
КОГНИТИВНИ ПРИСТРАСТИЯ: СЪЩНОСТ И ВЛИЯНИЕ В БИЗНЕС СРЕДА

гл. ас. д-р Ирина Топузова

Международно висше бизнес училище

Резюме. Проблемът за когнитивните пристрастия и техните неблагоприятни ефекти в организационен контекст става все по-популярен днес, когато повече от всякога са налице фактори на външната среда като агресивна конкуренция, ограничени ресурси, „информационно замърсяване“. Тези фактори, съчетани с личните когнитивни „изкривявания“, са значим предиктор за появата на предприемаческия бърнаут. Статията представя преглед на водещите теоретични схващания, изясняващи същността и значението на понятието „когнитивни склонности“ или „когнитивни пристрастия“. Обсъжда се еволюцията на термина и различните видове „когнитивни пристрастия“ и „когнитивни предразсъдъци“, представени в категорийния модел на Бъстър Бенсън. Анализира се ролята и практическите последици от „когнитивните пристрастия“ върху сфери като управление и предприемачество. Проучва се връзката между „когнитивните пристрастия“, в смисъла на систематичен модел на отклонение от нормата или от рационалността в преценките, и разнообразния набор от задачи и функции на управлението и лидерството, включително вземане на решения, възприемане на риска, оценка на възможностите, и др. Дискутират се възможни решения, стратегии и техники за управление и намаляване на въздействието на когнитивните пристрастия в бизнес среда.

Ключови думи: когнитивни пристрастия, вземане на решения, предприемачески бърнаут, бизнес среда

Въведение

Когнитивните пристрастия придобиват изключителна значимост в съвременния бизнес свят поради глобалните трансформации, които изискват ускорени процеси на вземане на решения, висока адаптивност, стратегическо мислене, иновации, креативност и др. Във времена на глобализация, когато бизнесът е изправен пред множество предизвикателства, като цифрова трансформация, интензивна конкурентна среда и други, компаниите и лидерите често трябва да обработват огромни количества информация, да реагират бързо на промените и да управляват сложни процеси. Именно в такива условия, когнитивните пристрастия се проявяват с пълна сила, влияейки върху обективността и рационалността. Те представляват невидим, но мощен фактор, който може да определи успеха или провала на една организация.

Демографските изменения, включително застаряващото население, урбанизацията, изменението на климата, тенденцията към нарастване на средната класа, развитието на работната сила и цифровизацията, са ключови двигатели на трансформациите в 21-ви век. Тези мегатенденции оказват съществено влияние върху бизнес моделите, процесите и организационните структури, поставяйки под въпрос настоящите парадигми и създавайки условия за значителни промени през следващите години. Последствията, породени от тези тенденции, изискват от лидерите не само адаптивност, но и внедряване на концептуално нови стратегии, които да отговорят на предизвикателствата на променящата се среда (Sorrell et al., 2010; Acciarini, Brunetta, & Voccaredelli, 2021).

Факторите от външната среда не само определят рамката, в която се осъществява бизнесът, но и често водят до неадекватни или пристрастни преценки от страна на мениджърите и предприемачите. Информационното замърсяване, конкуренцията, прекомерното наличие или отсъствието на ресурси играят централна роля във формирането на стратегическите решения и предприемаческите нагласи. Днес бизнесът изисква работа с внушителен обем от информация, която често се обработва при ограничено време и ресурси. Това неизбежно води до използването на ментални „преки пътища“ – когнитивни евристики, които помагат за бързото вземане на решения. Въпреки, че тези евристики са функционални, те често предизвикват пристрастия като *потвърждаване на убеждения* (търсене на информация, която подкрепя съществуващи вярвания) или *свърхувереност* (надценяване на собствените способности), които влияят негативно върху обективността. Способността за ефективно наблюдение на тенденциите, както и за избор и анализиране на голямо количество информация, изисква специфични когнитивни способности, които могат да бъдат ограничени от „*рамкиращи ефекти*“ (De Martino, 2006). Тези ефекти водят до системни пристрастия в поведението при вземане на решения, в основата на които стоят емоционални механизми, въздействащи върху възприятията и решенията, независимо от фактическата информация (Slovic et al., 2002; Gabaix & Laibson, 2003; Brocas, I., & Carrillo, J. D., 2003). Въпреки същественото влияние на рамкиращите ефекти върху вземането на решения, тяхната невробιοлогична основа все още не е напълно разбрана.

Информационното замърсяване, което се изразява в преобладаването на множество и често противоречиви данни е основен фактор, който затруднява процеса по вземане на решение. Възможността и умението да се обработва и анализира огромен масив от информация е не само необходимост, но и предизвикателство за мениджърите.

Излишното количество информация може да доведе до когнитивни пристрастия, които ограничават способността за адекватно възприемане и прецизиране на важните данни, водещи до стратегически решения (Davenport & Harris, 2017).

Конкуренцията, която е все по-агресивна, поставя бизнесите в ситуация на постоянен натиск да иновират и адаптират своите модели. В същото време, наличието на ограничени ресурси – както финансови, така и човешки, налага бизнесите да вземат решения, които често се основават на краткосрочни предимства, а не на дългосрочни стратегии за устойчив растеж (Porter, 1980). Тази динамика прави пристрастията не просто значим психологически феномен, но и непосредствен риск за бизнеса.

Нарастващото значение на когнитивните пристрастия се подчертава и от глобалните кризи и постоянната промяна в условията на живот. Пандемията от COVID-19, икономическата несигурност, политическите и военни конфликти създадоха условия, при които необходимостта от бързи и точни решения е критична. Когнитивните пристрастия, обаче, често пречат на лидерите да интерпретират обективно данните, да анализират риска и да предвиждат дългосрочните последици. Например, подценяването на глобалния риск или поддаването на „*пристрастие към настоящето*“ (прекомерен фокус върху краткосрочните резултати) може да доведе до стратегически грешки, които застрашават устойчивостта на организацията.

Увеличаващата се роля на технологиите, като изкуствения интелект, също изисква разпознаване и управление на когнитивните пристрастия не само в човешките решения, но и в начина, по който се създават алгоритми и системи за анализ. Алгоритмите, които автоматизират процесите, често възпроизвеждат човешките пристрастия, ако те не бъдат разпознати и адресирани. Това прави управлението на пристрастията критично за създаването на справедливи и ефективни технологични решения.

Възприемането на когнитивните пристрастия като управляем фактор е ключово за съвременния бизнес. Управлението им не само подобрява вътрешните процеси, но и засилва способността на компаниите да реагират ефективно на бързо променящите се условия на пазара. Лидерите, които разбират и активно управляват пристрастията, могат не само да намалят тяхното негативно влияние, но и да ги превърнат в инструмент за подобряване на процесите. Това включва създаването на структури, които подкрепят по-обективното вземане на решения, обучение за осъзнаване на пристрастията и внедряване на технологии за анализ и обработка на данни, които намаляват субективността.

В този контекст, когнитивните пристрастия не са просто теоретичен феномен, а реален практически проблем, който изисква внимание и управление. Те представляват предизвикателство, но и възможност – за изграждане на по-устойчиви, иновативни и ефективни организации. Това прави темата за когнитивните пристрастия ключова както за изследователите, така и за практиката, като поставя акцент върху необходимостта от по-задълбочено разбиране на техния произход, механизми и начини за минимизиране на техните негативни ефекти.

В условията на нарастващо внимание към когнитивните пристрастия и тяхното въздействие в организационна среда, настоящата статия проучва основните теоретични подходи и практически измерения на това явление. Анализът се основава на разбирането, че фактори като агресивна конкуренция, ограничени ресурси и информационно замърсяване значително засилват влиянието им. Изследвайки теоретичните подходи, включително категорийния модел на Бъстър Бенсън, статията проследява еволюцията на понятието „когнитивни пристрастия“ и тяхното практическо значение за управлението, за вземането на решения, възприемането на риска и оценката на възможностите. Целта на изследването е да се предложи интегративен подход за разбиране и управление на когнитивните пристрастия в бизнес среда. В тази връзка се обсъждат възможни стратегии и техники за минимизиране на негативните им ефекти и подобряване на организационните резултати, като се акцентира върху значението им за лидерството и предприемачеството в условията на динамична и несигурна обстановка.

Еволюция и същност на понятието „когнитивни пристрастия“

Термините *когнитивни пристрастия* и *когнитивни склонности* често се използват взаимнозаменяемо, но има някои нюанси, по които се различават, особено, разглеждайки ги в полето на различните научни области. *Когнитивните пристрастия* обикновено се използват за описание на систематични отклонения от рационалността в процеса на вземане на решения. Те могат да доведат до нелогични или ирационални избори, които се основават на лични убеждения, емоции или други външни влияния. Когнитивните пристрастия се разглеждат като автоматични и често неосъзнати процеси, които влияят на оценките и преценките на индивидите, водейки ги към отклонения от обективните критерии или логични изводи. Пример за такова пристрастие е *потвърдителното пристрастие*, когато хората търсят информация, която подкрепя вече съществуващите им убеждения (Nickerson, 1998; Kahneman & Tversky, 1974). *Когнитивни склонности* са по-широк

термин, който се отнася до тенденциите или наклонностите, които формират начина, по който индивидите възприемат, интерпретират и реагират на информация. Тези склонности не се разглеждат винаги като ирационални или вредни, въпреки че могат да оказват влияние върху вземането на решения. Например, склонността в хората да се фокусира върху лични преживявания когато правят преценки и формират мнение или склонността да предпочитат познатото пред новото.

Въпреки че тези два термина могат да се припокриват, разликата между тях е, че когнитивните пристрастия се считат за по-силно дефинирани и по-често водят до ирационални или субективни решения, докато когнитивните склонности могат да обхващат и по-неутрални или стандартни поведения при обработка на информация.

Понятието „когнитивни пристрастия“ е въведено от Амос Тверски и Даниел Канеман през 1972 г. (Kahneman & Tversky, 2002) и е резултат от техния опит с неспособността на хората да разсъждават интуитивно за по-големите редове величини. Те обясняват тези феномени като системни грешки в преценките, които възникват поради предсказуеми ограничения в човешкото мислене. Разработват *концепцията за хедонистичната хазартна грешка*, при която хората правят избори, като се водят повече от емоции, отколкото от логика или статистика. Когнитивните пристрастия бързо започват да привличат вниманието и на други изследователи, след като двамата автори развиват *концепцията за систематичните отклонения от рационалността в човешкото поведение* (Kahneman & Tversky, 1973). Тези първоначални изследвания полагат основите за разбирането на когнитивните пристрастия като вродени и често неосъзнати процеси, които влияят на решенията, които хората вземат в условия на несигурност. През годините, с развитието на когнитивната психология и поведенческите науки, терминът „когнитивни пристрастия“ преминава през значителна еволюция. Първоначално е свързан основно с индивидите и индивидуалното поведение, но в последствие започва да се разглежда и в контекста на груповото поведение и вземането на мениджърски решения. На този етап се утвърждава разбирането, че тези пристрастия са не само индивидуални явления, а се проявяват и в рамките на организациите, като същевременно играят ключова роля при формирането на стратегии, вземането на решения и управлението на ресурси (Bazerman & Moore, 2013; Simons, 2019).

С. Никерсън (Nickerson, 1998) дефинира когнитивните пристрастия като систематични отклонения от рационалността, произтичащи от вътрешни умствени процеси, като избор на информация или интерпретация на събития, които потвърждават вече съществуващи убеждения или нагласи.

Б. Чалдини (Cialdini, 2007) обяснява когнитивните пристрастия в контекста на социалните влияния и психологията на убеждаването. Според него, хората често прибегват към пристрастия като социално доказателство или ефект на рецензия, когато се намират в условия на несигурност, разчитайки на мнението на другите, за да вземат решения.

Според Б. Бенсън (Benson, 2016), когнитивните пристрастия представляват систематични модели на отклонение от рационалността в преценките, което ги прави ключов фактор за вземането на стратегически решения в условия на несигурност. Такива пристрастия често са повлияни от афективни механизми, които могат да засегнат както индивидуалното, така и организационното поведение (Slovic et al. (2002).

В съвременния научен дискурс, когнитивните пристрастия започват да се разглеждат като ключови детерминанти, които могат да доведат до сериозни дефицити в различни аспекти на бизнес средата, включително лидерството и предприемачеството (Barberá-Mariné et al., 2019).

Основни теоретични подходи и модели

Множество теории и модели разкриват същността на когнитивните пристрастия в организационен контекст, като обясняват техните проявления и въздействие върху организационното поведение и вземането на решения. Един от водещите подходи е този на Канеман и Тверски (Kahneman & Tversky, 1979), които въвеждат концепцията за *систематични отклонения от рационалността при вземането на решения*. Те идентифицират редица когнитивни пристрастия, които водят до систематични грешки в оценките и решенията на индивидите. Тези пристрастия се дължат на опростявания, които умът използва, за да обработи сложната информация, с която се сблъсква в ежедневието.

Друг значим теоретичен подход е този на поведенческата икономика. Теории като *Теорията за перспективите* (Kahneman & Tversky, 1979) и *Когнитивната дисонансна теория* (Festinger, 1957) обясняват как решенията на индивидите са повлияни от психологически фактори, а не само от рационални анализи на информацията. Изследвания в областта на предприемачеството показват, че когнитивните пристрастия оказват влияние върху начина, по който предприемачите възприемат рисковете и възможностите, като предразсъдъците могат да доведат до преждевременно вземане на решения и неефективно управление на ресурсите (Bazerman & Moore, 2013).

Една от ключовите теории, свързана с когнитивните пристрастия е *Теорията на хедонистичната хазартна склонност* (Loewenstein, 2000), според която хората предвиждат бъдещи събития с цел минимизиране на разочарованията и максимизиране на удоволствието. Тази тенденция

значително влияе върху възприятието за риск и увеличава вероятността за неправилни стратегически решения.

Значима теоретична концепция е *Теорията на потвърдителното пристрастие* (Nickerson, 1998), която обяснява как хората търсят и интерпретират информация по начин, който потвърждава техните съществуващи вярвания и хипотези, като пренебрегват информация, която ги оспорва.

Теорията на социалното доказателство (Cialdini, 2007) предлага различна перспектива, като подчертава как поведението на други хора може да служи като ориентир за вземане на решения, дори когато тези решения не са напълно рационални. В контекста на бизнеса, това довежда до тенденцията да се следват решения, които са популярни или социално приемливи, въпреки че те не са непременно най-добрите.

Според *Модела на двойния процес* (Kahneman & Tversky, 1974), когнитивните пристрастия възникват основно при използването на автоматични, интуитивни мисловни процеси, които водят до формиране на систематични грешки в преценките. В рамките на мениджмънта и предприемачеството, този модел обяснява как бързите и неанализирани решения могат да бъдат изкривени от когнитивни пристрастия.

Моделът на мисловната устойчивост (Staw et al., 1997) разглежда способността на индивидите да преодолеят когнитивни грешки и пристрастия, адаптирайки се към нови обстоятелства. Приложен в бизнес среда този модел подчертава възможността и начините за коригиране и подобряване на управленските решения, като лидерите и мениджърите премахват когнитивните предразсъдъци и възстановяват рационалността в процеса на вземане на решения.

Тези теории предоставят широк спектър от подходи за разбирането и анализа на когнитивните пристрастия, като всяка от тях предлага различен поглед върху механизмите, които формират човешките преценки и решения в динамични и несигурни условия.

Категориен модел на Бъстър Бенсън

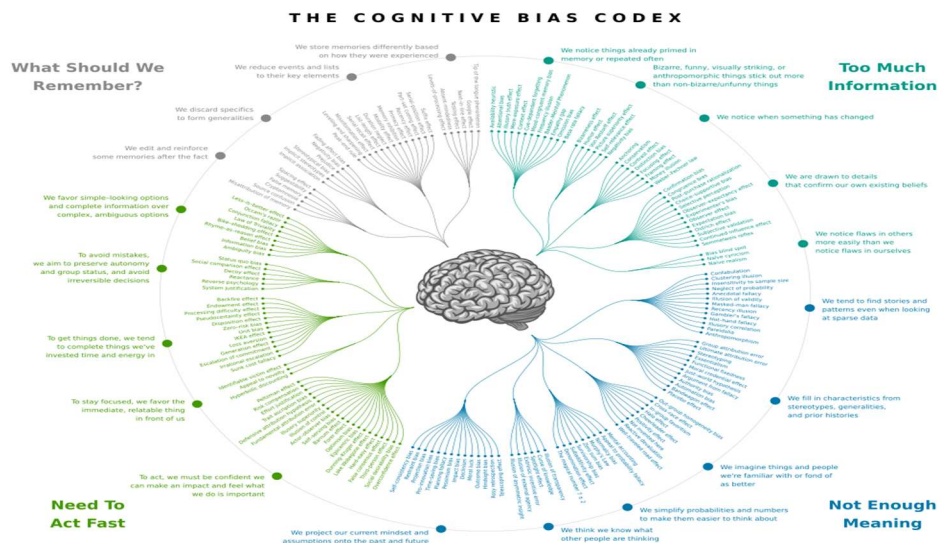
Въведен от Б. Бенсън, *категорийният модел* е сред най-популярните теоретични рамки за класифициране на когнитивните пристрастия. Този модел предлага систематична класификация на различните видове пристрастия въз основа на тяхната природа и механизми на въздействие. В този смисъл Б. Бенсън разграничава когнитивните пристрастия в няколко основни категории, като:

- *Пристрастия, свързани с възприемането на риска* (например, пристрастие към потвърждение на положителни или отрицателни очаквания).

- *Пристрастия при вземането на решения*, които водят до ирационално оценяване на възможностите (например, пристрастие към първоначалната информация).
- *Социални и групови пристрастия*, които включват тенденцията на индивидите да следват мнението на групата, дори ако това не е обосновано рационално (например, групова мисъл).

Този модел категоризира пристрастията и предлага стратегии за тяхното преодоляване, акцентирайки върху вземането на решения и лидерските практики (Benson, 2020). Тестът за когнитивна рефлексия (CRT), разработен от Шейн Фредерик (Frederick, 2005), измерва податливостта на индивидите към конкретни когнитивни склонности от дефинираните в модела, като така предоставя ценна информация за идентифицирането и разбирането им. Това измерване има ключово значение за практическото приложение на теоретичните модели и може да бъде полезно за подобряване на процеса на вземане на решения и за оптимизиране на лидерските практики.

Ключов елемент в разпространението на този модел е *Когнитивният кодекс на пристрастията*, разработен въз основа на анализа на Бенсън. В него са систематизирани над 180 когнитивни пристрастия в четири основни категории: *твърде много информация, недостатъчно значение, необходимост от бързо действие и какво трябва да запомним*. Това графично представяне не само улеснява разбирането на сложността на когнитивните пристрастия, но също така подчертава тяхното практическо значение в различни сфери (Manoogian, 2016). **Фиг.1**



Фигура 1. Когнитивен кодекс на пристрастията

Източник: The Cognitive Bias Codex - 180+ biases, designed by John Manoogian III (jm3).png:

Диаграмата предлага аналитичен поглед върху когнитивните ограничения, подчертавайки техния произход и влияние върху човешкото поведение. Организирана е около идеята, че когнитивните пристрастия са адаптивни механизми, които мозъкът използва за справяне със сложността на информацията. Те се проявяват като систематични отклонения в начина, по който хората възприемат, обработват и интерпретират информация. Когнитивните пристрастия са разпределени в четири основни категории, които обясняват различните когнитивни предизвикателства:

- **Твърде много информация:** Пристрастия, които помагат да се отсява излишната информация (например ефект на избирателно внимание).
- **Недостатъчно значение:** Пристрастия, които добавят структура или смисъл в условия на несигурност (например склонност към търсене на модели).
- **Необходимост от бързо действие:** Пристрастия, които подпомагат вземането на бързи решения (например евристики като "достъпност").
- **Какво трябва да помним:** Пристрастия, които оформят спомени и ретроспективни преценки (например склонност към ретроспективно изкривяване).

Диаграмата използва радиална структура, която започва от централна идея и се разклонява към специфични пристрастия. Визуализацията е цветно кодирана и организирана, което улеснява проследяването на връзките между различните пристрастия. Кодексът може да се използва като инструмент за идентифициране на пристрастия в различни области: управление, лидерство, маркетинг, психология и други. Той може да помогне на мениджъри и предприемачи да разпознаят фактори, които изкривяват техните решения. Когнитивният кодекс предоставя структурирана рамка, която позволява задълбочено изследване на когнитивните пристрастия. Чрез групиране и категоризиране той разкрива сложността на тези явления, като същевременно улеснява тяхното разбиране. Диаграмата подчертава как пристрастията могат да имат както положителни (адаптивни), така и отрицателни (деадаптивни) ефекти върху поведението. Например, те могат да помогнат за бързи решения в критични ситуации, но също така могат да доведат до грешки, като игнориране на ключова информация. Когнитивният кодекс е ценен инструмент за разбиране на когнитивните пристрастия и техния обхват в различни аспекти на човешкия живот. Той не само улеснява теоретичното изучаване на тези феномени, но и предлага практически насоки за тяхното управление.

Анализ на ролята на когнитивните пристрастия в бизнес среда

Когнитивните пристрастия оказват значително влияние върху функционирането на бизнеса, особено в области като управление, предприемачество и стратегическо планиране. Те често се проявяват като систематични грешки в мисленето, които засягат начина, по който ръководителите и предприемачите възприемат информацията, оценяват рисковете и вземат решения (Kahneman & Tversky, 1974). Когнитивните пристрастия засягат ключови управленски функции като:

Вземане на решения: Предубеждението за потвърждение кара мениджърите да търсят информация, която съвпада с вече съществуващите им убеждения, игнорирайки противоречивите доказателства. Това може да доведе до погрешни заключения, особено когато решенията изискват комплексен анализ (Nickerson, 1998).

Възприемане на риска: Свърхувереността често кара мениджърите да подценяват потенциалните рискове и да надценяват вероятността за успех на даден проект, което може да доведе до стратегически грешки с висока цена (Loewenstein et al., 2001).

Оценка на възможностите: Пристрастия като *ефект на наличността* правят ръководителите склонни да отдават прекомерно значение на информация, която е лесно достъпна или скорошна,

пренебрегвайки по-дългосрочните перспективи (Tversky & Kahneman, 1974).

В реалната бизнес среда когнитивните пристрастия често се проявяват като систематични грешки. Възприемането на риска под влиянието на *ефекта на рамката* води до избори, които зависят от начина, по който е представена информацията. Мениджър може да предпочете инвестиция, описана като "90% успешна", пред друга, която включва "10% риск от провал", въпреки, че двете са идентични (Tversky & Kahneman, 1981). *Ефектът на оптимизма* често кара предприемачите да надценяват очакваните приходи от нов продукт, игнорирайки пазарните ограничения. Това може да доведе до разочарования и финансови загуби (Kahneman, 2011). Когнитивните пристрастия играят важна роля и в развитието на предприемаческия бърнаут. *Предубеждението/ илюзията за контрол* подбужда предприемачите да поемат прекомерна лична отговорност за резултатите от своите проекти, често подценявайки външните фактори и възможността за провал (Cialdini, 2007). Освен това, пристрастията към *ефекта на потъналите разходи* водят до продължителни инвестиции в неуспешни проекти, което увеличава стреса и риска от изчерпване на психичната енергия (Staw et al., 1997). В динамична бизнес среда, където несигурността и конкуренцията са често срещани, тези пристрастия могат да бъдат особено разрушителни, подкопавайки както психичното здраве на предприемачите, така и устойчивостта на техните организации. Изследванията на Маслах и Лейтър (Maslach & Leiter, 2016) разглеждат как стресовите условия в организационния контекст водят до бърнаут, като подчертават, че това явление възниква в резултат на натрупване на стресови фактори както от личен, така и от професионален характер. Изследванията на Шауфели и Тарис (Schaufeli & Taris, 2014) показват, че взаимодействието между лични характеристики като свръхизисквания и външни стресови условия играят ключова роля в развитието на бърнаут, като при предприемачите тези фактори често се усилват от натиска на конкурентната среда и ограничените ресурси.

Управление на когнитивните пристрастия

Управлението на когнитивните пристрастия в организацията е от решаващо значение за подобряване качеството на вземане на решения, оптимизиране на управлението на риска и повишаване на организационната ефективност. За да се постигне всичко това, е важно да се използват стратегии и техники, които не само идентифицират пристрастията, но и намаляват тяхното влияние върху организационните процеси. Първата стъпка към управлението на когнитивните пристрастия е тяхното откриване и идентифициране, което се осъществява чрез

редовни анализи на вземаните решения и наблюдения на поведението на служителите. Един от подходите е свързан с прилагане на методи за самооценка и обратна връзка, които дават възможност на служителите да осъзнаят дали решенията им се основават на предразсъдъци и нагласи или на рационален анализ (Kahneman, 2011). Могат да бъдат ангажирани външни организационни консултанти, които да анализират процесите на вземане на решения, като по този начин се идентифицират структурни и индивидуални пристрастия в организационния контекст. Внедряването на регулярни сесии за анализ на вземането на решения и обсъждане на допуснатите грешки също помага за тяхното идентифициране (Bazerman & Moore, 2013). След като пристрастията бъдат идентифицирани, следващата стъпка е тяхното управление и минимизиране на влиянието им върху организационните процеси. Един от основните подходи е чрез обучение. Обучителни програми, насочени към повишаване на осведомеността относно когнитивните пристрастия, могат да помогнат на служители и мениджъри да разпознават и избягват тези грешки в мисленето. Тренинги за когнитивна гъвкавост или за осъзнаване на *склонността към потвърдително мислене* могат да подобрят качеството на вземаните решения (Tversky & Kahneman, 1981). Организациите следва да стимулират практики, които насърчават критично мислене, дълбочинно разглеждане на различни перспективи и конструктивна обратна връзка. Това включва създаването на екипи, които активно си поставят задачата да идентифицират и обсъждат различията в мненията и да осигуряват различни източници на информация, за да предотвратят колективни пристрастия и групово мислене (Janis, 1982). Стимулирането на разнообразие на мнения в организационните екипи също играе важна роля за намаляване на пристрастията. Технологиите също са от ключово значение за минимизирането на когнитивните пристрастия. Използването на технологични инструменти като алгоритми и изкуствен интелект (AI) за подкрепа на вземането на решения може да осигури обективност и да намали влиянието на личните предразсъдъци. Технологиите могат да предоставят структурирани данни и анализи, които да подкрепят рационалните решения, като по този начин намаляват влиянието на лични пристрастия и емоции върху процеса на вземане на решения (Friedman & Nissenbaum, 1996).

Управлението на когнитивните пристрастия изисква системен подход, който включва идентифициране на пристрастията, обучение на служителите и промяна в организационната култура, както и внедряване на технологични решения. Чрез тези стратегии и техники организациите могат значително да подобрят процесите на вземане на решения, да минимизират рисковете от грешки и да постигат по-добри организационни резултати.

Заклучение

Прегледът на когнитивните пристрастия показва тяхното значително въздействие върху различни управленски функции и организационни процеси. Като важни фактори, влияещи на вземането на решения, възприемането на риска и оценката на възможностите, когнитивните пристрастия формират начина, по който ръководителите и предприемачите възприемат и обработват информация, което води до последици за ефективността и устойчивостта на организациите. Въз основа на направения преглед и представените теоретични подходи и модели се потвърждава, че когнитивните пристрастия са неотделима част от човешкото мислене. Те са неизбежни елементи в процеса на вземане на решения, които могат да повлияят на рационалността и точността им (Tversky & Kahneman, 1981; Kahneman, 2011). Формират се и се усилват от множество външни и вътрешни фактори, като стрес, натиск за бързи резултати и ограничени ресурси, което прави тяхното управление още по-важно.

Стратегиите за идентифициране на тези пристрастия в организациите, както и прилагането на техники за тяхното минимизиране, могат да играят ключова роля в оптимизирането на управленските практики. Програмите за обучение, както и промяната в организационната култура, които насърчават самосъзнанието и критичното мислене, могат да бъдат ефективни начини за намаляване на влиянието на тези пристрастия (Friedman & Nissenbaum, 1996). В допълнение, технологиите, които подкрепят процесите на вземане на решения, могат да осигурят обективност и да насърчат рационални решения, които намаляват влиянието на когнитивните пристрастия върху организационните резултати.

Въпреки усилията, които се предприемат за минимизиране на техния ефект, когнитивните пристрастия остават неизбежен компонент от човешкото поведение. Те са дълбоко вкоренени в начините, по които обработваме и интерпретираме информация, което затруднява тяхното напълно елиминиране. Поради тази причина, разбирането на тези пристрастия и разработването на подходи за тяхното управление трябва да бъдат интегрирани в дългосрочните стратегии на организациите с цел ефективно управление на риска, оптимизация на процеса на вземане на решения и постигане на устойчиво стратегическо лидерство. Както показват представените примери, проявленията на когнитивни пристрастия в бизнес контекста са разнообразни, но с прилагането на подходящи стратегии и методи за интервенция, техният негативен ефект може да бъде значително редуциран.

REFERENCES

- ACCIARINI, C., BRUNETTA, F., & BOCCARDELLI, P. (2021). Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*, 59(3), 638-652.
- BARBERÁ-MARINÉ, I., et al. (2019). Cognitive biases and decision-making in organizational contexts. *Journal of Business Research*.
- BAZERMAN, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making*. Wiley.
- BENSON, B. (2020). Categorical Model of Cognitive Biases: A Comprehensive Framework. *Cognitive Science Journal*.
- BENSON, B. (2016). Cognitive biases in decision-making and leadership. *Journal of Organizational Psychology*, 11(3), 45-62.
- BERTHET, V. (2022). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in psychology*, 12, 802439.
- BROCAS, I., & CARRILLO, J. D. (Eds.). (2003). *The psychology of economic decisions* (Vol. 1). Oxford University Press, USA.
- CIALDINI, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion* (Rev. ed.). Harper Business.
- DAVENPORT, T., & HARRIS, J. (2017). *Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- DE MARTINO, B. (2006), "Frames, biases, and rational decision-making in the human brain", *Science*, Vol. 313, pp. 684-687
- FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- FREDERICK, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic perspectives*, 19(4), 25-42.
- FRIEDMAN, B., & NISSENBAUM, H. (1996). Bias in computer systems. *ACM Transactions on Information Systems*, 14(3), 330-347. <https://doi.org/10.1145/230538.230561>
- GABAIX, X., & LAIBSON, D. (2003). A New Challenge for Economics: "The Frame Problem". *The psychology of economic decisions, volume one: rationality and well-being*, 169-183.
- JANIS, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos*. Houghton Mifflin.
- KAHNEMAN, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- KAHNEMAN D, FREDERICK S. Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. In: GILOVICH T, GRIFFIN D, KAHNEMAN D, eds. *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press; 2002:49-81.
- KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237–251.

LOEWENSTEIN, G. (2000). Emotions in economic theory and economic behavior. *American Economic Review*, 90(2), 426–432.

MASLACH, C., & LEITER, M. P. (2016). Burnout and engagement in the workplace: A review and synthesis. In *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 623–638). Wiley.

NICKERSON, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>

PORTER, M. E., & STRATEGY, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free, 1.

SCHAUFELI, W. B., & TARIS, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for burnout. *Career Development International*, 19(4), 307–331. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0148>

SIMONS, T. (2019). Behavioral Economics and Strategic Decision Making. *Business Strategy Review*.

SLOVIC, P., FINUCANE, M. L., PETERS, E., & MACGREGOR, D. G. (2002). The affect heuristic. *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, 397–420.

SORRELL, M., KOMISAR, R., & MULCAHY, A. (2010). How we do it: three executives reflect on strategic decision making. *McKinsey Quarterly*, 2, 46–57.

STAW, B. M., SANDELANDS, L. E., & DUTTON, J. E. (1997). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 521–551. <https://doi.org/10.2307/2393748>

TVERSKY, A., & KAHNEMAN, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458.

COGNITIVE BIASES: NATURE AND IMPACT IN BUSINESS ENVIRONMENT

Abstract. The problem of cognitive biases and their detrimental effects in the organisational context has become increasingly popular today, given the prevalent external factors such as aggressive competition, limited resources, and "information pollution." These factors, in combination with personal cognitive "distortions", are significant predictors of entrepreneurial burnout. This article provides an overview of the leading theoretical perspectives that clarify the nature and significance of the concept of "cognitive biases" or "cognitive tendencies". The evolution of the term and the various types of "cognitive biases" presented in Buster Benson's categorical model are discussed. The role and practical implications of "cognitive biases" in management and entrepreneurship are analysed. The relationship between "cognitive biases," as a systematic model of deviation from norms or rationality in assessments, and the various tasks and functions of management and leadership, including decision-making, risk perception, opportunity evaluation, and more, is explored. Possible solutions, strategies and techniques for managing and reducing the impact of cognitive biases in the business environment are discussed.

Keywords: cognitive biases; decision-making; entrepreneurial burnout; business environment

Chief Assist. Prof. Irina Topuzova, PhD

ORCID: 0000-0002-9790-2734

International Business School

Botevgrad, Bulgaria

E-mail: itopuzova@ibsedu.bg