

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## Полагаться на первое, что пришло в голову: ловушка якорения

Якори сковывают наше мышление стереотипами, что препятствует принятию верных решений. Множество экспериментов продемонстрировали влияние якорения на принятие решений.

### **Solutions:**

- ✓ рассматривать основную задачу выбора с разных точек зрения.
- ✓ попытки взглянуть на нее под разными углами, вместо того чтобы соглашаться с первым пришедшим в голову решением.
- ✓ после всестороннего изучения сравнить разные подходы и найти отличия.
- ✓ обдумать поставленную задачу, а уже потом обращаться за советами к другим. Их идеи могут стать якорями для мышления.
- ✓ выслушивать советы и мнения самых разных людей, чтобы раздвинуть рамки своего мышления.
- ✓ быть осторожным, чтобы не создать якорей для тех, к кому обращаетесь за советом. Не говорить много о том, над чем думаете, иначе предубеждения могут запросто вернуться, став якорями для советчиков.
- ✓ готовиться к переговорам. Это позволит уменьшить свою предрасположенность к тактикам якорения.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## Придерживаться того, что есть: ловушка статус-кво

Большинство людей предпочитают статус-кво, даже когда ему противопоставляют несколько других вариантов. Почему? Потому что выбрать между А и Б всегда сложнее, чем согласиться на А.

### **Solutions:**

- ✓ в любом решении статус-кво действительно может оказаться лучшим вариантом. Но опасно выбирать его по умолчанию
- ✓ помнить о целях. Проанализировать соответствует ли им статус-кво и насколько
- ✓ не рассматривать статус-кво как единственный возможный вариант. поиск в противовес ему других вариантов и проведение сравнения, тщательно изучив все плюсы и минусы
- ✓ найти ответ выбрали бы вы статус-кво как основной вариант для решения, если бы он не представлял собой текущее положение дел, а просто был одним из вариантов
- ✓ если несколько вариантов очевидно лучше статуса-кво, не принимать последний только лишь потому, что вам трудно выбрать. **Заставить себя выбирать**

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## **Отстаивать ранее принятые решения: ловушка невозвратных издержек**

Мы склонны принимать решения, оправдывающие наш прошлый выбор, даже если он не имеет отношения к настоящему. Он создает то, что в экономике называют **невозвратными издержками**. Это денежные или временные затраты, которые невозможно компенсировать. **Решение влияет только на будущее, а не на прошлое.**

### **Solutions**

- ✓ Для любых решений «с историей» вам нужно совершенно сознательно отстраниться от понесенных ранее затрат, как психологических, так и материальных.
- ✓ Искать и внимательно слушать тех, кто ничего не знает о прошлых решениях. Эти люди будут наиболее объективны
- ✓ Найти причину для важности оглядываться на прошлые решения. Самооценка. Даже правильный выбор может иметь негативные последствия и даже опытные специалисты в вопросах принятия решений не застрахованы от ошибок.
- ✓ Уоррена Баффета: «Если вы оказались в яме, лучшее, что вы можете сделать, — это **перестать копать**»
- ✓ Страх критики со стороны окружающих. Сделать его ключевой частью в процессе принятия решения. Объяснение выбора остальным

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

**Видеть то, что хочешь видеть: ловушка подтверждающих доказательств**

Первое: наше подсознательное желание сначала решать, чего мы хотим, а потом уже думать, почему мы хотим этого. И второе: стремление больше верить тому, что нам нравится.

## **Solutions**

Это не означает, что ошибочно выбирать понравившийся вариант.

- ✓ Привлечь авторитета для «оспаривания»
- ✓ Честные мотивы. Мотивы сбора информации (действительно для того, чтобы сделать правильный выбор? Или затем лишь, чтобы подтвердить свои мысли и предположения?)
- ✓ Не отвергать того, что не подтверждает мысли. Исследовать вопрос, со всей строгостью подходя к любым аргументам и осознавая последствия любых вариантов
- ✓ Обращаться за советом, не задавая наводящих вопросов

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## **Неправильно ставить вопрос: ловушка формулирования**

Ответ во многом зависит от того, как сформулировать вопрос. С принятием решений то же самое.

**Формулировка «плюсы против минусов».**

Более того, люди склонны принимать предложенные им формулировки, нежели обдумывать их самостоятельно.

**Формулировка относительно разных точек отсчета.**

. Мысль о потере приводит в действие механизм консервативного мышления, который и заставляет людей отказаться от этого варианта.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## Неправильно ставить вопрос: ловушка формулирования

### Solutions

- ✓ Ошибочно сразу принять изначальную формулировку, независимо от того, кто ее предложил  
Поиск разные варианты. Поиск несовершенства в формулировках
- ✓ Попытка сформулировать задачу нейтрально, так, чтобы плюсы и минусы были уравновешены, или использовать разные точки отсчета
- ✓ тщательно обдумывать формулировки на протяжении всего процесса принятия решения.
- ✓ Чем ближе к финалу, тем чаще уточнение, изменила бы иная формулировка точку зрения или нет
- ✓ когда решения принимают подчиненные, предлагать им различные формулировки

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## **Излишняя самоуверенность: ловушка чрезмерной убежденности**

Конечный результат: риск недооценки лучшего вероятного исхода или переоценка худшего, (просчитывая потенциальные продажи, например), можно не увидеть крупные риски или возможность.

**Самая распространенная причина чрезмерной уверенности — якорение.**

### **Solutions**

- ✓ Не цепляться за изначальные оценки. Перед тем как заняться расчетами и прогнозами, определить крайние точки
- ✓ Подвергать сомнению крайние значения. Попытаться представить ситуацию, когда результат будет выходить за их пределы
- ✓ Поступать так же с любыми суждениями и советами экспертов. Абсолютно все склонны к чрезмерной уверенности

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## **Думать о плохом исходе: ловушка возможного провала**

**Выводы строятся в основном на опыте и воспоминаниях, и поэтому часто люди склонны уделять больше внимания печальным событиям. Они вызывают сильные эмоции и лучше запоминаются.**

### **Solutions**

- ✓ Каждый раз, делая прогноз или оценивая шансы, проверять суждения. Это позволит не зависеть всецело от памяти
- ✓ Прибегать к статистике, где это возможно. Не полагаться на память.
- ✓ Если нет статистических данных, раздробить событие на составляющие и оценить каждую в отдельности



# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

**Отрицать важную информацию: ловушка основных данных**

**Игнорирование основных данных может совершенно сбить с толку.**

## **Solutions**

- ✓ Не пренебрегать информацией. Принимать во внимание ВСЕ основные данные.
- ✓ Не путать вероятности разных вариантов.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## Необъективно оценивать возможности: ловушка осторожности

### Solutions

- ✓ Честность — лучшее качество для принятия верных решений.
- ✓ Честно обозначать возможности и оценивать вероятности. Сообщая об оценках другим, уточнять, что «поправка на осторожность» не была предпринята
- ✓ Фиксировать информацию и обоснования для оценок и прогнозов, чтобы другие могли лучше понять их
- ✓ Подчеркивать, что нужна только проверенная, честная информация
- ✓ Размышлять, как каждая оценка может повлиять на окончательное решение. С осторожностью относиться к изменчивым прогнозам.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

**Видеть систему там, где ее нет: ловушка предсказуемых случайностей**

## **Solutions**

- ✓ Чтобы сохранить ясность восприятия, отстраниться от желания видеть систему в случайностях. Оценивать вероятности трезво.
- ✓ Не предугадывать случайные события. Это невозможно.
- ✓ Если кажется, существует система, проверить теорию в условиях с минимальными последствиями.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ловушки

## Мистифицировать совпадения: ловушка счастливого случая

### Solutions

- ✓ Не терять способности логически мыслить и просчитывать вероятности.
- ✓ Некоторые события, кажущиеся очень редкими, на самом деле таковыми не являются. Велика ли вероятность найти двух людей с одинаковой датой рождения (число и месяц) среди случайно выбранных 24 человек?
- ✓ **На самом деле вероятность эта больше 50%.**