuccessful decisions.

Key words: decision making, psychological theory, rational decisions, irrational decisions, thinking traps, heuristics.