**Ловушки, подстерегающие нас при принятии решений**

Дайана Халперн (Diane F. Halpern), профессор психологии Калифорнийского государственного университета в Сан-Бернардино; специалист в области психологии познания.

Мы выбираем альтернативные варианты, которые кажутся нам «лучшими», но наше определение того, что является «лучшим», далеко не всегда подчинено разумным критериям. Мы все должны научиться находить и исследовать данные, которые не соответствуют нашим представлениям и идеям. Люди, которые вынуждены учитывать опровергающие свидетельства, принимают лучшие решения. Рассмотрим наиболее распространенные ошибки, совершаемые при принятии решений.

Ловушка — это опасность или трудность, которой нелегко избежать. Давайте рассмотрим наиболее распространенные ошибки, совершаемые при принятии решений.

1. Тенденция к подтверждению. Тенденция подбирать ту информацию, которая соответствует нашим представлениям, называется тенденцией к подтверждению, или предвзятостью. У всех нас есть такая склонность. Подобная тенденция является очень распространенным явлением и встречается в самых разных областях. Например, недавние исследования работы присяжных и того, как принимаются решения о вине или невиновности подсудимого показали, что присяжные нередко конструируют правдоподобную историю того, что могло произойти на месте преступления. Затем среди информации, раскрытой в ходе расследования, они выбирают только то, что подтверждает их версию (Kuhn, Weinstock, & Flaton 1994). Таким образом, решение присяжных тоже в значительной степени зависит от подбора свидетельств, которые подтверждают представления самих присяжных.

Другим примером из реальной жизни является принятие медицинских решений. Представьте себе молодого врача, который осматривает пациента. Больной жалуется на жар и боль в горле. Врач должен поставить один диагноз из множества возможных. Он решает, что это, наверное, грипп. Врач спрашивает, чувствует ли больной ломоту во всем теле. И получает утвердительный ответ. Врач спрашивает, не появились ли эти симптомы несколько дней назад. Да. Это действительно так и было. Вам уже ясно, что врачу следует задать вопросы, которые могут опровергнуть предполагаемый диагноз. Например, поинтересоваться симптомами, которые, как правило, не сопутствуют гриппу (сыпь, опухшие суставы и т. д.).

Мы все должны научиться находить и исследовать данные, которые не соответствуют нашим представлениям и идеям. Люди, которые вынуждены учитывать опровергающие свидетельства, принимают лучшие решения.

2. Чрезмерная уверенность. Люди в большинстве случаев не склонны совершенствовать свои способы принятия решений, потому что вполне уверены в том, что их решения превосходны. Ничем не подтвержденная уверенность в том, что мы всегда правы, является барьером для критического мышления в повседневных ситуациях.

Почему мы склонны считать себя большими специалистами в области принятия решений? Частично потому, что мы просто не фиксируем в сознании никаких альтернатив, которые могли бы привести к лучшим решениям (например: "не вижу причины, почему я могу быть не прав") и потому что мы, в сущности, не можем знать, каковы могли бы быть результаты других решений. При исследовании принятия политических решений Круглански (Kruglansky, 1992) назвал следующие основные причины принятия неправильных решений: амбиции, утверждение своего статуса, иллюзии и предрассудки. Когда эти не слишком подходящие мотивы наслаиваются на уверенность политика в том, что принимаемые им решения правильны, нетрудно понять причину неудачных политических решений.

3. Эвристика наглядности. Эвристика — это любое эмпирическое правило, которое используется для решения проблем. Чтобы понять эвристику наглядности, рассмотрите следующий пример. В эксперименте, проведенном Тверски и Канеманом (Tversky & Kahneman, 1974), группе студентов были предложены два арифметических примера:

8x7x6x5x4x3x2x1=?

или

1x2x3x4x5x6x7x8=?

Студентам отвели пять секунд на изучение — одним первой, другим второй строки. Их целью было дать приблизительный ответ, поскольку пяти секунд слишком мало, чтобы произвести вычисления. Те студенты, которым был предложен первый пример, начинающийся с больших чисел, дали средний ответ 2250. Те же, кто решал второй пример, начинающийся с меньших чисел, дали средний ответ 512. Правильный ответ 40320. Таким образом, если пример начинался с больших чисел, то оценка произведения оказывалась больше, чем если он начинался с меньших чисел. Разница в расчетах между возрастающей и убывающей последовательностью демонстрирует, что суждение систематически смещается в сторону более наглядной информации.

4. Эвристика репрезентативности. Представьте себе, что ваш знакомый предлагает вам биться об заклад, упадет монета орлом или решкой. Он подбрасывает одну монету шесть раз. Вам надо угадать, каким образом распределятся выпадения орла или решки в шести случаях. Несмотря на то что существует множество возможных последовательностей, вы решаете сосредоточиться на трех. Воспользуемся буквой «О» для обозначения орла, и буквой «Р» для обозначения решки. Итак, какую из трех последовательностей вы выберете?

О-Р-О-Р-Р-О

Р-Р-Р-О-О-О

О-Р-О-Р-О-Р

Скорее всего вы, как и большинство людей, выберете первую, потому что она кажется больше похожей на случайное распределение орла и решки. Однако любая последовательность орла и решки для шести случаев является равновероятной. Этот пример демонстрирует уверенность в том, что результат случайного процесса должен непременно иметь вид случайного распределения. Поскольку мы обычно представляем себе случайность как процесс, лишенный закономерности, нам начинает казаться, что последовательность О-Р-О-Р-О-Р менее вероятна для шести бросков монеты, чем другая последовательность, которая выглядит более случайной. Тем не менее это неверно.

Для того чтобы прояснить понятие эвристики репрезентативности, попробуем рассмотреть еще один пример. Представьте себе, что вы получили письмо от старого знакомого, с которым не виделись много лет. Он с гордостью сообщает, что у него шестеро детей — три мальчика и три девочки. Вы пробуете угадать последовательность их появления. Какая последовательность кажется вам более вероятной? (Д — «девочка», М — «мальчик».)

М-М-М-Д-Д-Д

или

М-Д-Д-М-Д-М

Если вы внимательно следили за ходом наших рассуждений, то понимаете, что даже если второй вариант кажется более похожим на случайный процесс, обе последовательности являются равновероятными.

5. Капкан. Представьте себе, что вам предлагают купить с аукциона долларовую банкноту. Вы и ваши друзья можете предлагать свои цены, причем тот, кто предложил самую высокую цену, платит и получает банкноту. Единственная загвоздка заключается в том, что свои ставки должны выплатить и человек, предложивший самую высокую цену, и все остальные. Купюру же получит только тот, кто назначил самую высокую цену. Предположим, вы согласились торговаться и довели цену до 80 центов. Ваш друг ставит один доллар. Скорее всего, вы предложите один доллар и пять центов, потому что вы просто так потеряете 80 центов, если не будете поднимать цену. Люди будут продолжать торговаться, даже подняв цену выше одного доллара, чтобы выиграть доллар и сократить свои потери в этой игре до минимума.

То, что происходит в этой игре, называется капканом. Это ситуация, когда человек уже вложил деньги, время, усилия и принимает решение продолжать это делать ради своих первичных вложений. Люди очень часто становятся жертвами подобных ловушек. Все мы не раз переживали неприятные минуты, упорно дозваниваясь по телефону в справочную службу и получая сообщение «ждите ответа». Послушав в течение нескольких минут раздражающую музыку, вы понимаете, что пора принять решение — повесить трубку или продолжать ждать. Многие продолжают ждать, потому что много времени было затрачено уже на то, чтобы вообще дозвониться по этому номеру.

Если вы принимаете решение с оглядкой на предыдущие затраты, то надо подумать о том, почему эти затраты времени или денег оказались настолько большими, и о том, стоит ли, например, старая машина новых денежных вложений или заслуживает ли телефонный звонок еще десяти минут ожидания.

Вот еще одна ситуация.Вы и ваш друг потратили по семь долларов на кино. Примерно через полчаса вы оба понимаете, что фильм не стоит ломаного гроша. Что вы будете делать? Перечислите разумные причины, по которым стоит досмотреть фильм до конца, а потом — разумные причины уйти, не дожидаясь конца.

Теперь проанализируйте перечисленные вами причины. Разумеется, вы только что прочитали раздел о капканах, а потому уже утратили наивность, но все равно внимательно просмотрите свои ответы.

Если вы указали потраченные семь долларов в качестве разумной причины досмотреть фильм до конца, то вы тем самым демонстрируете попадание в капкан. Получается, что вы платите определенную цену за бездарное сидение в полутемном зале. Если вы пишете, что могли бы найти лучшее применение своему времени, значит, вы подразумеваете, что упускаете возможность заниматься чем-то более полезным. Просмотрите свои причины снова. Нам встречались многие студенты, которым сложно было прийти к такому элементарному выводу:

Вы уже потратили на кино семь долларов. Какое бы решение вы ни приняли, эти семь долларов уже пропали. А потому они не имеют отношения к нашей дискуссии. Вы их потеряли, что бы вы ни сделали дальше. Просидев в кинозале полчаса, вы готовы принять решение. Если вы остаетесь, то вам предстоит не только «высидеть» плохой фильм, но и потерять возможность заняться более приятными делами. Таким образом, принимая решение остаться и досмотреть фильм, вы платите двойную цену — смотрите плохой фильм и теряете возможность получить удовольствие иным способом. Попробуйте разобрать этот пример с кем-нибудь из родственников или знакомых. Объясните им опасность капканов.

6. Психологическая реактивность. Наше эмоциональное состояние оказывает очень сильное воздействие на принимаемые нами решения. Мы выбираем альтернативные варианты, которые кажутся нам «лучшими», но наше определение того, что является «лучшим», далеко не всегда подчинено разумным критериям. Одно из проявлений влияния эмоционального состояния на принимаемые решения получило название психологической реактивности, которая представляет собой сопротивление, возникающее из-за ограничения свободы.

Зима была ужасно холодной, и вы ждете не дождетесь весеннего отпуска, который давно заслужили. Один из ваших друзей планирует отправиться во Флориду, к океану, погреться на солнышке. Другой стремится на заснеженные склоны гор — покататься на лыжах. Оба приятеля просят вас присоединиться к ним. Рассмотрев предложения, вы начинаете склоняться к пляжному варианту, и вдруг ваш друг, собирающийся именно во Флориду, заявляет, что вы просто обязаны поехать с ним. Каким образом это ограничение свободы повлияет на ваше решение?

Логично предположить, что заявление о том, что вы обязаны делать то, что и так хотите сделать, не должно повлиять на ваше решение, но многие реагируют совершенно иначе. Степень влияния психологической реактивности на принимаемое решение зависит от того, в какой степени посягают на свободу воли человека, а также от источника этих посягательств. Кроме того, существует значительная межличностная разница в склонности к психологической реактивности. Подумайте о том, как вы отреагируете, если вам будут указывать, как поступить в той или иной ситуации. Если вы готовы поступить во вред себе, лишь бы сделать не так, как вам сказали, то вы тем самым демонстрируете склонность к психологической реактивности и рано или поздно из-за этой склонности примете неправильное решение. Имеете ли вы дело с родителями, работодателями или друзьями, психологическая реактивность может вмешаться в процесс принятия решения и заставить вас принять решение, невыгодное для вас.

7. Пристрастность. Кажется вполне очевидным, что люди выбирают альтернативные варианты, которые по каким-либо причинам оценивают положительно. Какие же факторы создают пристрастность?

Взаимность. При оценке плюсов и минусов различных альтернативных вариантов огромное значение приобретают наши субъективные ощущения. Мы выбираем тех людей и те действия, которые нам нравятся. Взаимность определяет, что и кто нам нравится. Вы будете более склонны купить какой-то продукт, если вам предоставят бесплатный образец на пробу, чем если вам не дадут попробовать. Посещая супермаркет, когда там проходят дегустации, обратите внимание, каким образом люди реагируют на скрытое давление, заставляющее купить продукт, который им дали попробовать. Вы заметите, что на удивление многие покупают этот продукт. Люди чувствуют, что они каким-то образом «обязаны» отплатить за то, что им дали попробовать «бесплатно». Политические игры являются яркими примерами пристрастий, основанных на взаимности, равно как и вымогательство благотворительных организаций, сопровождаемое «подарками» в виде наклеек, брелоков и почтовых конвертов с марками.

Эффект предшествующего знакомства. Представьте себе, что вы входите в кабинку для голосования в день выборов и видите следующий список кандидатов: Майрон Джонс,Джон Адамс,Виктор Лайт. Вы не следите за местной политической ситуацией и не знаете ни одного из перечисленных кандидатов. За кого вы проголосуете? Исследования показали, что скорее всего вы проголосуете за Джона Адамса. Примерно десять лет тому назад, во время выборов в Нью-Гемпшире некто Джон Адамс, безработный таксист, стал победителем от Республиканской партии на выборах в Конгресс. Почему именно Джон Адамс, человек, который не затратил ни гроша на свою предвыборную кампанию и не произнес ни одной речи, прошел в Конгресс? Психологи полагают, что когда избирателям предложили выбрать одного из трех кандидатов, имена которых были никому не известны, они выбрали то имя, которое каким-то образом ассоциировалось с политической фигурой прошлого. Таким образом, предшествующий опыт создает ощущение знакомства, которое, в свою очередь, порождает чувство приязни. Это явление получило название «эффекта предшествующего знакомства».

8. Эмоциональные состояния. Всем нам интуитивно ясно, что эмоции очень важны. Например, вы вряд ли решитесь обратиться к своему начальнику с просьбой о прибавке заработной платы, если знаете, что он только что разругался с женой. Несомненно, взаимоотношения вашего начальника и его жены не должны быть связаны с вопросами заработной платы, но тем не менее плохое настроение имеет свойство переливаться через край и оказывать определенное влияние на принимаемые решения. Равно как и хорошее настроение. Бауэр (Bower, 1994) провел исследование влияния настроения на способы принятия решений и обнаружил, что кандидаты на получение работы оценивались интервьюерами выше, если перед проведением собеседования сами интервьюеры получали какие-то приятные новости, и ниже, если новости были неприятными. Во время лабораторного исследования влияния неприятных событий на принимаемые решения испытуемым предлагали держать руки в ведре с ледяной водой, что само по себе является достаточно стрессовой ситуацией. Затем им предлагали высказать свое мнение о разных людях. Исследователи убедились в том, что эти мнения были намного более враждебными, чем в контрольных условиях, когда испытуемые не подвергались суровому испытанию ледяной водой (Berkowitz & Thome, 1987).

Безусловно, наши эмоции влияют на наши мысли. Поэтому очень важно принимать во внимание, каким образом наше настроение может повлиять на принятие решения и как мы сами можем повлиять на настроение людей, которые принимают решения, затрагивающие и нас.