

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Знакомьтесь: управленческие решения	9
Как устроено принятие решений	10
Режимы мышления: Система 1 и Система 2	13
Пределы человеческого внимания и рационального мышления	15
Введение в эвристики суждения	18
Что вас ждет в следующих главах	24
Глава 2. Излишняя самоуверенность	29
Королева предвзятостей	30
Мнимая точность	32
Переоценка собственных возможностей	42
Сверхуверенность	47
Несколько слов в пользу взвешенного принятия решений	50
Глава 3. Типичные формы предвзятости	54
Погрешности суждения, основанные на эвристике доступности	59
Искажения, основанные на эвристике репрезентативности ...	65
Погрешности суждения, основанные на эвристике подтверждения	78
Выводы и комментарии	95

Глава 4. Ограниченная осведомленность	98
Слепота невнимания	106
Слепота к изменениям	107
Фокализм и иллюзия фокусировки	109
Ограниченная осведомленность в группах	113
Ограниченная осведомленность в стратегических задачах	115
Выводы	129
Глава 5. Эффект фрейминга и инверсия предпочтений ...	131
Фрейминг и иррациональность совокупности решений	137
Нам нравится определенность — даже мнимая	140
Фрейминг и продажа страховок	144
Сколько бы вы заплатили?	145
Ценность, которую придает факт владения	148
Подсознательный учет	151
Компенсация или бонус?	154
Совместный/раздельный анализ и инверсия предпочтений	155
Выводы и заключение	160
Глава 6. Мотивация и эмоции	163
Когда эмоции и разум противостоят друг другу	166
Корыстная логика	177
Влияние эмоций на принимаемые решения	181
Выводы	185
Глава 7. Эскалация обязательств	188
Принцип односторонней эскалации	192
Принцип соревновательной эскалации	195
Почему происходит эскалация?	201
Выводы	208

Глава 8. Соображения справедливости и этики	209
Понимание справедливости	210
Когда мы противимся «несправедливым» ультиматумам	215
Когда нас волнует чужой успех	220
Почему важно помнить о справедливости	225
Ограниченная этичность	227
Присваивание достижений	230
Внутригрупповой фаворитизм	231
Неявные установки	234
Косвенно неэтичное поведение	240
Когда ценности кажутся священными	242
Психологические аспекты конфликта интересов	244
Заключение	252
Глава 9. Типичные ошибки инвесторов	254
Психологические аспекты инвестиционных ошибок	257
Активный трейдинг	271
Что делать	274
Глава 10. Рациональные решения в контексте переговоров	280
Взгляд на переговоры с точки зрения теории принятия решений	282
Получение выгоды в переговорах	286
Создание ценности в переговорах	289
Инструментарий для создания ценности	297
Итоги и обсуждение	305

Глава 11. Суждение участника переговоров	308
Ложное убеждение в неизменности размера общего пирога	309
Фрейминг в суждениях переговорщика	311
Нерациональное усиление конфликта	313
Переоценка собственной значимости	316
Корыстные предубеждения	319
Эффекты якоря	325
Выводы	328
Глава 12. Совершенствуем процесс принятия решений ...	329
Тактика 1. Использование инструментов анализа решений	333
Тактика 2. Нарботка профессионализма	341
Тактика 3. Освобождение от предубеждений	346
Тактика 4. Рассуждение по аналогии	351
Тактика 5. Взгляд со стороны	355
Тактика 6. Умение видеть погрешности суждений у других людей	357
Тактика 7. Побуждение людей к более взвешенным и этичным поступкам	362
Заключение	366
Литература	369

Глава 1

ЗНАКОМЬТЕСЬ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Человеческий мозг весит всего полтора килограмма, а какая в нем невероятная мощь! Мы не задумываясь решаем труднейшие даже для самых современных компьютеров и роботов задачи — будь то распознавание лиц или ловля мяча.

Большинство людей понятия не имеют, как их мозгу удастся выполнять столь сложные действия, — не помогают ни самоанализ, ни жизненный опыт. Казалось бы, зачем нам руководство к пользованию собственным разумом? Однако непонимание того, как работает наш мозг, может приводить к серьезным последствиям. Дело в том, что мы не знаем, когда когнитивные процессы, которые обычно служат нам верой и правдой, могут завести нас в тупик или отправить по ложному следу.

К счастью, психологами открыт ряд хитрых механизмов, которыми постоянно пользуется наш мозг, и типичные ловушки, в которые мы регулярно попадаем по милости этих же механизмов, — от ненужных покупок, найма неподходящих работников и проблемных инвестиций до банкротств, неэффективности госуправления и социальной несправедливости. Такие ошибки допускают даже умнейшие из нас. Интеллектуалы-отличники

делают это с той же легкостью, что и обычные, заурядные люди (Stanovich & West, 2008).

Эта книга посвящена когнитивным искажениям, которым подвержены специалисты любых профессий — аудиторы и менеджеры, политики и продавцы. В результатах исследований, о которых пойдет речь, вы, вероятно, узнаете и себя, а мы предложим стратегии, которые помогут обойти ловушки мышления, научиться принимать более качественные решения и оградить себя, свою семью и своих коллег от ошибок, которых можно избежать.

Как устроено принятие решений

Слово «суждение» относится к когнитивным аспектам принятия решений. Чтобы разобраться, как мы выносим суждения, давайте рассмотрим, из чего состоит процесс принятия решения.

Для начала представьте себе следующие ситуации:

- Вы заканчиваете престижную программу MBA с весьма неплохими оценками и рассчитываете получить приглашение на работу от целого ряда компаний. Как выбрать лучшую из них?
- Вы директор по маркетингу быстрорастущей компании в сфере услуг. Вам нужно нанять менеджера, который обеспечит выход на рынок нового «секретного» продукта, готовящегося к запуску через год и три месяца. Как вы будете искать подходящего человека?
- Вам, как владельцу венчурной фирмы, поступил ряд предложений, которые прошли первичный отбор, но ваш бюджет ограничен. Какие проекты вы выберете?
- Вы член комитета по слияниям и поглощениям в конгломерате, заинтересованном в приобретении малой или средней нефтегазовой компании. Если вы собираетесь рекомендовать какую-либо фирму к поглощению, то какую именно?

Для каждой из этих задач есть богатый выбор возможных решений, а если бы не было выбора, не нужно было бы принимать решение. Но до тех пор, пока существуют альтернативы — и это зачастую куда более интересные варианты, чем нам кажется изначально, — нужно выбирать.

Чтобы принять рациональное решение, нужно сделать, явно или неявно, следующие шесть шагов:

1. **Поставьте задачу.** Зачастую управленцы начинают действовать, не имея четкого представления, какую именно проблему они решают, — и в результате занимаются не тем, чем нужно. Руководители часто допускают ошибки, потому что им не удается найти и описать проблему, когда они:
 - формулируют задачу в терминах предлагаемого решения;
 - упускают из виду наиболее существенное затруднение;
 - описывают проблему по ее проявлениям;
 - лечат не болезнь, а ее симптомы.
2. **Обозначьте критерии.** Большинство задач требуют достижения нескольких целей одновременно. Приобретая автомобиль, вы стремитесь к максимальной экономии топлива и комфорту за минимальную стоимость. Рационально мыслящий человек в процессе принятия решения определяет все необходимые критерии.
3. **Назначьте каждому критерию вес.** Все критерии характеризуются разной степенью важности. При рациональном принятии решений учитывается относительная значимость критериев — например, насколько экономия топлива важнее комфорта или стоимости. Вес критериев может измеряться в любых единицах, имеющих смысл: долларах, баллах и т. п.

4. **Перечислите варианты решений.** На этом шаге нужно сформулировать все возможные варианты. Чтобы не тратить на поиск решений неоправданно много времени, имеет смысл продолжать его до тех пор, пока затраты на этот процесс не превышают ценность найденных решений.
5. **Оцените полученные альтернативы по каждому из критериев.** Насколько хорошо каждый из вариантов решения отвечает поставленным целям? Чаще всего именно этот шаг оказывается самым трудным, ведь он требует заглянуть в будущее. Но при рациональном принятии решений важно тщательно анализировать возможные последствия того или иного выбора в разрезе каждого из указанных критериев.
6. **Получите оптимальное решение.** В идеале останется умножить рейтинги, полученные на шаге 5, на веса критериев, полученные на шаге 3, сложить взвешенные оценки по всем критериям для каждой из альтернатив и выбрать решение с максимальной суммой.

Еще раз, только короче.

1. Исчерпывающе описать задачу.
2. Перечислить все критерии.
3. Тщательно ранжировать критерии в соответствии со своими потребностями.
4. Рассмотреть все возможные варианты действий.
5. Скрупулезно оценить каждую альтернативу по всему набору критериев.
6. Подсчитать ценность всех вариантов и выбрать вариант с наибольшей ценностью.

Такова рациональная стратегия принятия решений. Не все исследователи выделяют именно эти стадии. Одни дробят

процесс на большее количество шагов, другие склонны обобщать (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999), но в целом все согласны с тем, что процесс рационального принятия решений состоит из определенных шагов — и этим шагам мало кто следует.

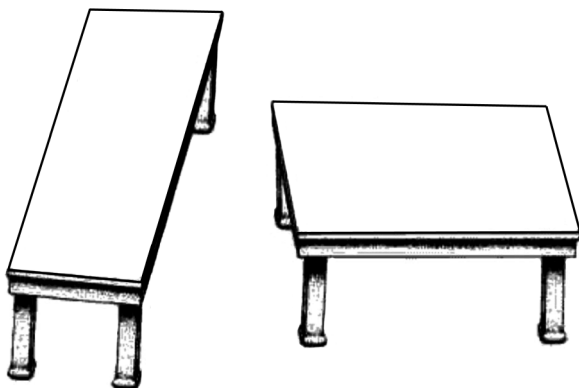
Режимы мышления: Система 1 и Система 2

Итак, по большей части люди не рассуждают вышеописанным логическим способом. Станович и Вест (Stanovich & West, 2000) выделяют два способа мышления — Систему 1 и Систему 2. Система 1 соответствует интуитивному способу мышления — как правило, быстрому, не требующему усилий, подсознательному, эмоциональному. Именно с помощью Системы 1 мы принимаем большую часть решений — например, мы автоматически понимаем речь и считываем язык тела или другую визуальную информацию. Система 2, согласно Канеману (Kahneman, 2003), отвечает за рассуждение — более медленное, осознанное, явное и логическое. Вышеописанные шаги принятия решений — пример работы мыслительной Системы 2.

В большинстве случаев Системы 1 вполне достаточно — незачем, к примеру, логически обдумывать каждый пункт списка покупок в продуктовом магазине. Но для самых ответственных решений неплохо бы пользоваться Системой 2.

Люди прибегают к Системе 1, когда они спешат, загружены и «некогда думать». Сумасшедший темп жизни руководителей побуждает их чаще пользоваться Системой 1 (Chugh, 2004). Конечно, не всякое управленческое решение требует полномасштабного применения Системы 2, и главное для менеджера — уметь правильно определять ситуации, в которых нужно отбросить решение, предлагаемое интуитивной Системой 1, и задействовать логическую Систему 2.

Люди, как правило, чересчур уповают на интуицию, то есть на мыслительную Систему 1. Чтобы поколебать эту веру, давайте посмотрим на следующую иллюстрацию (Shepard, 1990):



Большинству людей стол, изображенный справа, кажется более коротким и широким, чем стол, нарисованный слева. Если вы в их числе, вас подвела Система 1 — как и остальных. Не верите? Воспользуйтесь Системой 2: наложите кальку на рисунок и обведите одну из столешниц. Достаточно визуально совместить два рисунка, чтобы увидеть, как обманчива бывает интуиция.

Даже очень умные люди регулярно ошибаются — но вероятность этих ошибок (иначе говоря, погрешностей в суждениях) повышается при использовании Системы 1 вместо Системы 2. При этом любой процесс мышления, основанный на Системе 2, обязательно задействует некоторые механизмы Системы 1. Кроме того, эти системы зачастую работают в тандеме — ответ, данный навскидку Системой 1, преобразуется и улучшается путем глубокого анализа Системой 2.

Впрочем, Система 2 не всегда гарантирует успех. Например, человек, как правило, не станет брать пищу из контейнера с пометкой «цианид» — даже в том случае, если он сам написал это на идеально чистом контейнере (Rozin, Markwith, & Ross, 1990). Система 1 заставит его чувствовать отвращение, и даже Система 2, которая укажет человеку на алогичность этого отвращения, не заставит его есть.

Пределы человеческого внимания и рационального мышления

Мы будем называть рациональным такой процесс принятия решений, который должен логически приводить к оптимальному результату с учетом ценности различных вариантов и допустимости риска.

Рациональная модель основана на ряде соображений, которые предписывают, каким образом *нужно* принимать решения, и не описывают, как они обычно принимаются *на самом деле*. Герберт Саймон в своей нобелевской работе (March & Simon, 1958; Simon, 1957) высказал точку зрения, согласно которой рациональность человеческих суждений ограничена и принятие решений лучше изучать, описывая и объясняя реальные решения, а не предписывающие построения («что следовало бы сделать»).

Две парадигмы анализа принятия решений. Как следует из работ Саймона, сферу принятия решений можно условно разделить на две части: предписывающие модели и описывающие модели. Аналитики, которые занимаются предписывающими моделями, создают способы принятия оптимальных решений. Например, они могут предлагать математические модели, способствующие рациональному выбору. Напротив, исследователи, занимающиеся описывающими моделями, изучают то, как решения принимаются на самом деле.

В данной книге принят описательный подход. Но почему, спросите вы? Разве не предписывающий подход помогает принимать наилучшие решения?

Во-первых, именно понимание того, как мы сами принимаем решения, позволяет находить в этих решениях характерные ошибки и вырабатывать способы улучшения наших стратегий.

Во-вторых, оптимальное решение в предлагаемых обстоятельствах нередко зависит от поведения других людей, поэтому для правильного выбора нужно понимать, как будут действовать и реагировать на ваше поведение остальные.

В-третьих, существует множество хороших стратегий принятия решений — да только мало кто им следует. Почему? Да потому что без понимания того, как на самом деле принимаются решения, не будет и мотивации улучшить этот процесс. Как мы увидим в главе 2, интуиция не только вводит нас в заблуждение, но и мешает нам следовать хорошим советам. Чтобы переосмыслить свою практику принятия решений, необходимо сначала принять этот факт.

Лучшее — враг хорошего? Согласно теории ограниченной рациональности Саймона люди стремятся к принятию рациональных решений, но им часто не хватает сведений, чтобы правильно поставить задачу, определить критерии и т. д. Временные и материальные затраты ограничивают количество данных, доступных для анализа, а в реальных процессах принятия решений вообще учитывается лишь небольшая часть доступной информации. Физические ограничения мыслительных способностей и различные ошибки восприятия еще больше затрудняют выбор наилучшего решения из огромного числа альтернатив.

Все эти ограничения не позволяют нам принимать наилучшие решения, как диктует рациональная модель. Мы принимаем решения без учета всех возможных последствий. Мы жертвуем оптимальным выбором в угоду решению, которое представляется нам приемлемым или разумным. Так мы идем на «разумный компромисс»: не имея возможности найти лучшее решение, мы останавливаемся на «достаточно хорошем».

Более широкий взгляд на предубеждения. Благодаря понятиям ограниченной рациональности и компромисса мы видим, что людские суждения не вполне рациональны, и можем определить ситуации, в которых мы действуем на основе неполной информации. Но этого недостаточно, чтобы обнаружить систематические отклонения, которые появляются в наших рассуждениях в силу предубеждений.

Спустя 15 лет после публикации труда Саймона его исследования продолжили Амос Тверски и Даниэль Канеман (Tversky &

Кahneman, 1974). Они внесли важные уточнения, касающиеся влияния систематических предубеждений на человеческие суждения. Их работа заложила основу современного понимания суждений.

Исследователи обнаружили, что, принимая решения, люди прибегают к ряду упрощенных стратегий или эмпирических правил — «правилу большого пальца». Такие стратегии называются *эвристиками*. Направляя наши рассуждения, эвристики служат механизмами, позволяющими нам действовать в сложной обстановке принятия решений.

Вообще говоря, эвристики небесполезны, однако их использование подчас чревато серьезными просчетами. Основная задача нашей книги — описать и показать на примерах, как работают эти эвристики и какие предубеждения появляются у руководителей в результате их применения. Для этого мы рассмотрим всевозможные образцы эвристик и предубеждений, поясняя, как люди отходят от рационального принятия решений в частной и профессиональной жизни.

Новые открытия. Благодаря Саймону ограниченная рациональность стала объединяющим понятием для области поведенческих исследований принятия решений. Постепенно мы пришли к более четкому пониманию рамок человеческих суждений. Согласно работе Ричарда Талера (Richard Thaler, 2000) процесс принятия решений имеет два ограничения, не имеющих точного объяснения в теории ограниченной рациональности.

Во-первых, это недостаток самоконтроля — например, мы склонны придавать большее значение текущим проблемам, нежели будущим. Как следствие, наши сиюминутные устремления не всегда отвечают нашим же отдаленным интересам по целому ряду аспектов — возьмем, к примеру, типичное небрежное отношение к личным пенсионным накоплениям (мы коснемся этой проблемы в главах 6 и 9).

Во-вторых, Талер отмечает, что мы не так уж эгоистичны. Вопреки сложившемуся стереотипу о людях как субъектах экономики, заботящихся о личном обогащении, человеку на самом

деле не все равно, какую выгоду получают другие (этот вопрос мы рассмотрим в главе 8).

Далее мы рассмотрим еще два ограничения человеческого суждения. В главе 4 обсудим понятие *ограниченной осведомленности*, в том числе широкую категорию всевозможных «слепых пятен» — распространенную тенденцию не принимать во внимание очевидную, важную и вполне доступную информацию, которая не бросилась в глаза сразу. Кроме того, в главе 8 поговорим об *ограниченной этичности* — так принято обозначать тот факт, что наше стремление соответствовать понятиям о нравственности может сталкиваться с неожиданными препятствиями.

Таким образом, эта книга систематизирует наши представления об ограничениях процессов принятия решений, в том числе — ограничениях рациональности, самоконтроля, эгоистичности, осведомленности и этики.

Введение в эвристики суждения

Давайте представим себе такую ситуацию:

Марла Бэннон, которая получает высшее образование в области компьютерных наук, разработала концепцию интернет-магазина. Многие из ее коллег говорят, что это лучшая концепция из когда-либо созданных. Однако у Марлы нет навыков вывода продукта на рынок. Она решает нанять выпускника программы MBA в области маркетинга с опытом интернет-проектов, чтобы тот разработал бизнес-план, с помощью которого можно будет привлечь венчурных инвесторов. «Правило большого пальца» подсказывает Марле сузить отбор до недавних выпускников MBA из шести лучших бизнес-школ. Как бы вы оценили ее стратегию?

Рациональный подход подсказывает, что решение Марлы ограничить поиск кандидатами из шести бизнес-школ неэффективно, поскольку такой поиск не будет исчерпывающим — он не сможет учесть лучших кандидатов, которые не окончили

названные МВА-программы. Однако у этой эвристики есть и положительные стороны, и в первую очередь — экономия времени, которая может перевесить потенциальные потери от ограниченности выбора. Вот почему результаты применения данной эвристики чаще оказываются удачными, нежели провальными. Более того, экономисты утверждают, что люди используют подобные эвристики именно потому, что польза от экономии времени зачастую перевешивает ущерб от возможной потери качества принимаемого решения.

Эвристики предоставляют руководителям и другим специалистам простой механизм работы в сложной обстановке. Но полагаться на них чревато неприятностями — в основном потому, что чаще всего люди не понимают, что принятые ими решения не стали результатом логического анализа, а были подсказаны той или иной эвристикой. Нередко мы применяем эвристические рассуждения в неподходящих для этого ситуациях, и это сбивает нас с курса. Только сознавая потенциальный ущерб от использования «правила большого пальца», руководитель способен осмысленно решать, когда и как ими пользоваться, избегая проблемных эвристик.

Эвристики весьма разнообразны. Игрок в покер следует эвристике «никогда не рассчитывай на внутренний стрит»¹. Ипотечный банкир использует эвристику «нельзя тратить на платеж за жилье более 35% дохода». В этой книге мы займемся более общими эвристиками, которыми пользуются практически все. Это четыре основные эвристики:

1. Эвристика доступности.
2. Эвристика репрезентативности.

¹ Рискованная комбинация, которая заманчиво выглядит (например, девятка, десятка, дама, король), но реже приводит к созданию выигрышной комбинации, чем открытый стрит (например, десятка, валет, дама, король), поскольку требует карты одного конкретного достоинства в прикупе. — *Прим. ред.*

3. Эвристика подтверждения.
4. Эвристика аффекта.

Эвристика доступности

Люди оценивают частоту встречаемости, вероятность возникновения или возможные причины события по тому, насколько легко всплывают в памяти аналогичные случаи (Tversky & Kahneman, 1973). Яркое, легко запоминающееся событие, которое оставляет эмоциональный след, лучше сохраняется в памяти, нежели блеклое, неэмоциональное или с трудом запоминающееся.

Например, подчиненный, рабочее место которого находится ближе к кабинету начальника, вероятнее всего, получит более критическую оценку своей работы по итогам года, чем тот, кто сидит дальше по коридору, ведь руководителю будут лучше заметны его ошибки. А предсказывая вероятность успешного выхода на рынок того или иного продукта, менеджер будет руководствоваться своими воспоминаниями об успехах и неудачах аналогичных проектов в недавнем прошлом.

Эвристика доступности может оказаться весьма полезной при принятии управленческих решений, поскольку наш мозг охотнее вспоминает часто происходившие события. Как следствие, эта эвристика нередко приводит к правильным выводам. Загвоздка, однако, в том, что доступность информации о том или ином факте или событии может быть связана не только с их объективной распространенностью, но и с посторонними факторами — такими как необычность. Посторонние факторы могут диспропорционально усиливать впечатление от события, способствовать формированию необычайно яркого мысленного образа и обеспечить легкость, с которой оно возникает в памяти. Питер Линч, бывший глава паевого инвестиционного фонда Fidelity Magellan Fund (одного из крупнейших в мире), рекомендует покупать акции компаний, которые не на слуху у большинства инвесторов (например, в силу обыденности их бизнеса), — чем популярнее компания, тем сильнее, по его словам, она переоценена.

Эвристика репрезентативности

Формируя мнение о человеке, объекте или событии, люди склонны искать в них черты, соответствующие уже имеющимся стереотипам. «Ботаник относит растение к тому или иному виду, основываясь на этой стратегии, — пишут Нисбетт и Росс (Nisbett & Ross, 1980, с. 7). — Растение относят к тому семейству, которое больше всего соответствует его основным чертам».

Руководители тоже пользуются этой эвристикой. Они прогнозируют успешность человека по тому, насколько успешна группа людей, которую он представляет. Если менеджер убежден, что лучшие продавцы — это белые мужчины, экстраверты или спортсмены, он наберет в отдел продаж именно таких людей. Аналогично банкиры и венчурные инвесторы прогнозируют успешность стартапов по тому, насколько те схожи с известными компаниями, которые имели успех или потерпели крах. Если инвестору кажется, что предприниматель, предлагающий ему свой бизнес-план, похож на основателя компании Amazon.com Джеффа Безоса, у того будет больше шансов на финансирование, чем у человека, напоминающего основателя лопнувшей компании.

Иногда эвристика репрезентативности дает хорошее первое приближение, сужая область поиска до наиболее выгодных вариантов. В других случаях ее использование приводит к серьезным ошибкам. Например, микробную теорию болезней долгое время не принимали всерьез, поскольку людям было трудно поверить, что такие тяжелые болезни, как туберкулез или чума, могут быть вызваны микроорганизмами. Под влиянием эвристики репрезентативности люди были убеждены, что болезни исходят от злых духов или магических заклинаний. Все это время они продолжали погибать от болезней, от которых можно было бы защититься элементарными средствами профилактики, а врачи продолжали переносить инфекции от одних пациентов к другим и от трупов к живым людям, пренебрегая мытьем рук.

Эта эвристика действует и подсознательно, вызывая расовую неприязнь и другие формы поведения, которые на сознательном уровне мы считаем недостойными. Увы, люди полагаются на репрезентативность, даже когда информации явно недостаточно для объективной оценки — или когда имеющаяся информация, которая могла бы привести к верному суждению, не кажется репрезентативной.

Эвристика подтверждения

Как бы вы ответили на следующие вопросы:

1. Есть ли связь между курением марихуаны и преступностью?
2. Какова вероятность того, что у молодой супружеской пары (до 25 лет) будет больше детей, чем у тех, кто вступил в брак в более старшем возрасте?

Размышляя над вопросом о марихуане, большинство стараются припомнить нескольких курильщиков марихуаны и оценить, являются ли те преступниками. Однако справедливый анализ должен предусматривать оценку четырех групп людей:

- преступников, курящих марихуану;
- законопослушных граждан, курящих марихуану;
- преступников, не курящих марихуану;
- законопослушных граждан, не курящих марихуану.

То же самое относится к вопросу о семьях — нужно оценить численность четырех групп:

- «ранние» многодетные семьи;
- «ранние» немногочисленные семьи;
- «поздние» многодетные семьи;
- «поздние» немногочисленные семьи.

Если подумать, то при исследовании корреляции между двумя факторами, каждый из которых может быть выражен двумя вариантами, всегда нужно рассматривать четыре различные ситуации — но мы часто упускаем это из виду, полагаясь на выборочные данные, в которых присутствует исследуемый фактор — курильщики марихуаны или «ранние» пары (Klayman & Ha, 1987). Заикленность на выборочных данных или на одной из возможных причин того или иного явления — например, преступности или многодетности — заставляет нас пренебречь другими возможными причинами и сделать вывод о более сильной связи фактора и явления, чем на самом деле (Fernbach, Darlow, & Sloman, 2011). В итоге мы можем прийти к выводу, что курение марихуаны порождает преступность, а ранние браки приводят к появлению больших семей.

Использование этой простой эвристики приводит к серьезным последствиям. Например, если то или иное утверждение не опровергнуто, его могут принять за истину (Gilbert, 1991; Trabasso, Rollins, & Shaughnessy, 1971)). Это, в свою очередь, приводит к *предвзятости подтверждения* — когда мы интерпретируем любые доводы в пользу нашего изначального убеждения (Nickerson, 1998). Аналогично объясняется «эффект якоря», когда некая случайная гипотеза или точка отсчета неоправданно сильно влияет на все наши суждения. Наконец, подтверждение гипотезы способно вызвать *ретроспективное предубеждение*, при котором, оглядываясь назад, мы слишком легко отбрасываем возможность того, что все могло сложиться иначе. О предубеждениях, уходящих корнями в эвристику подтверждения, мы поговорим в главе 2.

Эвристика аффекта

Большая часть наших суждений выносится на аффективной, то есть эмоциональной основе — до того, как подключается какое-либо высокоуровневое рассуждение (Kahneman, 2003). Хотя аффективные оценки делаются на подсознательном уровне,

доказано (Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2002), что люди полагаются на них как на основу для своих решений, вместо того чтобы провести более тщательный анализ.

Эвристика аффекта как проявление мышления по Системе 1 чаще всего используется в ситуациях, когда люди перегружены или спешат (Gilbert, 2002). Например, результаты собеседования кандидатов при приеме на работу подвержены влиянию ряда факторов, сказывающихся на настрое руководителя — независимо от личных качеств претендентов. Среди этих факторов может оказаться его душевное состояние или то, насколько кандидат напоминает бывшего супруга руководителя. В процесс принятия решения вмешиваются даже факторы окружающей среды, воздействующие на чувства людей. Ценные бумаги чаще дорожают в солнечные дни — возможно, из-за оптимизма трейдеров, вызванного хорошей погодой. Даже в зале суда чувства могут превалировать над логикой. Как показывает практика, присяжные чаще выносят суждения под влиянием возмущения, нежели путем логической оценки виновности подсудимых (Kahneman, Schkade, & Sunstein, 1998). В главах 4, 5 и 7 мы обсудим эту эвристику более детально.

Что вас ждет в следующих главах

Основная цель этой книги — улучшить вашу способность выносить суждения. В качестве примера того, чему вы научитесь, давайте подумаем, как можно улучшить суждение Марлы Бэннон, которая ищет выпускника МВА для разработки бизнес-плана. Для начала можно найти ошибки в интуитивных рассуждениях и указать на предубеждения, которые повлияли на ее решение. Это поможет улучшить тактику принятия решения и приведет к более выгодному выбору.

Левин (Lewin, 1947) утверждает, что недостаточно быть в курсе своих несовершенств для того, чтобы закрепить изменения в сознании. Для успеха работы над собой, по мнению Левина, необходимо:

1. Сделать ваши нынешние процессы принятия решений гибкими.
2. Предоставить информацию, необходимую для осуществления изменений.
3. Создать условия для того, чтобы новые процессы укоренились и стали частью вашего мышления.

В этой книге мы попробуем сделать ваши привычные процессы принятия решений более гибкими, показав, как ваши суждения систематически отклоняются от рациональности. Мы также предоставим вам инструментарий, с помощью которого вы сможете внести необходимые изменения в эти процессы. Наконец, мы обсудим, как закрепить новый образ мыслей, чтобы сохранить внесенные изменения.

Нисбетт и Росс (Nisbett & Ross, 1980, с. xi–xii) пишут:

Одним из старейших парадоксов философии является противоречие между величайшими триумфами и катастрофическими неудачами человеческого ума. Мозг, который мимоходом решает сложнейшие задачи, неподвластные мощнейшим компьютерам, часто совершает ошибки в простейших суждениях о повседневных событиях. Люди совершают ошибки, нарушая правила логики, следуя которым, они добивались колоссальных успехов... Как существо, настолько высоко-развитое, чтобы строить сложные организационные структуры и развивать тонкие общественные отношения, может быть одновременно настолько примитивным, чтобы высказывать расистские предрассудки и проливать кровь в бессмысленных войнах?

Это относится ко всем людям, но суть вопроса касается в первую очередь тех, кто принимает управленческие решения. В этой книге мы позиционируем менеджеров как умных людей, в целом достаточно успешных, но подверженных когнитивным искажениям, серьезно подрывающим их потенциал. Мы покажем, как привычки заставляют людей полагаться на эвристики,

которые негативно влияют на качество принимаемых ими решений.

Главы 2–9 касаются принятия решений отдельными лицами. В этих главах мы почти не будем уделять внимания тому, что многие решения руководители вынуждены принимать коллегиально, и разберем процессы самостоятельного принятия решений. В главах 10 и 11 рассмотрим суждения в контексте межличностного взаимодействия, а именно переговоров. В главе 12 мы повторим основные тезисы книги и обсудим, как применить полученные знания для того, чтобы изменить свои процессы принятия решений.

Вот что вы найдете в следующих главах:

Глава 2. Излишняя самоуверенность. Мы решили начать с этого искажения по двум причинам. Во-первых, это одно из самых мощных и распространенных предубеждений, которым подвержено человеческое суждение. Во-вторых, именно оно способствует возникновению многих других искажений, описанных в этой книге. Будь мы ему неподвластны, мы бы куда скорее замечали наши недостатки и исправляли другие погрешности суждения.

Глава 3. Типичные формы предвзятости. В этой главе мы укажем на типичные предубеждения, которым подвержены в своих суждениях почти всех руководители. Причиной этих предубеждений являются четыре обозначенные выше эвристики. Проиллюстрировать предубеждения помогут задачи и примеры.

Глава 4. Ограниченная осведомленность. В этой главе мы поговорим о том, как умение концентрироваться может помешать нам принять в расчет хорошо доступную и важную информацию. Мы расскажем о новейших исследованиях ограниченной осведомленности и типичных случаях снижения качества принимаемых решений из-за нашей сосредоточенности на чем-либо.

Глава 5. Эффект фрейминга и инверсия предпочтений.

Самые удивительные предубеждения, известные из литературы по принятию решений, — те, которые заставляют руководителей сменить решение на противоположное, пользуясь информацией, которую, по их же собственному мнению, вообще не следует принимать во внимание. В этой главе мы обсудим, как формулировка проблемы влияет на поиск решения.

Глава 6. Мотивация и эмоции. Некоторые искажения бывают вызваны не только ошибками мышления, но и эмоциями, а также корыстными целями субъектов. Эта глава дополняет сведения о когнитивных искажениях из глав 2–5 и 7 обзором мотивационных предубеждений.

Глава 7. Эскалация обязательств. Взяв на себя обязательство следовать определенному курсу, руководители могут впоследствии принимать неоптимальные решения, чтобы оправдать свой выбор. В этой главе мы рассмотрим результаты соответствующих исследований и объясним этот феномен с точки зрения психологии. Эскалация обязательств, или иррациональное усиление, — существенный фактор во многих управленческих ситуациях, включая разработку новых продуктов, выдачу кредитов и оценку деятельности.

Глава 8. Соображения справедливости и этики. Когда людям важна справедливость? В каких случаях субъекты согласятся на неоптимальные условия ради того, чтобы восторжествовала справедливость? В этой главе обсуждаются наши представления о справедливости и непоследовательность нашей оценки справедливости.

Глава 9. Типичные ошибки инвесторов. Торговля на фондовом рынке, возможно, испытала наибольшее влияние со стороны открытий в области поведенческих финансов. За последние 10 лет мы накопили целый массив сведений о наиболее распространенных ошибках инвесторов. В главе 9 мы укажем на эти ошибки и объясним, как использовать нашу книгу, чтобы стать более компетентным инвестором.

Глава 10. Рациональные решения в контексте переговоров. В этой главе приводится структура, которая поможет научиться совместному принятию решений. Мы сосредоточимся на том, как вырабатывать решения, несущие максимальную выгоду обеим сторонам, получая при этом наибольшую часть этой выгоды.

Глава 11. Суждение участника переговоров. В этой главе приводятся типичные ошибки суждения, допускаемые в ходе переговоров. Мы также рассмотрим методiku, которая позволит потребителям, продавцам, руководителям и обществу в целом выиграть, снизив проявления предубеждений в ходе переговоров.

Глава 12. Совершенствуем процесс принятия решений. В этой главе вы узнаете, как использовать информацию из этой книги, чтобы добиться принятия более качественных решений на практике. Мы даем семь конкретных рекомендаций, которые позволят улучшить выработку суждений, а именно:

1. Используйте рациональные методы принятия решений.
2. Развивайте профессионализм.
3. Боритесь с предубеждениями.
4. Рассуждайте по аналогии.
5. Используйте взгляд со стороны.
6. Обращайте внимание на предубеждения других людей.
7. Помогайте другим людям принимать более мудрые и этичные решения.

Глава 2

ИЗЛИШНЯЯ САМОУВЕРЕННОСТЬ

Давайте проверим ваши знания. Ниже приведены наименования 10 показателей. Не наводя никаких справок, в поле «Ваша оценка» укажите свою оценку каждого показателя, а также нижнюю и верхнюю границы возможных значений — чтобы вы были на 98% уверены, что точная величина окажется в этих границах.

Ваша оценка	Нижняя граница	Верхняя граница	
			А. Годовой доход Wal-Mart в 2010 г.
			Б. Годовой доход Google в 2010 г.
			В. Население Земли по состоянию на январь 2012 г.
			Г. ВВП США за 2010 г.
			Д. Население Китая по состоянию на декабрь 2011 г.
			Е. Место McDonald's в списке 500 богатейших компаний мира
			Ж. Место General Electric в списке 500 богатейших компаний мира
			З. Количество смертельных исходов в ДТП в 2008 г. по всему миру
			И. Государственный долг США по состоянию на декабрь 2011 г. (в долларах)
			К. Государственный долг Греции по состоянию на декабрь 2011 г. (в евро)

Правильные ответы в этой главе тоже будут, но сперва стоит пояснить, почему мы задали эти вопросы и что показывает этот тест. Пока скажем лишь, что это задача на выявление мнимой точности в суждении — одной из форм чрезмерной самоуверенности.

Королева предвзятостей

Излишняя самоуверенность — королева предвзятостей, причем сразу в двух смыслах. Во-первых, из всех когнитивных искажений, описанных в этой книге, именно последствия самоуверенности оказываются самыми значительными, вездесущими и пагубными. Как говорят Гриффин и Вари (Griffin & Varey, 1996): «Самоуверенность бросается в глаза почти повсеместно». Именно с этим искажением «мы чаще всего сталкиваемся в психологии суждения», пишут Де Бондт и Талер (DeBondt & Thaler, 1995). Самоуверенность приводит к войнам, пузырям на фондовом рынке, забастовкам, безнадежным искам, банкротству, провалам слияний и поглощений. Ею также объясняется чрезмерно высокая, независимо от издержек, торговая активность на фондовых рынках, как отмечает Один (Odean, 1998). Согласно исследованиям Камерера и Ловалло (Camerer & Lovallo, 1999), чрезмерная самоуверенность порождает нескончаемый поток начинающих предпринимателей — и значительная часть бизнес-проектов прогорает в первые несколько лет, пуская на ветер деньги инвесторов и основателей. Самоуверенность стоит и за большим количеством корпоративных слияний и поглощений, которые тоже часто оказываются неудачными, как пишут Мальмендир и Тейт (Malmendier & Tate, 2005). Плаус (Plous, 1993) утверждает, что именно самоуверенность привела к аварии на Чернобыльской АЭС и взрыву шаттла «Челленджер». Можно смело добавить в этот список вторжение США в Ирак и ипотечный кризис (Gladwell, 2009). «Нет более распространенного и катастрофического порока суждения, чем излишняя самоуверенность», — пишет Плаус (стр. 217).

Кроме того, самоуверенность способствует появлению многих других искажений суждения, о которых мы поговорим в этой книге. Будь мы менее самоуверенны, мы перепроверяли бы наши выводы и это позволило бы нам избежать многих ошибок. Но мы убеждены в непререкаемой точности наших мнений и убеждений, хотя опыт часто свидетельствует об обратном (Pronin, Gilovich, & Ross, 2004; Schulz, 2010).

Давайте рассмотрим излишнюю самоуверенность подробнее. Выделяют три ее проявления: мнимая точность, переоценка своих возможностей и сверхуверенность.

- **Мнимой точностью** называют чрезмерную уверенность в точности наших оценок и решений, когда мы не заинтересованы в их проверке и отбрасываем свидетельства нашей неправоты. Она заставляет нас строить слишком узкие интервалы доверия в ложной уверенности, что нам известна истина.
- **Переоценка собственных возможностей** — привычка считать себя лучше, умнее, быстрее, способнее, привлекательнее, популярнее, чем на самом деле. В результате мы переоцениваем, как много можем успеть за ограниченное время, или считаем, что нам подвластно больше, чем в реальности.
- **Сверхуверенность** — свойство заблуждаться о том, насколько мы лучше других в определенных областях, особенно конкурентных. Это искажение заставляет людей соревноваться друг с другом в переговорах, на рынке, в суде, на поле боя. Возможно, это одна из причин нескончаемых переговоров, судебных исков и войн.

Обсудим эти три проявления излишней самоуверенности и поговорим о ее распространенности и последствиях. В каких ситуациях самоуверенность помогает и когда она может навлечь на нас беду?

Мнимая точность

Тест, пройденный вами в начале главы, помогает выявить мнимую точность. Если вы его еще не выполняли, пожалуйста, вернитесь и заполните пустые поля.

Сколько реальных значений попадут в указанные вами диапазоны? Если вы устанавливали границы так, чтобы быть на 98% уверенными в своей правоте, то, по идее, вы должны были угадать 9–10 значений. Но давайте сверимся с правильными ответами:

А. Годовой доход Wal-Mart в 2010 г.	\$421 849 000 000 (\$421,8 млрд)
Б. Годовой доход Google в 2010 г.	\$129 321 000 000 (\$129,3 млрд)
В. Население Земли по состоянию на январь 2012 г.	7 010 895 280 (7 млрд) человек
Г. ВВП США за 2010 г.	\$14 582 400 000 000 (\$14,6 трлн)
Д. Население Китая по состоянию на декабрь 2011 г.	1 338 299 500 (1,3 млрд) человек
Е. Место McDonald's в списке 500 богатейших компаний мира	108-е
Ж. Место General Electric в списке 500 богатейших компаний мира	4-е
З. Количество смертельных исходов в ДТП в 2008 г. по всему миру	1 209 000 (1,2 млн)
И. Государственный долг США по состоянию на декабрь 2011 г.	\$15 104 054 667 691 (\$15,1 трлн)
К. Государственный долг Греции по состоянию на декабрь 2011 г.	€341 371 244 124 (€341,4 млрд)

Большинство людей верно угадывают границы 3–7 значений, но при этом на 98% уверены, что правильно определили все диапазоны. В ходе исследований чрезмерной уверенности Альперта и Райффы (Alpert & Raiffa, 1969/1982) из 1000 наблюдений (100 участников указывали по 10 значений) 42,6% значений выпали из 90%-ного интервала уверенности. Выходит, мы значительно больше уверены в качестве наших знаний, чем следовало бы. Большинство из нас чересчур высоко оценивают точность своих убеждений!

Если ваши ответы оказались недостаточно точны, вы можете решить, что вы просто не очень хорошо знакомы с десятью упомянутыми темами. Кажется логичным предположить, что мы будем лучше себя чувствовать в областях, которые хорошо знаем. Маккензи, Лирш и Янив (McKenzie, Liersch, & Yaniv, 2008) проверили эту гипотезу, задав студентам Калифорнийского университета в Сан-Диего и программистам из ИТ-индустрии несложные вопросы, соответственно, об этом университете и об ИТ. Действительно, в своей профессиональной области участники показали более точные знания и указали более узкие интервалы. И все же чрезмерная самоуверенность никуда не делась. Указанные интервалы уверенности оказались настолько узкими, что участники все равно промахивались мимо точных ответов и общий процент попадания не увеличился. В знакомых областях участники были подвержены мнимой точности в той же степени, что и в сферах, в которых они не были специалистами. Интервалы доверия можно представить, как «яблочко» мишени — если вы уверены в точности попадания и рисуете «яблочко» меньшего размера, частота попадания не увеличивается.

Людей нечасто просят указать доверительный интервал вокруг их догадки о какой-либо величине. Обычно приходится делать выбор между некими вариантами действий, который зависит от нашей уверенности в собственной точности и от последствий ошибки — в большую или меньшую сторону. Например, вам нужно решить, когда выехать в аэропорт, не зная точно, сколько времени займет дорога — очевидно, что опоздать на рейс хуже, чем приехать немного раньше. Или вам приходится рассчитывать бюджет на неделю, учитывая поступающие счета, но не зная точно, когда вы получите следующую зарплату. Лучше оставить немного лишних денег на счету, чем влезть в долги.

Если установить определенную погрешность и наблюдать за тем, насколько систематично люди ошибаются в большую и меньшую сторону, можно проверить, адаптируют ли они свое

поведение в должной мере. Маннес и Мур (Mannes & Moore, 2012) проделали именно это. Результаты подтвердили то, что многие и так понимают: люди действуют так, как будто уверены, что знают истину. Они выбирают слишком маленькую мишень и слишком узкие интервалы уверенности и не меняют своего поведения, как следовало бы делать перед лицом неопределенности. Вот почему мы часто падаем с обрыва, до которого, как мы были уверены, еще далеко. Мы опаздываем на рейсы и попадаем в долги отчасти из-за того, что недооцениваем роль неопределенности.

Пример социальной, политической и экологической проблемы с глобальными последствиями и неопределенностью мирового масштаба — изменение климата на планете. У научного сообщества практически не осталось сомнений, что планета нагревается и что виной всему производимые человеческой цивилизацией парниковые газы (Solomon et al., 2007). Но даже среди тех, кто понимает, что нужно нейтрализовать потепление климата, нет согласия по ключевому вопросу: как сильно нагреется планета и насколько быстро это произойдет. Зикфельд с коллегами (Zickfeld et al., 2010) опросили экспертов по данной проблеме и получили доверительные интервалы вокруг их оценок. Эксперты признали наличие неопределенности — но многие из полученных интервалов оказались непересекающимися, то есть многие ученые выбрали слишком узкие диапазоны.

Эти расхождения важны не только для науки. Свидетельств влияния человека на климат предостаточно, и действовать необходимо быстро. Но разногласия среди экспертов по климату на руку тем, кто отрицает изменение климата, в том числе политикам, руководителям нефтяных и угольных компаний — так они могут ставить под сомнение компетентность ученых, чтобы запутать мировое сообщество, заставляя его сомневаться в реальности глобального потепления и тормозя законодательные реформы.