

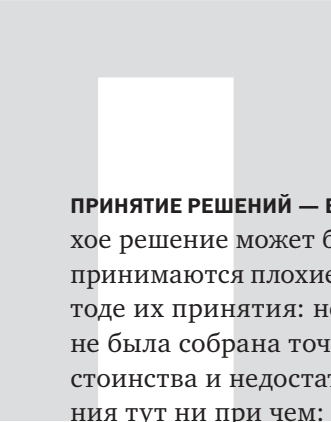
# Оглавление

<b>СКРЫТЫЕ ЛОВУШКИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ</b> .....	7
<i>Джон Хэммонд, Ральф Кини, Говард Райффа</i>	
<b>ПЕРЕД ТЕМ КАК ПРИНЯТЬ ВАЖНОЕ РЕШЕНИЕ</b> .....	29
<i>Даниэль Канеман, Дэн Ловалло, Оливье Сибони</i>	
<b>КАК ИЗБЕЖАТЬ КАТАСТРОФЫ</b> .....	51
<i>Кэтрин Тинсли, Робин Диллон, Питер Мэдсен</i>	
<b>КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ПАССИВНОСТЬ</b> .....	69
<i>Рэм Чаран</i>	
<b>НЕИЗВЕСТНЫЕ ФАКТЫ О ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ</b> .....	91
<i>Дэвид Гарвин, Майкл Роберто</i>	

<b>ЗА КЕМ ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО?</b> .....	111
<i>Пол Роджерс, Марсия Бленко</i>	
<b>НАСКОЛЬКО ВЫ (НЕ)ЭТИЧНЫ?</b> .....	135
<i>Мазарин Банаджи, Макс Базерман, Долли Чу</i>	
<b>ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ:</b>	
<b>СОВЕРШЕНСТВУЕМ ПРОЦЕСС</b> .....	155
<i>Томас Дэвенпорт</i>	
<b>ПОЧЕМУ ХОРОШИЕ РУКОВОДИТЕЛИ ПРИНИМАЮТ ПЛОХИЕ РЕШЕНИЯ</b> .....	167
<i>Эндрю Кемпбелл, Джо Уайтхед, Сидни Финкельштейн</i>	
<b>ХВАТИТ СТРОИТЬ ПЛАНЫ, ПОРА ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ</b> .....	181
<i>Майкл Мэнкинс, Ричард Стил</i>	
<b>ОБ АВТОРАХ</b> .....	203

# Скрытые ловушки процесса принятия решения

Джон Хэммонд, Ральф Кини, Говард Райффа



**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ** — **ВАЖНЕЙШАЯ** задача любого руководителя. Плохое решение может безвозвратно погубить дело или карьеру. Как принимаются плохие решения? Причина чаще всего кроется в методе их принятия: не были четко определены варианты выбора, не была собрана точная информация, не были взвешены все достоинства и недостатки. Однако иногда процесс принятия решения тут ни при чем: человеческий мозг работает таким образом, что порой мы просто делаем неправильный выбор.

Ученые уже в течение полувека исследуют принципы работы нашего мышления в процессе принятия решения. Эти исследования, как лабораторные, так и полевые, показали, что во время принятия сложных решений мы бессознательно применяем мыслительные шаблоны. Эти шаблоны, также называемые эвристикой, помогают нам во многих ситуациях. Например, при определении расстояния наш мозг полагается на эвристический вывод о том, что четкость объекта подразумевает его близость. Чем яснее вы видите объект, тем ближе он, по нашему мнению, находится. Если же он виден нечетко, мы считаем, что он расположен дальше. Это простое

мыслительное допущение постоянно помогает нам поддерживать «чувство расстояния», необходимое для того, чтобы ориентироваться в окружающем мире.

Однако это допущение небезупречно, как и большинство эвристических выводов. Например, в туманный день наше зрение может подвести нас, заставив думать, что объект находится дальше, чем он расположен в действительности. Поскольку такое искажение обычно не несет в себе большой опасности, то мы не обращаем на него внимания. Однако для летчика, например, такая ошибка может стать смертельной, поэтому пилотов учат применять объективные методы оценки расстояния, не полагаясь на зрение.

Исследователи обнаружили множество таких ошибок в процессе принятия решения. Одни из них, такие как эвристический вывод о четкости объекта, представляют собой ошибки сенсорного восприятия. Другие принимают форму предубеждений. Третьи представляют собой иррациональную аномалию мышления. Все эти ловушки опасны именно потому, что их сложно заметить. Они прочно связаны с нашим мыслительным процессом, поэтому мы не можем их распознать, даже попадая в них.

Для руководителей, чей успех зависит от множества повседневных решений, эти психологические ловушки особенно опасны. Они могут испортить все, начиная с создания нового продукта и заканчивая приобретением компании, выработкой стратегии или планированием. Хотя никто не может избавиться от этих укоренившихся в нашем сознании ошибок, каждый имеет возможность последовать примеру летчиков и научиться распознавать такие ловушки и бороться с ними.

В данной статье мы рассмотрим ряд хорошо изученных психологических ловушек, которые особенно часто подстерегают тех, кто принимает деловые решения. Мы не только проанализируем причины их появления, но и предложим руководителям специальные методы борьбы с ними. Однако помните, что лучшая защита от опасности — осведомленность о ней. Руководители, изучившие эти ловушки, ощущают большую уверенность в том, что их решения разумны, а информация, предоставляемая им подчиненными и коллегами, достаточно надежна.

## Идея вкратце

Плохие решения — результат неправильного процесса их принятия: не были рассмотрены все существующие варианты, не была собрана точная информация, не были взвешены все достоинства и недостатки. Однако порой процесс принятия решения тут ни при чем: человеческий мозг работает таким образом, что иногда мы просто делаем неправильный выбор. В этой статье, впервые опубликованной в 1998 году, Джон Хэммонд, Ральф Кини и Говард Райффа рассматривают восемь психологических ловушек, которые подстерегают тех, кто принимает деловые решения. Ловушка якорения вынуждает нас придавать слишком большое значение первым полученным данным. Ловушка статус-кво заставляет нас сохранять имеющееся положение вещей, даже когда есть лучшая альтернатива. Попадая в ловушку необратимых затрат,

мы укрепляемся в старых ошибках. Выдавая желаемое за действительное, мы стараемся найти информацию, которая подтвердит нужную нам точку зрения и дискредитирует позицию оппонента. Часто мы коренным образом искажаем сам процесс принятия решения, оказавшись в ловушке неверной формулировки. Будучи слишком самоуверенными, мы порой неверно оцениваем собственные предположения. Попав в ловушку перестраховки, мы делаем излишне осторожные прогнозы. И наконец, иногда мы слишком хорошо помним собственный неудачный опыт в тех или иных делах. Лучший способ обойти все эти ловушки — знать о них. Предупрежден — значит, вооружен. Авторы рассказывают о простых шагах, которые могут предпринять руководители, чтобы защитить себя и свои компании от принятия неверных бизнес-решений.

### Ловушка № 1. Якорение

Как вы ответите на следующие вопросы?

- Верно ли, что в Турции проживает более 35 млн жителей?
- Каково население Турции?

Если вы мыслите так же, как большинство людей, то число 35 млн, содержащееся в первом вопросе (оно выбрано произвольно), повлияет на ваш ответ на второй вопрос. Мы задавали эти вопросы разным группам людей в течение многих лет. В одних случаях мы использовали число 35 млн, в других — 100 млн. И всегда число в ответе на второй вопрос соответствовало числу, содержавшемуся

в первом вопросе. Этот простой тест иллюстрирует часто встречающийся и опасный феномен, известный под названием «якорение». При обдумывании решения мозг придает большое значение первоначальной информации. Первое впечатление, оценка или данные «оседают» в мозгу и оказывают влияние на все последующие мысли и рассуждения.

Якорение принимает разнообразные формы. Оно может быть простым и сравнительно безобидным, как фраза, произнесенная вашим коллегой, или статистические данные, опубликованные в утренней газете. Оно может быть коварным, как стереотип в отношении к цвету кожи, акценту или стилю одежды. В бизнесе якорение наиболее часто встречается в форме предыстории или тенденции. Специалист по маркетингу, планирующий объем продаж на следующий год, часто начинает с того, что изучает соответствующие показатели за прошлый год. Старые цифры становятся якорями, которые маркетолог затем изменяет с учетом других факторов. Хотя такой подход может быть довольно эффективным, он придает слишком большое значение прошедшим событиям и слишком малое — иным факторам. При быстром изменении ситуации на рынке такие якоря могут стать причиной неверных прогнозов и неправильных решений.

Поскольку якорение способствует созданию неких условий, на которых будет основано решение, опытные бизнесмены используют этот прием в качестве переговорной тактики. Рассмотрим пример. Крупная консалтинговая фирма нуждалась в новом офисе в Сан-Франциско. С помощью агентства по недвижимости она нашла здание, отвечающее всем ее требованиям, после чего представители фирмы встретились с его владельцами. Собственники здания начали переговоры с перечисления условий договора: аренда на срок 10 лет, стартовая месячная оплата \$2,5 за квадратный фут, ее ежегодное увеличение с учетом инфляции, проведение всех внутренних работ за счет арендатора, возможность продления договора еще на 10 лет на тех же условиях. Хотя цена на тот момент была очень высокой, контрпредложение представителей консалтинговой фирмы оказалось довольно скромным. Они предложили стартовую оплату по средней рыночной цене и попросили владельцев взять на себя часть расходов по внутренней отделке, но приняли

остальные условия. Они могли бы проявить большую настойчивость и сделать другое контрпредложение: снизить стартовую оплату до минимального рыночного уровня, который будет пересматриваться раз в два года, а не ежегодно, установить ограничение на повышение арендной платы, изменить условия продления договора и т. д. Однако ход их мыслей ограничивался стартовым предложением. Они попали в ловушку якорения и в результате согласились на более высокую арендную плату, чем могли бы.

### Как с этим бороться?

Эффект якорения в процессе принятия решения многократно описан исследователями. Якоря влияют на решения не только руководителей, но и бухгалтеров, инженеров, банкиров, юристов, консультантов и биржевых аналитиков. Никто не может уклониться от их влияния: они слишком широко распространены. Однако руководители, знающие об опасности якорения, могут избежать этой ловушки, применяя следующие методы.

- Всегда рассматривайте проблему с разных точек зрения. Попробуйте использовать альтернативную стартовую позицию или подход, вместо того чтобы придерживаться однажды избранной тактики.
- Обдумайте проблему самостоятельно, прежде чем советоваться с другими: их идеи могут стать якорями для вашего мышления.
- Судите о вещах непредвзято. Получайте информацию от различных людей и используйте их мнение, чтобы раздвинуть рамки вашего мышления и направить его в новое русло.
- Будьте осторожны, чтобы не создать якорей для ваших советников, консультантов и прочих людей, от которых вы получаете информацию и советы. Как можно меньше сообщайте им о своих идеях, оценках или возможном решении. Если вы дадите им слишком много информации, ваши предубеждения могут запросто к вам вернуться.
- Особенно опасайтесь якорей на переговорах. Обдумайте собственную позицию до начала обсуждения, иначе вы заикнитесь на стартовом предложении другой стороны. В то же время поищите возможность использовать якорение в ваших

интересах: если вы продавец, то, прежде чем начать торговаться, назначьте цену выше той, которую желаете получить.

## Ловушка № 2. Статус-кво

Все мы хотим верить, что принимаем решения рационально и объективно. Однако следует признать, что мы склонны к предубеждениям, которые влияют на наш выбор. Принимая решения, человек обычно склоняется к вариантам, позволяющим сохранить прежнее положение вещей, или статус-кво. Эту тенденцию можно наблюдать при внедрении любой новинки. Первые автомобили, называемые «безлошадными экипажами», сильно напоминали эти самые экипажи. Первые электронные газеты, появившиеся в сети, были очень похожи на своих бумажных предшественниц.

Если рассматривать эту тенденцию на более близком вам уровне, то вы можете быть подвержены этому предубеждению, принимая финансовые решения. Например, люди иногда получают в наследство акции, которые сами никогда бы не приобрели. Хотя самым простым и не очень дорогим решением стала бы их продажа и помещение капитала в другие финансовые инструменты, большинство людей продолжают держать эти акции. Они находят текущее положение вещей удобным и стараются избегать нарушающих его действий. Они говорят: «Я подумаю об этом позже». Однако «позже» обычно означает «никогда».

Причина ловушки статус-кво лежит глубоко в нашем подсознании: это желание защитить свое «я» от внешнего вмешательства. Нарушение текущего положения вещей подразумевает переход к действию, а когда мы предпринимаем действия, то несем за них ответственность, можем подвергнуться за них критике или пожалеть о них. Неудивительно поэтому, что мы предпочтем возможность ничего не делать. В большинстве случаев попытки сохранения статус-кво означают желание выбрать безопасный вариант, поскольку это уменьшает психологический риск.

Привлекательность статус-кво доказана с помощью множества экспериментов. Например, группа людей получила подарки двух видов, которые имели приблизительно одинаковую ценность и раздавались произвольно. Половине участников эксперимента достались



кружки, а другой половине — плитки швейцарского шоколада. Затем им сказали, что при желании они могут обменять один подарок на другой. Вы, должно быть, подумали, что это решил сделать каждый второй? Нет, всего лишь один человек из десяти. В данном случае продемонстрировал свое влияние феномен статус-кво, хотя подарки были розданы лишь несколько минут назад, причем совершенно произвольно.

Другой эксперимент показывает, что чем больше вариантов выбора предлагается, тем сильнее желание оставить все как есть. Например, многие люди пожелают сохранить статус-кво, если им предложат два варианта вместо одного: вариант А и вариант В вместо одного варианта А. Почему? Потому что выбор между А и В требует дополнительных усилий, а сохранение статус-кво позволяет их избежать.

В бизнесе, где грехи действия (совершения поступка) обычно наказываются строже, чем грехи бездействия, статус-кво обладает особой притягательной силой. Многие слияния оказываются неудачными потому, что поглощающая компания избегает решительных действий, чтобы изменить существующую структуру управления и сделать ее более подходящей к новым условиям. Обычно они рассуждают таким образом: «Давайте не будем торопиться и подождем, пока ситуация стабилизируется». Однако с течением времени структура управления все более укореняется, и изменить ее становится сложнее, а не легче. Упустив возможность провести изменения в подходящий момент, компания становится заложницей сложившегося положения вещей.

### **Как с этим бороться?**

Прежде всего помните, что в какой-то ситуации сохранение статус-кво действительно может стать наилучшим решением, однако не следует сохранять его только потому, что это кажется наиболее удобным. Как только вы научитесь распознавать эту ловушку, статус-кво станет гораздо менее притягательным.

- Постоянно напоминайте себе о ваших целях и проверяйте, могут ли они быть достигнуты при существующем положении вещей. Вы можете обнаружить, что некоторые элементы текущей ситуации препятствуют достижению цели.

- Никогда не рассматривайте статус-кво в качестве единственной альтернативы. Определите все возможные варианты и проведите их сравнение, тщательно оценивая все плюсы и минусы.
- Задайте себе следующий вопрос: если бы текущего положения вещей не существовало, хотели бы вы, чтобы оно было именно таким?
- Избегайте преувеличения затрат или усилий, необходимых для того, чтобы уйти от сложившейся ситуации.
- Помните, что через некоторое время сегодняшняя ситуация может показаться менее привлекательной. Сравнивая две альтернативы, всегда оценивайте их с точки зрения не только настоящего, но и будущего.
- Если у вас есть два варианта, более привлекательных, чем статус-кво, не принимайте последнее «по умолчанию» только потому, что у вас нет времени на обдумывание других вариантов. Заставьте себя сделать осознанный выбор.

### **Ловушка № 3. Необратимые затраты**

Другое глубоко укоренившееся предубеждение состоит в том, что, делая выбор, вы пытаетесь оправдать предыдущие решения, даже если они уже утратили свою актуальность. Многие из нас попадали в эту ловушку. Например, вы отказались продать акции или долю во взаимном фонде, понеся убытки и упустив другую, более привлекательную возможность вложения капитала. Или вы потратили массу усилий, пытаясь исправить плохого сотрудника, которого вообще не стоило принимать на работу. Наши прошлые решения становятся тем, что экономисты называют необратимыми затратами — временными или денежными затратами, которые невозможно вернуть. На рациональном уровне мы понимаем, что необратимые затраты не имеют отношения к текущему решению, тем не менее они завладевают нашим разумом и приводят нас к неверным решениям.

Почему люди не могут абстрагироваться от прошлых решений? Часто это происходит потому, что они не хотят (сознательно или нет) признать свою ошибку. Признание неверного решения может быть личным делом, касающимся лишь вашей собственной

самооценки, но в бизнесе плохое решение часто вызывает общественный резонанс, сопровождающийся критикой со стороны коллег или начальства. Если вы уволите плохого работника, которого сами же приняли на работу, то тем самым публично признаете свою ошибку. Психологически легче оставить его на работе, даже если это усугубит последствия неправильного решения.

Предубеждение, связанное с необратимыми затратами, с пугающей частотой проявляется в банковском деле, где оно может быть особенно губительным. Когда бизнес заемщика сталкивается с проблемами, заимодавец часто предоставляет дополнительные средства в надежде, что это позволит заемщику исправить ситуацию. Если такая возможность действительно существует, то это можно считать правильным решением. В противном случае это то же самое, что выбрасывать деньги на ветер.

Один из моих коллег помогал крупному американскому банку преодолеть последствия неудачных вложений в иностранный бизнес. Мы обнаружили, что работники банка, принявшие неудачные решения о выдаче займов, были более склонны к дополнительному финансированию заемщиков (часто неоднократному), чем те, кто стал работать с такими займами позже. Стратегия первых слишком часто приводила к убыткам. Попав в ловушку, побуждающую их предпринимать новые действия, они осознанно или бессознательно пытались оправдать свои предыдущие, не увенчавшиеся успехом решения. Эти люди стали жертвами предубеждения, связанного с необратимыми затратами. В конце концов банк решил проблему, приняв новую политику: при возникновении проблем обслуживание заемщика немедленно передавалось другому сотруднику банка, который мог непредвзято судить о возможности выдачи дополнительных фондов.

Иногда ловушка необратимых затрат связана с корпоративной культурой. Если наказание за неверное решение слишком сурово, то менеджеры будут до последнего защищать свои неудачные проекты, надеясь со временем как-то исправить положение. Руководителям следует знать, что в нашем постоянно изменяющемся мире даже хорошее решение может привести к нежелательным результатам. Признав это публично, руководители дадут подчиненным понять, что лучше сократить расходы, чем многократно их умножить.

## Как с этим бороться?

Когда имеете дело с когда-то принятыми неудачными решениями, вам следует заставить себя забыть о любых необратимых затратах (как психологических, так и финансовых), которые могут отвлечь вас от новых вариантов выбора. Попробуйте сделать следующее.

- Попросите совета у людей, которые не имели отношения к предыдущим решениям и, соответственно, не заинтересованы в их реализации.
- Подумайте, почему вы не хотите признать свою ошибку. Если причина лишь в вашем уязвленном самолюбии, смело признайте ошибку. Напомните себе, что даже самое лучшее решение может привести к нежелательным последствиям, причем вовсе не по вине того, кто это решение принял, и что даже самые лучшие и опытные руководители не застрахованы от ошибок. Помните о мудром высказывании Уоррена Баффетта: «Если вы оказались в яме, перестаньте копать глубже».
- Проверьте, не сказывается ли заблуждение, связанное с необратимыми затратами при принятии решений, на ваших подчиненных. При необходимости переложите ответственность за такой проект на другого человека.
- Постарайтесь искоренить в своей организации страх перед наказанием за допущенную ошибку, иначе ваши сотрудники не найдут в себе смелости отказаться от принятого когда-то неверного решения. При создании системы поощрения оцените качество решения, а не результата (всегда учитывайте обстоятельства, сопутствующие принятию решения).

## Ловушка № 4. Желаемое и действительное

Представьте, что вы президент преуспевающей американской производственной компании среднего размера и вам нужно решить, стоит ли отменять решение о ее расширении. В последнее время вы беспокоитесь, что ваша компания не сможет поддерживать растущий уровень экспорта. Вы боитесь, что курс доллара США в ближайшие месяцы поднимется и это сделает ваши товары слишком дорогими для зарубежного потребителя, в результате чего спрос

на них упадет. Но, прежде чем отменить план укрупнения компании, вы решаете обсудить этот вопрос с вашей знакомой — президентом подобной компании, которая недавно законсервировала новый завод. Она представляет веские доказательства того, что курс некой другой валюты по отношению к доллару в ближайшее время значительно снизится. Как вы поступите?

Не стоит придавать этому разговору решающего значения, потому что вы наверняка стали жертвой предубеждения. Вы ищете подтверждения своим мыслям и потому принимаете желаемое за действительное. Этот феномен побуждает нас к поиску информации, подтверждающей нашу точку зрения, и одновременно заставляет игнорировать все, что ей противоречит. В конце концов, чего можно было ждать от вашей знакомой, кроме того, что она выдаст веские аргументы в защиту своего решения? Ловушка «желаемого и действительного» побуждает нас не только выбирать определенные источники информации, но и истолковывать полученные сведения таким образом, чтобы поддержать нашу точку зрения, игнорируя то, что ей не соответствует.

Одним исследователем данного феномена был проведен эксперимент, в котором участвовали две группы людей (одна группа поддерживала, а другая отвергала положение о смертной казни). Каждой группе были представлены два доклада о результатах исследования эффективности смертной казни как сдерживающей меры. В одном из докладов утверждалось, что смертная казнь — эффективная мера, в другом — напротив, что она никак не влияет на уровень преступности. Несмотря на то что оба доклада содержали веские научные доказательства и той и другой точки зрения, члены обеих групп еще более укрепились в своем убеждении. Они приняли информацию, совпадающую с их мнением, и пропустили ту, которая ему противоречила.

В этом случае задействованы две мощные психологические силы. Первая связана с нашей неосознанной склонностью выбирать ту или иную линию поведения еще до того, как мы выясним, почему хотим поступить так, а не иначе. Вторая состоит в том, что мы более заинтересованы в том, что нам нравится, а не наоборот. Такое поведение описано в научной литературе и повсеместно встречается даже у маленьких детей. Таким образом, вполне естественно, что

мы выбираем информацию, которая поддерживает наше подсознательное решение.

### **Как с этим бороться?**

Это вовсе не означает, что вы не должны выбирать решение, к которому склоняетесь подсознательно. Просто убедитесь в том, что оно на самом деле лучшее. Подвергните его следующей проверке.

- Убедитесь в том, что вы оцениваете каждый вариант одинаково беспристрастно. Не принимайте доказательств вашей точки зрения без надлежащей проверки.
- Попросите человека, которому вы доверяете, сыграть роль оппонента в обсуждении вашей точки зрения. Однако будет еще лучше, если вы сами найдете контраргументы. Какова главная причина, которая может заставить вас поступить по-другому? Какова следующая по важности причина? Тщательно обдумайте все возможные варианты.
- Объективно проанализируйте собственные мотивы. Вы действительно собираете информацию для того, чтобы сделать правильный выбор, или же просто ищете подтверждений своей точки зрения?
- Если вы спрашиваете мнения других, не задавайте вопросы таким образом, чтобы спровоцировать ответ, доказывающий вашу правоту. Если вы увидите, что оппонент склоняется к вашей точке зрения, поищите другого. Не окружайте себя конформистами.

### **Ловушка № 5. Неверная формулировка**

Первый шаг в процессе принятия решения — формулировка вопроса. Это также один из самых ответственных шагов. Способ формулировки проблемы во многом обуславливает выбор варианта решения. Вот пример того, как неправильная формулировка в сфере страхования автомобилей обошлась в \$200 млн. Чтобы снизить расходы по выплате страховки, два соседних штата (Нью-Джерси и Пенсильвания) внесли похожие изменения в свое законодательство. В каждом штате водителям была предоставлена

новая возможность — снизить размер страховых взносов в случае добровольного ограничения ими своих прав на подачу иска. Однако эти штаты по-разному сформулировали одну и ту же идею. В Нью-Джерси право на подачу иска ограничивалось, если владелец автомобиля не выбирал другой вариант страхового соглашения, в Пенсильвании же, наоборот, право на подачу иска в этом случае сохранялось в полном объеме. Таким образом, разные формулировки подразумевали различные варианты «по умолчанию». Неудивительно, что большинство автовладельцев решили сохранить статус-кво. В результате около 80% владельцев автомашин в Нью-Джерси ограничились своими правами на подачу страховых исков, тогда как в Пенсильвании таких оказалось лишь 25%. В результате неверной формулировки этот штат потерял около \$200 млн на предстоящих страховых выплатах и судебных разбирательствах.

Ловушка неверной формулировки может принимать различные формы и, как показывает данный пример, часто бывает связана с другими психологическими ловушками. Формулировка может вызвать желание сохранить статус-кво или способствовать созданию якорения. Она может привлечь внимание к необратимым затратам или заставить принять желаемое за действительное. Исследователи процессов принятия решения выделили два типа неверных формулировок, наиболее часто мешающих сделать правильный выбор.

### **Выигрыш или проигрыш?**

Исследователи процессов принятия решения Дэниел Канеман и Эймос Тверски провели эксперимент, ставший классическим. Он лег в основу нашего собственного исследования, в ходе которого один из нас предложил группе специалистов по страхованию решить следующую задачу.

Вы — оценщик убытков в сфере морского страхования. Вам нужно минимизировать возможность потери груза трех барж, затонувших вчера у побережья Аляски. На каждой из них находится груз стоимостью \$200 тыс., который будет испорчен, если его не поднять в течение 72 часов. Владелец местной компании, занимающейся спасением затонувшего имущества,

предлагает два варианта действий, которые обойдутся вам в одинаковую сумму.

В соответствии с **вариантом А** предполагается спасти груз одной из трех барж стоимостью \$200 тыс.

**Вариант В** предусматривает один шанс из трех на то, чтобы спасти груз всех трех барж общей стоимостью \$600 тыс., но при этом остается два шанса на то, что вообще ничего не удастся спасти. Какой из этих вариантов вы выберете?

Если вы мыслите так же, как 71% респондентов, то выберете «менее рискованный» вариант А, который обеспечивает спасение груза одной из барж. Другой группе респондентов были предложены варианты С и D.

В случае если вы выберете **вариант С**, вы можете потерять груз двух барж из трех на общую сумму \$400 тыс.

**Вариант D** предусматривает два шанса из трех потерять груз всех трех барж общей стоимостью \$600 тыс. оставляя один шанс из трех на то, что вы не потеряете ничего.

При такой формулировке 80% респондентов выбрали план D.

Эти две пары вариантов, по сути, абсолютно одинаковы: вариант А — то же самое, что вариант С, а вариант В — это не что иное, как вариант D. Они просто по-разному сформулированы. Поразительное расхождение в выборе респондентов обусловлено тем, что люди предпочитают избегать риска, когда речь идет о выигрыше (количество спасенных барж), но готовы рискнуть, когда речь идет о том, чтобы избежать потерь (количество барж, которые не удастся спасти). Кроме того, люди обычно принимают проблему в том виде, в котором она сформулирована, вместо того чтобы дать ей собственное толкование.

### Различные точки отсчета

Подобные проблемы при ответе респондентов могут быть связаны с выбором различных точек отсчета. Представьте себе, что баланс вашего банковского счета составляет \$2000. Ответьте на следующий вопрос.



У вас есть равные шансы потерять \$300 или выиграть \$500. Рискнете ли вы испытать эти шансы?

А теперь другой вопрос.

Что вы предпочтете: сохранить ваш баланс в размере \$2000 или рискнуть, имея равные шансы уменьшить его до \$1700 или увеличить до \$2500?

Как и в предыдущем примере, эти два вопроса практически одинаковы. Казалось бы, как следует поразмыслив, вы должны дать на них одинаковые ответы, однако исследования показывают, что большинство людей, отказываясь от риска в первом случае, соглашаются на него во втором. Это обусловлено тем, что в данных вопросах используются различные точки отсчета. В первой формулировке точка отсчета равна нулю, что подчеркивает размер отдельно взятого выигрыша или проигрыша, а мысль о неблагоприятном исходе приводит в действие механизм консервативного мышления. Во второй формулировке точка отсчета равна \$2000, что наглядно демонстрирует финансовые последствия того или иного решения.

### **Как с этим бороться?**

Неверно сформулированная проблема может испортить результат самого разумного решения. Однако неблагоприятных последствий можно избежать, учитывая следующие правила при формулировке проблемы.

- Не ограничивайтесь первоначальной формулировкой, независимо от того, кто ее предложил — вы или кто-то другой. Всегда пытайтесь изложить проблему в нескольких вариантах и посмотрите, как изменяются условия в зависимости от вида формулировки.
- Попробуйте изложить проблему более пространно, но нейтрально, объединив в ее формулировке выигрыш и проигрыш и используя различные точки отсчета. Пример: пойдете ли вы на риск, имея равные шансы потерять \$300, в результате чего

- баланс вашего банковского счета уменьшится до \$1700, или выиграть \$500, в результате чего он будет равен \$2500?
- В процессе принятия решения постоянно помните о формулировке проблемы. Время от времени, и особенно в конце этого процесса, спрашивайте себя, как может измениться ваша точка зрения в зависимости от изменения формулировки.
  - Если решение принимает кто-то другой, обратите внимание на его формулировку проблемы. Предложите ему дать ей иное определение, чтобы появились новые варианты решения.

## **Ловушки, связанные с оценкой и прогнозированием**

Большинство из нас способны дать точную оценку времени, расстояния, веса и объема. Это обусловлено тем, что мы постоянно оцениваем эти величины и быстро получаем обратную связь, показывающую, насколько точна наша оценка. Посредством ежедневной практики мы тренируем наше мышление в точности оценки.

Однако оценивать или прогнозировать недостоверные события намного сложнее. Руководители постоянно делают оценки и прогнозы, но редко получают четкую обратную связь, свидетельствующую об их точности. Например, если вы считаете, что вероятность падения цены барреля нефти до отметки ниже \$15 равна 40%, и она действительно падает до этого уровня, вы все равно не можете быть уверены в точности своей оценки. Единственный способ проверить ее — это отследить огромное множество подобных оценок и сравнить их с тем, что произошло в действительности. Для этого понадобится обработать огромное количество информации, собранной за значительный период времени. Синоптики и букмекеры имеют возможности и стимулы заниматься этим, но у остальных людей таких причин и возможностей нет. В результате мы никогда не научимся мыслить достаточно точно, чтобы давать оценку маловероятным событиям.

Все ловушки, которые мы уже рассмотрели, тоже могут повлиять на процесс принятия решения, связанного с неопределенностью. Однако существует еще несколько ловушек, особенно опасных в неоднозначных ситуациях, поскольку они снижают нашу способность оценить вероятность того или иного события. Рассмотрим три наиболее часто встречающиеся ошибки.

### **Ловушка № 6. Самонадеянность**

Хотя большинство из нас не обладают значительными способностями к оценке и прогнозированию, на самом деле мы их часто переоцениваем. Это может стать причиной ошибочного мнения, а следовательно, и неверного решения. В ходе ряда исследований группам респондентов было предложено сделать прогноз конечного значения индекса Доу-Джонса для акций промышленных компаний на следующую неделю. Учитывая неопределенность, связанную с данным заданием, их попросили указать диапазон, в пределах которого, по их мнению, должно лежать конечное значение. Ошибка при выборе верхнего и нижнего пределов не должна была превышать 1%. Если бы способность респондентов к прогнозированию соответствовала тому, как они ее оценивали, можно было бы ожидать, что ошибки не превысят 2%, однако сотни проведенных тестов показали, что истинное значение индекса Доу-Джонса отличалось от прогнозируемого на 20–30%. Переоценка собственных способностей привела к тому, что эти люди сделали диапазон вероятностей слишком узким.

Подумайте, какое значение это может иметь для деловых решений, часто основывающихся именно на определении диапазона вероятности событий. Занизив верхний или завысив нижний предел диапазона вероятностей, руководитель рискует упустить выгодную сделку или подвергнуться более значительному риску, чем он рассчитывал. Огромные суммы денег были потеряны в результате провала множества проектов развития новой продукции именно потому, что руководство не смогло точно оценить ее рыночный успех.

### **Ловушка № 7. Перестраховка**

Еще одна ловушка, подстерегающая прогнозистов, — это чрезмерная осмотрительность, или перестраховка. Принимая особо важное решение, мы часто проявляем чрезмерную осторожность при оценке или прогнозировании, чтобы «подстраховаться». Например, много лет назад произошел такой случай: один из членов «большой тройки» производителей автомобилей в США решил прикинуть, сколько автомобилей новой модели следует изготовить, чтобы насытить рынок в сезон продаж. Отдел маркетингового планирования,

отвечавший за это решение, попросил другие отделы сделать оценку таких неизвестных величин, как ожидаемый сбыт, запасы автомобилей у дилеров, действия конкурентов и расходы. Зная, для чего нужны эти сведения, каждый отдел подогнал свою оценку таким образом, чтобы способствовать увеличению выпуска автомобилей — «на всякий случай». Однако отдел маркетингового планирования принял эти цифры и прогнозы за чистую монету и тоже сделал свою подгонку «на всякий случай». Неудивительно, что количество изготовленных автомобилей намного превысило спрос и компании потребовалось полгода, чтобы продать излишек, даже прибегнув к тактике стимулирующего ценообразования.

Разработчики стратегии дошли до того, что делают перестраховку частью официальной процедуры принятия решения. Ярким примером такой крайности служит методология «анализа наихудшего случая», которая когда-то была популярна при разработке систем вооружения и до сих пор применяется в некоторых конструкторских бюро и административных учреждениях. Этот подход инженеры использовали для разработки систем вооружения, способных функционировать при возможном наихудшем стечении обстоятельств, даже если вероятность такого исхода событий была бесконечно мала. Анализ наихудшего случая многократно увеличивает затраты без всякой практической пользы (на самом деле это часто стимулирует гонку вооружений), доказывая, что чрезмерная осторожность так же опасна, как и недостаточная.

### **Ловушка № 8. Постоянство памяти**

Даже если мы не проявляем излишней самонадеянности и не перестраховываемся, при составлении прогноза или оценки мы можем попасть еще в одну ловушку. Поскольку мы часто строим наши предположения на основе прошлого, то можем подвергаться излишнему влиянию минувших событий, которые оставили неизгладимый след в нашей памяти. Все мы склонны преувеличивать вероятность редко происходящих, но очень неприятных событий, например авиакатастроф, поскольку СМИ уделяют им слишком много внимания. Волнующее или трагическое событие в нашей жизни способно сильно повлиять на ход наших мыслей. Вы будете более высоко оценивать степень вероятности дорожных происшествий, если сами

попали в аварию (или просто наблюдали ее) по дороге на работу, как и вероятность собственной смерти от рака, если ваш близкий друг умер от этой болезни.

На самом деле все, что мешает вам адекватно оценивать события прошлого, помешает и вашей оценке вероятности будущих событий. В одном из экспериментов нескольким группам людей были зачитаны разные списки знаменитостей, в которые входили как мужчины, так и женщины. Респондентов не поставили в известность, что в обоих списках одинаковое количество мужчин и женщин, но в одном списке мужчины были более известными личностями, чем женщины, а в другом списке — наоборот. Респондентов попросили назвать процент мужчин и женщин в каждом списке. Те, которым зачитали список с более знаменитыми мужчинами, посчитали, что в списке было больше мужчин, чем женщин, а те, кому зачитали список с более знаменитыми женщинами, сделали противоположный вывод.

Юристы часто попадают в эту ловушку, выступая защитниками по искам, возбужденным против корпораций. Их решения о том, следует ли удовлетворить иск или передать его в суд, обычно основаны на сделанном ими прогнозе исхода судебного разбирательства. Поскольку СМИ, как правило, ярко освещают случаи, когда истец получает огромное возмещение ущерба (при этом игнорируя гораздо более частые случаи с противоположным исходом), юристы могут переоценить вероятность необходимости удовлетворить иск. В результате они предлагают истцу отступные, намного превышающие ту сумму, которую он получил бы по решению суда.

### **Как с этим бороться?**

Лучший способ избежать ловушек, связанных с оценкой и прогнозированием, — применять к составлению оценки и прогнозов систематизированный подход. В целях борьбы с этими тремя ловушками можно принять следующие дополнительные меры предосторожности.

- Чтобы ваша самонадеянность не повредила вам при составлении оценки или прогноза, начинайте с определения верхнего и нижнего пределов диапазона вероятностей. Это поможет вам

избежать эффекта якорения, связанного с прошлыми оценками. Представьте обстоятельства, при которых реальное значение будет находиться ниже нижнего или выше верхнего предела, и при необходимости расширьте диапазон. Если прогнозированием занимаются ваши подчиненные или консультанты, поставьте перед ними такую же задачу. Они тоже могут стать жертвами собственной самонадеянности.

- Чтобы не перестраховаться, делайте вашу оценку объективной и сообщите тем, кто будет ее использовать, что не следует подгонять данные, преследуя какую-либо цель. Объясните важность этого требования тем, кто будет делать для вас оценки и прогнозы. Проверьте все эти оценки на более подходящем для вас диапазоне. Отдайте предпочтение наиболее точным оценкам.
- Чтобы не поддаться влиянию прошедших событий, тщательно проанализируйте ход своих рассуждений и убедитесь, что прошлое не оказывает на него влияния. По возможности пользуйтесь статистическими данными. Не позволяйте субъективным впечатлениям направить вас по ложному пути.

## **Предупрежден — значит, вооружен**

Ситуации, когда деловые решения не приходится тщательно обдумывать, случаются довольно редко. Однако наше мышление, к сожалению, иногда нас подводит. На каждой стадии процесса принятия решения нам могут мешать наши собственные ошибки в восприятии, наши предубеждения и прочие отклонения, способные подтолкнуть нас к неправильному выбору. Чем сложнее и важнее решение, тем вероятнее возможность ошибки, поскольку такое решение требует большего числа предположений и оценок, а также участия других людей. Чем выше ставка, тем выше риск попадания в психологическую ловушку.

Рассмотренные нами психологические ловушки могут встречаться поодиночке. Однако, что еще более опасно, они способны объединиться, вызвав цепную реакцию. Какое-то драматическое или трагическое событие может стать «якорем» для нашего мышления, и мы начинаем искать подтверждения нашим мыслям, предпочитая

желаемое действительному. Мы принимаем поспешное решение, и оно создает новый статус-кво. При накоплении необратимых затрат мы попадаем в новую ловушку и не можем выбрать время, чтобы принять новое, более подходящее решение. Психологические ошибки нагромождаются одна на другую, затрудняя путь к верному решению.

Как мы уже сказали в самом начале, лучшая защита от психологических ловушек (как одиночных, так и взаимосвязанных) — это знание. Если вы заранее предупреждены о ловушке, вы в нее не попадетесь. Даже если вы не можете избавиться от недостатков, присущих человеческому мышлению, вы вполне способны контролировать процесс принятия решения таким образом, чтобы распознать ошибки мышления до того, как они заставят вас сделать неверный выбор. Если вы научитесь распознавать психологические ловушки и избегать их, то обретете большую уверенность в своих решениях.


**Впервые опубликовано в выпуске за сентябрь – октябрь 1998 года.**





# Перед тем как принять важное решение

Даниэль Канеман, Дэн Ловалло, Оливье Сибони



**СЕГОДНЯ БЛАГОДАря ОБИЛИЮ НОВОЙ** популярной литературы многие топ-менеджеры понимают, как необъективность может повлиять на логические рассуждения в бизнесе. Например, склонность к подтверждению своей точки зрения заставляет людей игнорировать доказательства, идущие вразрез с их убеждениями. Из-за эффекта привязки они склонны придавать некоторым данным больший вес, а страх неудачи делает их слишком осторожными. Однако, по нашим данным, понимание того, какой эффект оказывает необъективность, почти не улучшает качество бизнес-решений ни на индивидуальном, ни на организационном уровнях.

Несмотря на то что современные руководители вовсю обсуждают феномен необъективности, для полного избавления от него одних разговоров недостаточно. Но что же можно предпринять? Недавно агентство McKinsey провело исследование более 1000 основных коммерческих инвестиций. Выяснилось, что компаниям, работавшим над снижением эффекта необъективности в процессе принятия решений, удалось благодаря этому повысить доход на инвестиции до 7% (подробнее об этом исследовании можно прочитать в статье «В пользу

поведенческой стратегии», ежеквартальник *McKinsey*, март 2010 года). Сокращение необъективных решений работает. В этой статье мы опишем легкий способ определения подобных искажений и минимизации их влияния на самый простой вид решений, которые принимают топ-менеджеры: принять, отклонить или передать на следующий уровень выдвинутое кем-то предложение после его рассмотрения.

Большинству топ-менеджеров не составляет труда рассмотреть очередное предложение. Во-первых, необходимо быстро собрать соответствующие факты (получив их от людей, которые разбираются в вопросе лучше, чем они сами). Во-вторых, нужно понять, не скрывают ли авторы предложения что-нибудь намеренно. И, наконец, следует применить собственный опыт, знания и логику, чтобы решить, подходит ли предложение.

Однако этот процесс на каждом этапе сопряжен с опасностью искажения суждений, которые могут случиться из-за когнитивных искажений. Топ-менеджеры, как мы увидим далее, почти не властны над собственными предубеждениями. Но с помощью правильных инструментов они смогут распознать и нейтрализовать их в рабочих группах, а со временем — строить процессы принятия решений, уменьшающие эффект искажений в организации. И, таким образом, они помогут поднять общий уровень качества принимаемых в организации решений.

## Попытка избежать необъективности

Давайте для начала выясним, почему люди неспособны распознавать собственные предубеждения.

Согласно ученым-когнитивистам, существуют две модели мышления: интуитивная и рефлексивная (в последние десятилетия многие психологические исследования фокусируются на отличиях между ними, Ричард Талер и Касс Санстейн описали их в своей книге *Nudge*<sup>1</sup>). В интуитивной системе (назовем ее системой № 1) размышления, впечатления, ассоциации, чувства, намерения и подготовка к действиям происходят сами собой, без напряжения. Она

---

<sup>1</sup> *Thaler R., Sunstein C. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin Books, 2009.*

## Идея вкратце

Делая серьезный выбор, топ-менеджеры, как правило, полагаются на мнение команды, которая предложила стратегию действий. Не стоит забывать, что команда увязнет в «за» и «против» гораздо глубже, чем может себе позволить топ-менеджер: у него на это просто нет времени. Проблема в том, что предубеждения неизбежно просачиваются в рассуждения любой группы и зачастую опасно искажают их ход. К примеру, команда, увлеченная собственным предложением, может неосознанно упустить доказательства, идущие вразрез с ее теориями, придавая гораздо больше значения каким-то определенным данным или делая ошибочные сравнения с другим бизнес-кейсом. Вот почему топ-менеджерам, принимающим важные решения, следует тщательно изучить не только содержание предложений, но и весь рекомендательный процесс. С этой целью авторы — Канеман, получивший Нобелевскую премию по экономике за свою работу по когнитивным искажениям, Ловалло из Университета Сиднея и Сибони из компании McKinsey — создали опросник для распознавания и нейтрализации дефектов в мышлении команды. Входящие в него

двенадцать вопросов помогут руководителям выяснить, хорошо ли команда изучила альтернативы, вся ли необходимая информация собрана и насколько обобщены числа, подтверждающие выводы. Также они заставляют задуматься, например, могла ли команда быть слишком сильно заинтересована в успехе, чрезмерно самоуверенна или привязана к прошлым решениям. С помощью этого практического инструмента топ-менеджеры будут выстраивать процесс принятия решений в течение продолжительного времени, что уменьшит эффекты искажений и повысит уровень качества решений, которые принимает их организация. Выигрыш может быть значительным: недавнее исследование более 1000 деловых инвестиций, проведенное компанией McKinsey, показало, что при работе над снижением эффектов искажений доходы от инвестирования поднимаются на 7%. Топ-менеджерам необходимо понять, что даже многоопытные, в высшей степени компетентные менеджеры могут ошибаться. Упорядоченный процесс принятия решений (а не талант одного человека) — вот ключевой момент хорошей стратегии.

создает и постоянно поддерживает наше представление о мире вокруг и позволяет осуществлять различные действия: ходить, избегать препятствий и что-то при этом думать. Обычно мы пользуемся ею, когда чистим зубы, шутим с друзьями или играем в теннис. Мы не прилагаем усилий к тому, чтобы сообразить, как это сделать; мы просто это делаем.

## Поведенческая экономика принятия решений

**ДАНИЕЛЬ КАМЕАН И ЭЙМОС ТВЕРСКИ** в 1974 году представили концепцию когнитивных искажений и их влияния на принятие решений. Широкую известность эти исследования и идеи обрели в 2002 году, когда Канеман получил Нобелевскую премию по экономике. С тех пор эти искажения и поведенческая психология в целом занимают умы бизнес-экспертов. Ниже перечислены самые известные и популярные книги по этой теме.

**Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness** Ричард Талер и Касс Санстейн (Penguin Books, 2009)

**Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition** Майкл Мобуссин (Harvard Business Review Press, 2009)

**Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You** Сидни Финкельштейн, Джо Уайтхед и Эндрю Кэмпбелл (Harvard Business Review Press, 2009)

**«Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения»** Дэн Ариэли (издана на русском языке: М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010)

**«Думай медленно... решай быстро»** Даниэль Канеман (издана на русском языке: М.: АСТ: Neoclassic, 2016)

В противоположность ей в рефлексивной системе (системе № 2) мышление происходит медленно, сознательно и требует усилий. Эта модель работает, когда мы заполняем налоговую декларацию или учимся водить. Обе модели постоянно активны, но обычно система № 2 просто наблюдает за происходящим. Она мобилизуется при повышении риска, когда мы обнаруживаем очевидную ошибку или когда требуется рассуждать по правилам. Но большую часть времени наши мысли определяет система № 1.

Наше зрение и ассоциативная память (важные части системы № 1) устроены таким образом, что создают единое связанное представление о том, что происходит вокруг. И это делает нас чрезвычайно чувствительными к контексту. Представьте слово «поток». Большинство людей, читающих эту книгу, подумают о движении финансов. Но если бы эти же люди встретили это слово в журнале

## Предварительные вопросы

### Вопросы адресованы лицу, принимающему решения

#### 1. Проверьте отсутствие искажений из-за личной заинтересованности

Есть ли причина подозревать команду, вносящую предложение, в том, что она может ошибаться, поскольку ее члены озабочены собственными целями и нуждами?

**Оценивайте предложения чрезвычайно осторожно, особенно если имеет место сверхоптимизм.**

#### 2. Проверьте увлеченность

Не слишком ли команда влюблена в свою идею?

**Тщательно проверьте качество предложения по всем пунктам чек-листа.**

#### 3. Проверьте наличие группового мышления

Расходились ли члены группы во взглядах?

Адекватно ли были исследованы возражения?

**Настойчиво добивайтесь различных мнений — спросите каждого в отдельности, если потребуется.**

«Охота и рыбалка», то, наверное, поняли бы его иначе. Контекст сложен: кроме зрительных сигналов, памяти и ассоциаций в него входят цели, заботы и другие аспекты. Система № 1 осмысливает их и превращает в общую картину, а альтернативные варианты отсекаются.

Поскольку системе № 1 так хорошо удается создавать ситуативные истории и мы не контролируем этот процесс, она может сбить нас с толку. Истории эти, как правило, соответствуют действительности, но бывают и исключения. Когнитивные искажения — это главный, хорошо задокументированный тому пример. Коварное их свойство в том, что мы не умеем их осознавать. Почти невозможно поймать себя на интуитивных ошибках. И опыт не помогает распознать их (для сравнения, если мы взялись обдумывать проблему с помощью системы № 2 и не смогли найти решения, то с сожалением это осознаем).

## Вопросы, адресованные авторам предложения

### Спросите вносящих предложение

**4. Проверьте тенденцию к концентрации на наиболее очевидном диагнозе**

Могло ли решение быть принято под влиянием аналогии с известной историей успеха?

**Рассмотрите еще несколько аналогичных ситуаций и тщательно проанализируйте их сходство с текущей.**

**5. Проверьте склонность к подтверждению своей точки зрения**

Вынесены ли на рассмотрение реальные альтернативы предложению?

**Запросите дополнительные варианты.**

**6. Проверьте эвристику доступности**

Если бы вам пришлось принимать это же решение через год, какую информацию вы захотели бы получить? Нельзя ли получить ее сейчас?

**Используйте чек-листы необходимых данных для каждого вида решений.**

**7. Проверьте эффект привязки**

Вы знаете, откуда взяты цифры? Возможно ли, что:

...цифры необоснованны?

...это экстраполяция из прошлых показателей?

...существует мотивация использовать конкретную привязку?

**Сверьтесь с цифрами, полученными с помощью других моделей или критериев, и проанализируйте все еще раз.**

**8. Проверьте эффект ореола**

Не допускает ли группа, что человек, организация или подход, успешный в одной области, будет так же успешен в другой?

**Пресекайте неверные выводы и просите группу искать дополнительные примеры для сравнения.**

**9. Проверьте ошибки необратимых затрат и эффект владения**

Не слишком ли авторы предложения привязаны к истории прошлых решений?

**Отнеситесь к делу так, как если бы вы были новым главой компании.**