

## СЕКЦІЯ 6 ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ

### ВПЛИВ ЕВРИСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ТА КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ НА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ОФІЦЕРАМИ

### IMPACT OF HEURISTIC STRATEGIES AND COGNITIVE BIASES ON OFFICERS' DECISION MAKING

Стаття присвячена дослідженню впливу евристичних стратегій і когнітивних упереджень на суб'єктів військової діяльності. Здійснено теоретичний аналіз наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, які розкривають проблему евристики та когнітивних упереджень, їхній вплив на ухвалення рішень військовими.

Доцільність даного дослідження зумовлена особливостями сучасних бойових дій, де до класичних сфер ведення війни, як-от: сухопутна, морська, космічна, повітряна чи кібернетична, додається ще один вимір – когнітивний, у якому свідомість військовослужбовця також стає полем бою. Метою когнітивної війни є зміна не лише того, що думає військовослужбовець, а й того, як саме він думає і, у результаті, як діє. Одним з інструментів когнітивної війни виступають когнітивні упередження, точніше, маніпуляції когнітивними упередженнями для формування того мислення, яке буде вигідне противнику. Розуміння механізмів впливу когнітивних упереджень і навички критичного мислення постає інструментом у боротьбі з ірраціональною природою людського мислення.

У роботі використані теоретичні методи дослідження, як-от аналіз, синтез, порівняння, систематизація й узагальнення результатів вітчизняних і зарубіжних досліджень. Розглянуто основні групи евристик, а саме: евристику репрезентативності, евристику доступності й евристику прив'язки, а також когнітивні упередження, що є результатом зазначених евристик. Виокремлено психологічні особливості, що обмежують раціональну поведінку суб'єктів військової діяльності, і описано, як саме когнітивні упередження здійснюють вплив на ухвалення рішень в умовах обмеженості часу та ресурсів.

Констатовано, що суб'єкти військової діяльності мають володіти знанням про критичне мислення та навичками його використання для ухвалення ефективних і раціональних рішень.

**Ключові слова:** евристики, когнітивні упередження, мислення, офіцери, ухвалення рішення.

The article is devoted to studying the impact of heuristic strategies and cognitive biases on individuals, engaged in military activities. The article analyzes the theoretical research of domestic and foreign scholars, who reveal the problem of heuristics and cognitive biases and their impact on military decision-making.

The expediency of this study is caused by the peculiarities of modern combat actions, where, in addition to the classical areas of warfare, such as: land, sea, space, air/cyber, an other dimension is added – the cognitive one, in which the consciousness of a serviceman also becomes a battlefield. The goal of a cognitive warfare is not only to change what a serviceman thinks, but also how they think and, as a result, how they act. One of the tools of a cognitive warfare is cognitive biases, or rather manipulations of cognitive biases to form the kind of thinking that will be beneficial to the enemy. Understanding the mechanisms of impact of cognitive biases and critical thinkings kills becomes a tool in the fight against the irrational nature of human thinking.

The study uses theoretical research methods, in particular, analysis, synthesis, comparison, systematization and generalization of the findings of domestic and foreign research. The main groups of heuristics are considered, namely: representativeness heuristic, accessibility heuristic and anchoring heuristic, as well as cognitive biases, resulting from these heuristics. The psychological features, which limit the rational behaviour of individuals engaged in military activities, are highlighted and the author describes how cognitive biases influence decision-making in conditions of limited time and resources.

It is stated that individuals, engaged in military activities, must have knowledge of critical thinking and the skills to use it to make effective and rational decisions.

**Key words:** heuristics, cognitive biases, thinking, officers, decision-making.

УДК 316.642.3:355/359  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.57.47>

#### Осьодло В.І.

д.психол.н., професор,  
начальник Навчально-наукового  
інституту військової історії  
Національний університет оборони

#### Рибчук О.Г.

ад'юнкт кафедри суспільних наук  
Національний університет оборони  
України

**Вступ.** Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну характеризується швидкоплинними змінами обстановки, високою інтенсивністю обстрілів із застосуванням різного типу озброєння, нелінійним характером ведення бойових дій, що вимагає від командного складу ухвалення швидких і виважених рішень. Проте людський мозок має обмежені когнітивні ресурси для обробки

всієї наявної інформації, що може призводити до помилок і хибних оцінок ситуації. У таких стресових умовах посилюється схильність до застосування евристичних стратегій і когнітивних скорочень, які спрощують процес ухвалення рішень, проте водночас підвищують імовірність ірраціональних чи хибних висновків.

В умовах сучасних бойових дій до класичних сфер ведення війни, як-от: сухопутна, морська,

космічна, повітряна чи кібернетична, додається ще один вимір – когнітивний, у якому свідомість військовослужбовця також стає полем бою. Одним з інструментів когнітивної війни виступають когнітивні упередження, точніше, маніпуляції когнітивними упередженнями для формування того мислення, яке буде вигідне противнику. Розуміння механізмів впливу когнітивних упереджень і навички критичного мислення постають інструментом у боротьбі з ірраціональною природою людського мислення.

В ухваленні рішень військовим доводиться опиратися на інтуїтивні судження, в основі яких лежить використання розумових евристик. Д. Канеман [1] стверджує, що евристики в ухваленні рішень досить корисні, проте інколи можуть призводити до серйозних і систематичних помилок. Автор наголошує, що евристика не є причиною всіх інтуїтивних суджень, це явище можна також пояснити ефектом тривалої практики. Важливу роль в ухваленні ефективних і раціональних рішень відіграють евристика та когнітивні упередження. Це зумовлено тим, що вони дозволяють спростити складні ситуації та зменшити когнітивне навантаження, швидко оцінюючи ситуацію й обираючи рішення в умовах хаотичної та мінливої бойової обстановки. Проте за деяких умов евристичні стратегії можуть призводити до похибок і хибних рішень через спрощення ситуації. Тому важливо навчитися комбінувати їх із системним аналізом і критичним оцінюванням.

**Мета дослідження** – проаналізувати вплив евристики та когнітивних упереджень на процеси ухвалення рішень військовими в бойових умовах.

**Методи дослідження:** теоретичний аналіз і узагальнення результатів вітчизняних і зарубіжних досліджень.

**Результати та дискусії.** У сучасному психологічному словнику евристику визначено як теорію та практику організації вибіркового пошуку під час вирішення складних інтелектуальних завдань [2].

На думку Д. Канемана [1], який намагався пояснити природу поведінки людини в умовах невизначеності та ризику, коли на людину впливають численні сенсорні сигнали, щоб зменшити цей вплив, вона використовує евристики – «короткі дороги» з метою оптимізації потоку інформації від органів чуттів і перетворення цієї інформації на розуміння, згідно з яким ухвалюється рішення. Евристики є результатом природного відбору та допомагають вижити людині упродовж мільйон років, але на сучасному етапі можуть становити суттєві перешкоди, когнітивні упередження, цим самим підтверджено думку про те, що механізм евристики інколи призводить до втрати об'єктивності.

Когнітивними упередженнями вважаються помилки в мисленні, які виникають у процесі евристики, тобто в результаті тенденції нашого мозку спрощувати обробку інформації через фільтр особистого досвіду та вподобань. Згідно з Енциклопедією поведінкової нейронауки, когнітивне упередження трактується як систематична когнітивна схильність або схильність в мисленні та міркуванні людини, які часто не відповідають принципам логіки, імовірного міркування та правдоподібності. Ці інтуїтивні та підсвідомі тенденції лежать в основі людських суджень, ухвалення рішень і, як результат, поведінки [5].

З одного боку, когнітивні упередження є систематичними та повсюдними схильностями, які спотворюють інформаційні процеси, роблять їхній результат неточним, неоптимальним або просто неправильним [8], а з іншого боку, як скасування переваг між ставками та виборами в азартних іграх.

Натепер виявлено й описано сотні когнітивних упереджень і їх класифікацій різними способами. Більшість із цих упереджень мають незначні відмінності та можуть бути представлені як протилежні кінці того самого спектра з погляду їх впливу. Не всі однаково є сприятливими до тих самих упереджень, водночас неспроможність усвідомити власні упередження є також упередженням, яке має назву «сліпа пляма упередження». Головне – треба розуміти, що евристики та когнітивні упередження властиві кожній особистості, вони є невірними, але керованими.

Проаналізуємо найбільш відомі види евристики, які використовуються для оцінки ймовірності та прогнозування в умовах невизначеності, а саме: евристики репрезентативності, евристики доступності й евристики прив'язки.

Уперше евристика репрезентативності була описана Д. Канеманом [1] як явище, яке відповідає на питання такого типу: яка ймовірність того, що об'єкт А належить до класу Б? яка вірогідність того, що подія А буде результатом процесу Б? Дослідник стверджує що в ухваленні рішення люди не завжди враховують імовірнісні чи логічні зв'язки між А та Б, коли дають відповіді на ці типи запитань. Радше вони формують свої судження на основі того, чи є А репрезентативним, тобто схожим на Б. Щоб швидше пояснити нове явище, люди подумки намагаються вписати його у групу попередніх уже відомих подій чи явищ. Евристика репрезентативності є причиною таких когнітивних упереджень, як: нечутливість до апріорної вірогідності результатів, хибні уявлення про регресії, хибні уявлення про шанси, ілюзія валідності тощо.

Як стверджує автор, один із чинників, який не впливає на репрезентативність, проте мусить мати значний вплив на вірогідність, – апріорна

ймовірність, або базова частота подій. Висунута гіпотеза про те, що люди оцінюють імовірність за репрезентативністю, нехтують апріорними можливостями, була підтверджена експериментом, де апріорні ймовірності були підтасовані. Піддослідним показували описи кількох осіб, яких начебто було відібрано навмання зі 100 професіоналів – інженерів і юристів. Учасників експерименту просили на підставі кожної характеристики оцінити ймовірність того, що ця людина – інженер, а не юрист. Піддослідним в одній експериментальній групі повідомили, що вибірка складається із 70 інженерів і 30 юристів, а другій групі навпаки. Якщо логічно розмірковувати, шанси того, що будь-яка характеристика людини стосується інженера, мають бути вищі в першій експериментальній групі, але учасники експерименту, очевидно, оцінювали вірогідність того, що описана людина належить радше до інженерів, ніж до юристів, за ступенем того, якою мірою характеристика відображала стереотипи професій і практично не враховувала апріорні ймовірності категорій.

Явище хибних уявлень про регресії Д. Канеман [1] описав у результаті спостереження навчання інструкторів з пілотування методів навчання. Дослідження показало, що птахи краще реагують на винагороду, а не на покарання, намагаючись переконати інструкторів, що вони повинні прийняти цей підхід. Інструктори стверджували, що це нісенітниця, оскільки з їхнього досвіду похвала учня за хороше приземлення зазвичай означала, що наступне приземлення буде поганим, тоді як критика зазвичай гарантувала, що наступне приземлення буде кращим. Цей висновок є безпідставним з огляду на регресію до середнього. Із часом Д. Канеман зрозумів, що інструктори зробили висновок про причинно-наслідковий зв'язок між їхньою реакцією й успішністю учнів під час наступної посадки. Насправді швидкість зміни продуктивності від однієї посадки або польоту до наступної була настільки повільною, що зміна від хорошої до поганої була справою удачі. Отже, неспроможність зрозуміти ефект регресії зумовила переоцінку ефективності покарання та недооцінку ефективності заохочення.

Люди очікують, що послідовність подій, зумовлена випадковим процесом, відображатиме основні характеристики цього процесу, навіть якщо сама послідовність – коротка. Ця людська схильність має потенційні наслідки для ухвалення військових рішень, оскільки ситуаційна обізнаність покращується завдяки технологіям, а додавання нових деталей до ситуації може допомогти, і такий сценарій здається більш правдоподібним, але додавання подальшої інформації не впливає на ймовірність реального виникнення ситуації.

Іноді людина переоцінює свою здатність інтерпретувати та точно передбачати результат, коли аналізує набір даних, зокрема, якщо проаналізовані дані показують дуже послідовний шаблон, тобто коли дані «розповідають» послідовну історію, водночас майже або зовсім не враховуються чинники, які обмежують точність прогнозу. Таке когнітивне упередження є ілюзією валідності [7]. Водночас внутрішня узгодженість структури вхідних даних є основним чинником упевненості людини у своєму прогнозі, що ґрунтується на цих вихідних даних. Це упередження вперше було виявлено під час проходження служби Д. Канеманом [1] в ізраїльській армії, коли він розробив вправу, яка могла б допомогти оцінити лідера серед групи кандидатів в офіцери. Попри впевненість в ефективності тесту, зворотний зв'язок згодом продемонстрував цілковиту його ненадійність.

Передбачення офіцерів часто впливають на рішення, які вони ухвалюють. Відчуваючи особливу впевненість у передбаченні, вони можуть бути більш схильними до ухвалення важливих рішень на його основі. Це, у свою чергу, може мати сумні наслідки, бо прогнози часто виявляються неточними.

Отже, сутність евристики репрезентативності полягає в тому, що люди зазвичай завищують цінність, віддають перевагу вірогідності й уявним наслідкам подій, які більшою мірою відповідають їхньому особистому досвіду й уявленням, що вже склалися, сформувалися в минулому.

Коли люди стикаються з новими обставинами або опиняються в ситуації невизначеності, вони схильні порівнювати їх із ситуаціями, які були подібні до тих, що вже є в їхньому досвіді. Частіше за все такі ситуації спливають у пам'яті автоматично. Сутність евристики доступності визначають як процес оцінки частоти появи якогось явища за критерієм «легкості», з якою на думку спадають відповідні приклади [9]. Відбувається оцінювання ймовірності події, на основі того, наскільки легко інформація, що пов'язана з подією, спадає людині на думку. Важливими чинниками, що впливають на це явище, є досвід, емоційна інтенсивність інформації тощо. Варто зазначити, що попередній досвід, на який офіцер може спиратися у пригадуванні тієї чи іншої інформації, не завжди може бути результатом ретельного вдумливого обмірковування, попри те, що є успішним. Цей минулий досвід суттєво впливає на судження під час оцінки ризику офіцерами або на рішення в умовах невизначеності. Якщо результат можна чітко уявити, то ймовірність його появи, ймовірно, буде переоцінена. Саме цей ефект має велике значення для державної політики та є однією із причин надмірного акцентування уваги засо-

бів масової інформації та громадськості під час великомасштабних катастроф, як-от аварії літаків, стихійні лиха тощо.

Щодо військової сфери, то результат оцінювання військовослужбовця ймовірності бути пораним чи загиним залежатиме від того, як часто він бачитиме ці явища у своєму середовищі. Доступність цих частих випадків допомагає судити про суб'єктивну ймовірність цих подій у майбутньому. Також додатковим чинником, який впливатиме на доступність, може виступати емоційність попереднього досвіду.

Науковці у своїх дослідженнях дійшли висновку щодо нерозривного зв'язку між емоційною реакцією на різноманітні ризики та тією легкістю, з якою вони спадають на думку. Це означає, що опис події має величезне значення для сприйняття ризику особою, яка ухвалює рішення. Цей ефект має важливі наслідки для військових, які ухвалюють рішення, особливо в умовах ведення бойових дій. Це свідчить про те, що сам акт розгляду й опису результату може вплинути на сприйняття військовими ймовірностей і таким чином вплинути на ухвалені ними рішення.

Отже, сутність евристики доступності полягає в тому, що людина оцінює вірогідність якогось події залежно від того, наскільки легко такі події (або схожі з ними) спадають їй на думку, уявляються або виринають із пам'яті та досвіду.

Евристика доступності є причиною таких когнітивних упереджень, як: підтверджувальне упередження, помилка уявлюваності й ілюзорна кореляція.

Люди можуть по-різному тлумачити ті самі факти, коли оцінюють інформацію. Вони схильні ігнорувати або забувати дані, які суперечать їхнім поглядам, підганяючи інформацію під власну думку, цим самим виправдовуючи власні вчинки. Це явище дістало назву «підтверджувальне упередження».

R. Dobelli визначив підтверджувальне упередження як «мати всіх когнітивних упереджень» [4].

На думку J.S.B.T. Evans [6], підтверджувальне упередження – це тенденція шукати, інтерпретувати та запам'ятовувати інформацію, що підтверджує чиїсь попередні уявлення, тому ми не можемо сприймати обставини об'єктивно, що може призводити до хибних висновків у повсякденному мисленні. Дослідники зазначають, що коли в людини вже сформувалася думка, розум притягує все, що підтримує її й узгоджується з нею. І які б вагомі не були контраргументи, людина їх ігнорує чи зневажає. Уміння створювати та перевіряти гіпотези важлива навичка не лише для науковців, а й для військових професіоналів. Упередження підтвердження означитиме, що пошук інформації, інтерпретація та запам'ятовування

відбуватимуться таким чином, що систематично будуть перешкоджати можливості того, що гіпотеза може бути відхилена. Проблема полягає не у використанні хибних стратегій, для фальсифікації результатів, а у способах обробки інформації, які застосовуються несвідомо. Прикладом використання підтверджувального упередження є несподіваний напад у Перл-Харборі та війна Судного дня як приклади спрямування рішень суперників на власні потреби шляхом надання йому неправдивої інформації.

Коли людина опиняється в ситуаціях відсутності досвіду, тоді вона використовує уяву, щоб здійснити суб'єктивне передбачення. Вона оцінюватимемо частоту класу, одиниці якого не зберігаються в пам'яті, але можуть бути виведені за якимось правилом. У таких ситуаціях людина зазвичай конструює кілька прикладів і оцінює частоту чи ймовірність за тим, як легко можуть бути сконструйовані релевантні приклади. Це описує евристику помилки уявлюваності. Однак легкість конструювання прикладів не завжди відображає їхню реальну частоту, тому такий спосіб відразу є помилковим.

Ця евристика відіграє надзвичайно важливу роль в оцінці ймовірності ситуацій. Наприклад, ризики, пов'язані з виконанням небезпечного завдання, оцінюються за уявними непередбачуваними труднощами, через які виконання цього завдання ускладнюються. Якщо такі труднощі можна яскраво змалювати, завдання здаватиметься вкрай небезпечним, хоча легкість, із якою катастрофа спадатиме на думку, необов'язково відобразатиме реальну вірогідність. І навпаки, ризик, пов'язаний із завданням, можна недооцінити, якщо деякі можливі небезпеки важко уявити чи вони просто не спадають на думку.

І нарешті, когнітивне упередження – ілюзорна кореляція. Люди часто роблять неправильні висновки про взаємозв'язок двох подій, завдяки їх асоціативному зв'язку між подібними подіями в минулому. Результати дослідження зазначеного явища, які провели науковці, демонструють, що люди схильні бачити зв'язок між подіями чи явищами тоді, коли його немає [3]. Важливу роль у формуванні цього упередження відіграють контекст і очікування. У людей є тенденція бачити те, що вони очікують або навіть сподіваються побачити. Вони мають тенденцію знаходити закономірності, які очікують і навіть сподіваються знайти.

Це когнітивне упередження може бути причиною серйозних помилок. Як тільки офіцер виявляє кореляцію, він буде використовувати її для прогнозування та пошуку пояснення причин цих прогнозів. Якщо кореляція є ілюзорною, прогнози будуть необґрунтованими, пояснення цього буде помилковим.



Як відомо, стикаючись з новою проблемою, більшість людей оцінюють початкові умови. Евристика прив'язки, або ефект «якорування», стверджує, що люди схильні покладатися на інформацію, що була отримана ними вперше в момент виникнення проблеми чи вирішення завдання. Д. Канеман [1] вважає, що люди оцінюють усе, спираючись на обрану величину, своєрідну точку відліку. Ця цифра може бути безпосередньо у формулюванні проблеми або є проміжним результатом її аналізу. Довгий час учені мали різні погляди на психологічне підґрунтя цього явища, але завдяки зусиллям багатьох інших дослідників і десятків років експериментів було встановлено, що ефект «якорування» породжують два різні механізми.

Один із механізмів – цілеспрямований процес коригування, коли вмикається повільне мислення, людина розпочинає із числа-якоря, оцінює, наскільки воно мале або велике та поступово коригує власну оцінку.

Інший механізм – «якорування» через праймінг, який вибірково активує сумісні дані, як автоматична реакція, тобто автоматичне мислення.

Зазначене упередження може мати значний вплив у військовому середовищі. Прикладом може бути британський успіх створення в німців хибного враження про те, що Кіпр утримується 20 000 солдатами, що змусило німців відмовитися від завоювання острова. Це дозволило створити в мисленні суперника підстави апіорі виключення деяких можливих варіантів дій.

Оскільки евристики та когнітивні упередження є поширеними в міркуваннях людей, важливо використовувати ці знання, зокрема й у процесі ухвалення рішень. Це допоможе формулювати аргументи та генерувати власні ідеї, уникаючи потенційних помилок мислення. Тому варто брати до уваги обмеження й особливості роботи людського розуму, коли ми обмірковуємо рішення та висуваємо нові пропозиції й теорії.

**Висновки.** Невизначеність, складність і швидкі зміни обстановки – це ті умови, у яких нині офіцерам Збройних сил України доводиться ухвалювати рішення. Водночас важливим аспектом ухвалення рішень є сприйняття. Виокремлюючи нову сферу ведення бойових

дій – когнітивну, наголошено на тому, що аспект сприйняття є центральним у веденні сучасних воєн. Свідомість стала набагато потужнішим посередником між фізичною військовою дією та її впливом на поведінку залучених до неї суперників. Розуміння того, що перетворення тактичних подій на стратегічне розуміння здійснюється в середовищі сприйняття, дуже давнє; але зміни в технології та людській культурі посилили потенційний вплив цієї діяльності до безпрецедентного рівня значущості для ведення війни. Розуміння та знання про те, що ж саме і як впливає на сприйняття офіцера, стає ключовою умовою ухвалення ефективних і раціональних рішень.

У результаті проведеного аналізу вищезазначеного можемо зробити висновки, що евристики та когнітивні упередження є частиною когнітивної сфери особистості та причиною ірраціональних компонентів поведінки, зокрема і суб'єктів військової діяльності, які мають володіти знанням про критичне мислення та навичками його використання, для ухвалення ефективних і раціональних рішень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Канеман Д. Мислення швидке й повільне. Київ : Наш формат, 2017. 480 с.
2. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.
3. Chapman L.J., Chapman J.P. Illusory correlation as an obstacle to the use of valid psychodiagnostic signs. *Journal of abnormal psychology*. 1997. № 74 (3). P. 271–280.
4. Dobelli R. *The Art of Thinking Clearly*. New York : Harper Collins Publishers, 2013.
5. *Encyclopedia of Behavioral Neuro science*. 2'nd edition. Reference Work Second Edition, 2021.
6. Evans J.S.B.T. How many dual-process theories do we need? One, two, or many? *In two minds: Dual processes and beyond* / J.S.B.T. Evans, K. Frankish (Eds.). Oxford University Press, 2009. P. 33–54.
7. Kahneman D., Tversky A. On the psychology of prediction. *Psychological Review*. 1973. № 80 (4). P. 237–251.
8. Lichtenstein S., Slovic P. Reversals of preference between bids and choices in gambling decisions. *Journal of Experimental Psychology*. 1971. № 89 (1). P. 46–55.
9. Tvesky A., Kahneman D. Availability: a heuristic or judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*. 1973. № 5. P. 131.