



우리는 답을 찾을 것이다.
언제나 그랬듯이.

인터스텔라 Interstellar

문제 해결과 의사결정

심리학자들은 인간의 문제 해결 행동을 연구를 통해 사고 과정을 이해하고, 사람들이 더 효율적으로 추론하도록 도울 방법을 찾는다.

어떤 결정을 내리기 전, 당신은 얼마나 많은 가능성들을 고려하고 얼마나 철저하게 살펴보는가?



maximizers

exhaustively seek the best

compare decisions with others

expend more time and energy

unhappier with outcomes



satisficers

accept good enough

don't obsess over other options

can move on after deciding

happier with outcomes

최상의 선택지를 찾기 위해 가능한 한
많은 선택지를 철저하게 검토
(최대화주의자)

무언가 만족스러운 것이
나올 때까지만 찾는 것
(필요충족주의자)

- * 운전하면서 라디오를 들을 때 다른 방송을 자주 점검한다.
- * 제일 재미있는 프로그램을 찾기 위해 TV 채널을 빈번하게 돌린다.
- * 어떤 옷을 살지 결정하기 전에 가게들을 많이 둘러본다.
- * 구직 면접을 많이 본 후에 맞는 직장을 잡으려고 한다.

각 문항에 1점(전혀 그렇지 않다)에서부터
7점(매우 그렇다)까지 점수를 매겨보세요!
점수가 높을수록 당신은 **최대화주의자**!

인생의 모든 선택이
짜장면과 짬뽕 사이의 선택처럼
가볍다면 좋겠습니다



여러분은 대학에서 몇 명의 사람과 연애를 할 수 있을까요?

각각의 사람에 대해 충분히 알게 되어 당신에게 최상인 사람을 선택하는 것이 실현 가능할까요?
연구자들은 한 사람이 다양한 잠재적 파트너와 3분 동안 대화를 나누는 스피드 데이트 상황을
연구했습니다. 소규모 집단일 경우, 사람들은 교육, 직업 및 중요한 성격 특성을 근거로 상대를
선택했습니다. 하지만 24명 이상으로 집단이 커지자 외모와 같은 피상적인 특성에 거의 전적으로
의존하는 결과가 나타났습니다(Letton & Francescino, 2010).

**선택지가 여러 개 있는 것은 좋지만
너무 많으면 문제가 된다!!!**

이 남자의 직업은 무엇일까요?



이 남자는 수줍음이 많은 사람입니다. 다른 사람들이 보기에도 많이 위축된 사람처럼 보이죠. 그러나 사람들을 도와주려는 따뜻한 마음을 갖고 있습니다.

이 남자는 참 온순하고, 깔끔하며, 질서와 구조에 세심하고,
아주 작은 일에도 정성을 다하는 성격입니다.

이 남자의 직업은 다음 중 무엇일까요?

농부, 영업사원, 사서, 비행기 조종사, 의사

BIASES & HEURISTICS

THE COMPLETE COLLECTION OF COGNITIVE BIASES AND
HEURISTICS THAT IMPAIR DECISIONS IN BANKING, FINANCE
AND EVERYTHING ELSE



상대적으로 덜 중요한 문제에 대해 의사결정을 하거나 문제를 해결해야 할 때,
모든 경우를 고려하지 않고

나름대로의 발견한/편리한 기준에 따라 그중 일부만을 고려하여
문제를 해결하는 방법을 사용하는데,

그것을 **어림법(heuristic)**이라고 한다.

어림법은 문제를 단순화하여 만족스러운 추측을 만들어낸다.

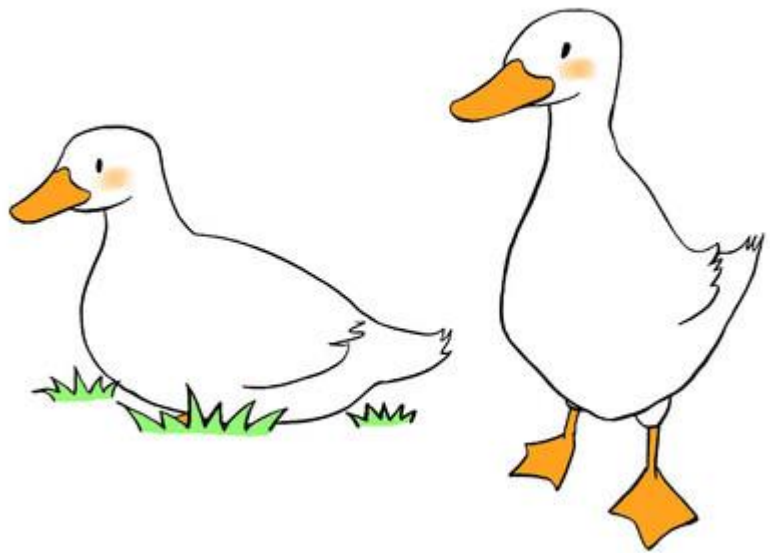
(자신이 얻기 쉬운 정보와 평소 자신의 생각에 의존해서 결정하는 것을 의미)

어느 정도 오류 가능성을 수용할 의향이 있거나 어쩔 수 없이 수용해야 할 때
어림법은 빠른 지침이 되며,
대부분의 경우 잘 들어 맞는다.

무엇인가가

“오리같이 보이고, 오리같이 헤엄치고, 오리같이 꺾꺾거리면, 그것은 오리일 가능성이 높다.”

이것은 **대표성 어림법** **representive heuristic**의 한 예이다.
대표성 어림법은 사람들이 어떤 대상 또는 사건을 특정 범주에 속할 확률을 추정할 때,
실제 확률을 계산하는 것이 아니라 그 대상이 얼마나
대표적인지를 가지고 확률을 추정하는 방법이다.
(비슷한 정보를 가지고 대충 어림잡아 짐작하는 것이다!)



정확한 의사결정을 위해서는,
기저율 정보(base-rate information, 판단 및 의사 결정에 필요한 사건들의 상대적 빈도)를
이해하고 있어야 한다. 하지만 사람들은 이 기저율 정보를 의사결정 과정에서 대부분
크게 고려하지 않고, 대표적인 이미지를 중심으로 판단한다.

대표성 휴리스틱은,
과거의 어떤 사건이 현재 비슷한 다른 상황에서도 같은 효과를
가져올 것이라고 생각하는 것이다.

화장품 회사 A가 중국에 진출하여 크게 성공했던 과거의 경험이 있
으므로, 또 다른 동북아시아 국가인 일본에서도 화장품 판매가 크게
성공할 것이라 판단하고 충분한 검토 없이 진출한다면 이는
대표성 휴리스틱에 의한 ‘충동적 결정’이라고 할 수 있다.

대표성 휴리스틱의 문제를 해결하기 위해선
필요한 정보를 **여러 시각, 다양한 원천에서** 수집하고 과거와 현재는
별개의 독립적인 사건이라 생각하고 의사결정이 이루어져야 한다.



R

영어 알파벳 R이 첫 글자인 단어가 많을까요?
세번째 글자인 단어가 많을까요?

답은, 세번째 글자인 단어가 더 많다! - 하지만, 많은 사람들이 첫번째 글자인 단어가 더 많다고 답한다.

그 이유는 우리가 R이 처음에 쓰이는 단어를 더 많이 기억하기 때문이다.

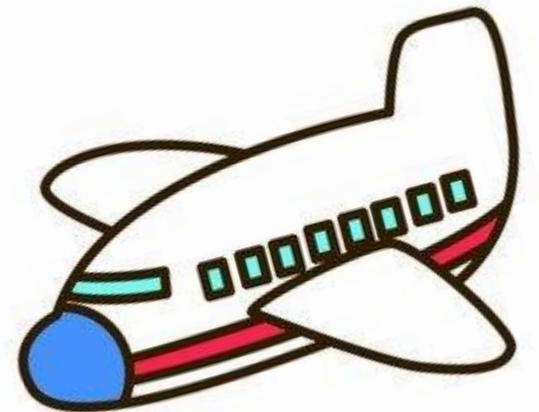
최근에 일어나거나 충격적이고 생생한 사건들은 우리의 기억에 더 잘 남는데,

그 기억이 우리를 **가용성 어림법**(available heuristic, 더 많이 기억할수록 발생가능성이 높다고 생각)을 사용하도록 이끈다.

2001년 9월 11일 일어난 쌍둥이 빌딩 테러 사건 이후, 몇 달 동안 미국인 대부분이 비행기 사고에 대한 생각을 자주 했고, 그래서 그런 재난이 흔하다고 간주하여 비행기 여행을 기피했다.

치명적인 사고가 날 위험성은 비행기보다 자동차가 훨씬 더 큰데도 그들은 비행기 대신 자동차로 움직였다.

(Gignenzer, 2004)



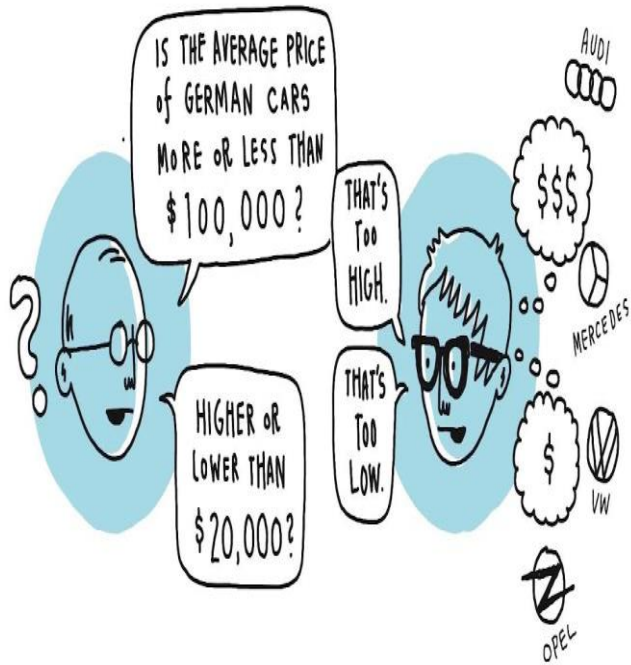
Anchoring & Adjustment Heuristics



고착과 조정 휴리스틱은 의사결정을 하기 위해 정보를 수집하는 과정에서 **처음 수집된 정보가 의사결정의 기준**이 되는 것이다. 처음 제시된 정보가 의사결정의 기준으로 작용하면 최초 정보에 약간의 오차가 있더라도 결과치에는 큰 오차가 발생하기 때문에 오류의 심각성이 높으므로 주의해야 한다.

탁월한 협상가들은 고착과 조정 오류를 활용하기 위해 협상의 초반에 상대방에게 터무니없는 가격을 제시한다. 상대가 이에 말려들면 터무니없는 가격에서부터 점차 가격 조정을 하며 최종 의사결정을 하기 때문에 처음 가격을 제시한 협상가는 만족할만한 성과를 거둘 수 있다.

닳 내림 효과(Anchoring Effect)



닳 내림 효과는 기준점 효과라고도 하는데,

대니얼 카너먼(Daniel Kahneman)이 제시한 행동경제학 용어이다.

배가 항구에 정박하여 닳을 내리면 닳을 내린 지점에서 멀리 벗어날 수 없듯이,
처음 제시된 의견이나 이미지가 인간의 사고 과정에 개입하여 판단이나 선택에
영향을 미치는 현상을 말한다.

닳 내림 효과에 의하면 인간은 특정 의견이나 이미지에 노출될 경우,
새로운 정보를 수용하거나 처음부터 다시 생각을 하는 등 검토를 거치지 않고
일정 범위 내에서만 부분적으로 자신의 판단이나 선택을 수정하는 경향이 있다.

인간의 인지과정에서 흔히 나타나는 기타 오류 _ 과도한 자신감



Philip Tetlock(1992)는 정부 관리와 자문위원, 외교정책 전공 교수, 신문 칼럼니스트 등과 같이 세계에서 일어나는 사건을 분석하고 예측하는 것을 직업으로 삼는 사람들을 연구했다. 그는 그들에게 향후 1년에서 10년 사이에 세계에서 일어날 사건들을 예측해 달라고 요청했다. 후에 그 예측을 실제 결과와 비교했더니 정확도가 매우 낮게 나왔는데, 가장 자신에 차 있었던 사람들의 예측이 특히 부정확했다.

인간의 인지과정에서 흔히 나타나는 기타 오류 _ 확증 편향

심리적 확증편향(confirmation bias)

1960년 영국 심리학자

피터 웨이슨(Peter wason)이 제시한

신념이나 믿는 바를 유지하려는 인간 본능.

자신의 믿음에 구멍이 뚫리는 것을 두려워해

반대되는 증거는 모조리 폄하하고 제거한다.



우리가 종종 하는 실수는,

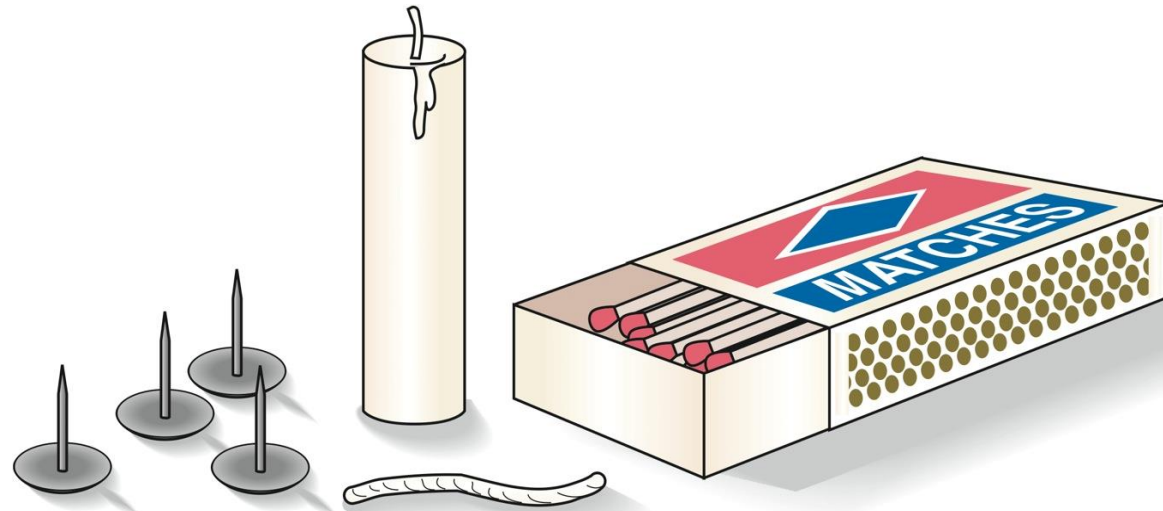
어떤 가설을 받아들이고 나면 다른 가능성은 검토하지 않고,
그 가설을 지지하는 증거만 탐색하는 것이다.

이 확증편향은 사회 각계각층에서 일어난다.

사람들은 대부분 자신과 의견이 같은 사람들의 이야기를 듣는다.

그리고 나서는 자신에게 반대하는

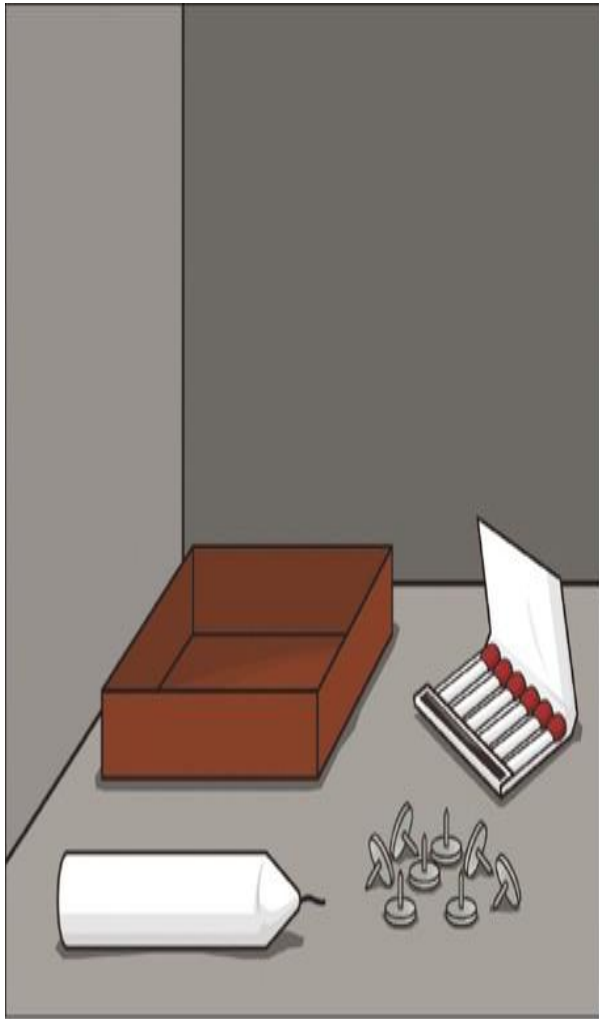
사람들이 편향되어 있다고 비난한다.



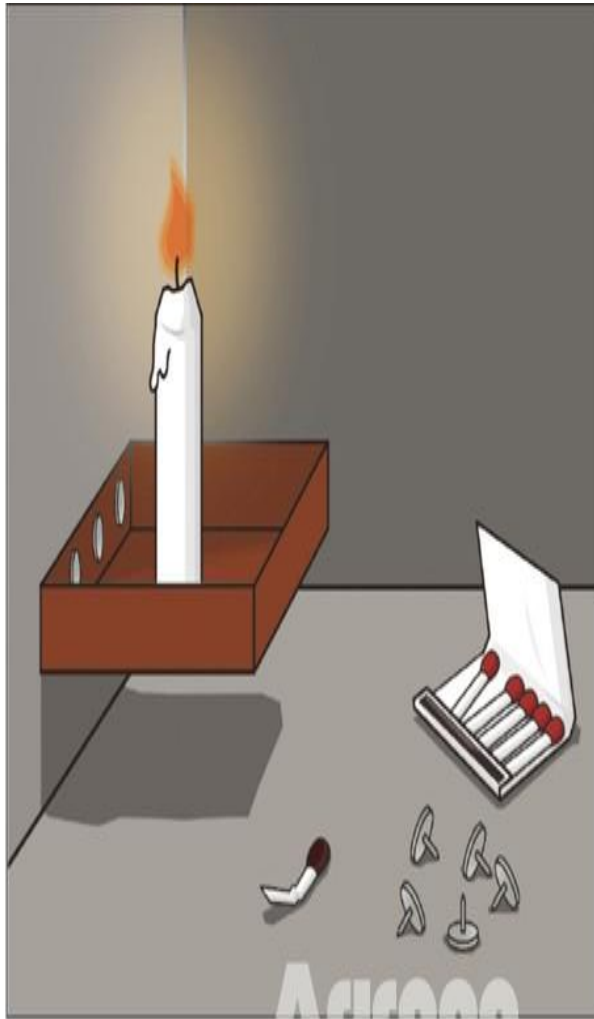
© Cengage Learning

당신에게 양초, 성냥 한 갑, 압정 몇 개, 그리고 짧은 끈이 주어지 있다.

다른 도구는 사용하지 않고, 벽에 양초를 고정시켜 양초에 불을 켤수 있는 방법을 찾아보라.



△그림 1.



△그림 2.

앞의 질문에 답하기 어려운 이유는 대부분의 사람들이 성냥갑 자체를
 <하나의 도구>가 아닌 성냥을 넣는 용기로만 생각하기 때문이다.

성냥갑은 한 가지 방식으로만 사용되도록 사람들의 머릿속에
 “기능적으로 고착되어 있다.”

양초를 벽에 고정하는 가장 좋은 방법은,
 성냥갑에 든 성냥을 다 비우고 성냥갑의 옆면을 압정으로 벽에 고정하는 것이다.
 짧은 끈은 아무 상관 없다.

기능적 고착 functional fixedness

어떤 것을 사용할 때 단 하나의 접근법 혹은 단 하나의 방식만을 고수하는 경향
 (확증 편향을 보여주는 특별한 사례)

인간의 인지과정에서 흔히 나타나는 기타 오류 _ 틀 효과



틀 효과 Framing Effect

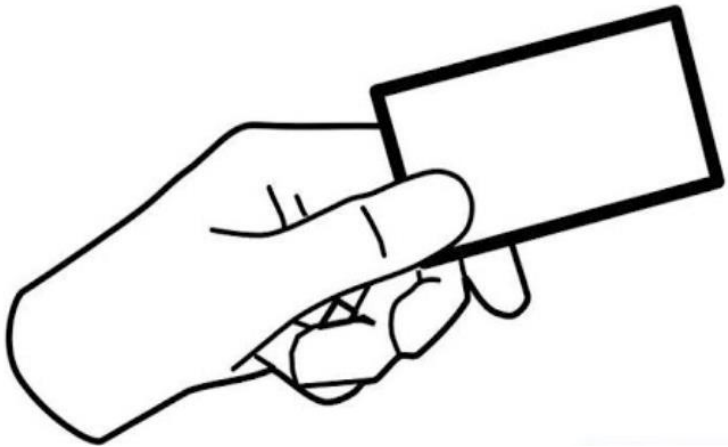
어떤 사안이 제시되는 방법에 따라 동일한 사안이라고 해도 그에 관한 사람들의 해석이나 의사결정이 달라지는 인식의 왜곡현상

질문의 틀이 달라질 때, 그에 답하는 경향도 달라진다.

인간의 인지과정에서 흔히 나타나는 기타 오류 _ 매몰 비용 효과

일상에서 매몰비용

이미 엷질러진 물은 다시 담을 수 없습니다.
영화관에서 영화표를 예매해서 영화를 보러 갑니다.
그런데 영화가 재미 없다고 중간에 나와도 영화표를 환불해 주지는 않죠.
영화표는 바로 매몰비용입니다.



매몰 비용 효과 Sunk Cost Effect

이미 지불한 돈이나 들이 노력 때문에 무언가를 기꺼이 하려는 마음
(이미 써버렸기 때문에 돌이킬 수 없는 돈, 시간, 노력이
아까워 자신에게 이롭지 않은 결정을 지속하는 것)

어떤 회사가 성공적이지 못한 프로젝트에 계속 돈을 투자하는 것.
프로스포츠 팀이 고액 연봉 선수의 성적에 실망하고 있지만 선수를
방출하지 못하는 것. 전공이 마음에 안들지만 대학에 입학한 게 아까워서
학교를 계속 다니는 것..., 모두 <매몰 비용 효과>이다.

우리는 뭔가 하나를 발견함으로써
이전에는 상상하지도 못했던 여러 가지를 볼 수 있게 된다.

Joseph Priestley