

Методы принятия решений

Если вам необходимо оптимизировать и усовершенствовать процесс принятия решений в компании, эта книга для вас. В нее вошли лучшие статьи по теме, опубликованные в HBR (Harvard Business Review) в течение последних 15 лет. Вы узнаете, как правильно собрать и проанализировать всю необходимую информацию; как обеспечить максимальную ответственность сотрудников; как не угодить в самые распространенные психологические ловушки. Вы сможете подобрать подходящие лично вам методы принятия решений и с их помощью успешно внедрять в жизнь каждый ваш проект. Я обратил внимание на книгу, поскольку в ней есть статья Даниэля Канемана (см., например, [Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#)).

Методы принятия решений. (HBR) коллектив авторов. – М.: [Альпина Паблишер](#), 2017. – 212 с.



Скрытые ловушки процесса принятия решения

Джон Хэммонд, Ральф Кини, Говард Райффа

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.

Однако они не безупречны и могут приводить к ошибкам. Мы рассмотрим ряд хорошо изученных психологических ловушек, которые особенно часто подстерегают тех, кто принимает деловые решения.

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. Поскольку якорение способствует созданию неких условий, на которых будет основано решение, опытные бизнесмены используют этот прием в качестве переговорной тактики.

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.

Ловушка № 2. Статус-кво. Принимая решения, человек обычно склоняется к вариантам, позволяющим сохранить прежнее положение вещей, или статус-кво. 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. Попытки сохранения статус-кво означают желание выбрать безопасный вариант, поскольку это уменьшает психологический риск.

В бизнесе, где грехи действия (совершения поступка) обычно наказываются строже, чем грехи бездействия, статус-кво обладает особой притягательной силой. 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.

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. 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 (подробнее о психологических аспектах, связанных с необратимыми затратами см. [Ричард Талер. Новая поведенческая экономика](#)).

Почему люди не могут абстрагироваться от прошлых решений? Часто это происходит потому, что они не хотят (сознательно или нет) признать свою ошибку. 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. Банк, который я консультировал, 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.

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.
- Постарайтесь искоренить в своей организации страх перед наказанием за допущенную ошибку. При создании системы поощрения оценивайте качество решения, а не результата (всегда учитывайте обстоятельства, сопутствующие принятию решения).

Ловушка № 4. Желаемое и действительное. Этот феномен побуждает нас к поиску информации, подтверждающей нашу точку зрения, и одновременно заставляет игнорировать все, что ей противоречит. Ловушка 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.

Здесь 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. Подвергните решение 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.
- Если вы спрашиваете мнения других, не задавайте вопросы таким образом, чтобы спровоцировать ответ, доказывающий вашу правоту.

Ловушка № 6. Самонадеянность. Хотя большинство из нас не обладают значительными способностями к оценке и прогнозированию, на самом деле мы их часто переоцениваем. (Как правило, мы даем более узкий диапазон при прогнозе. Однако эта предрасположенность поддается корректировке. Метод получил название *калибровка экспертов*. Подробнее см. [Дуглас Хаббард. Как измерить всё, что угодно. Оценка стоимости нематериального в бизнесе.](#))

Перед тем как принять важное решение

Даниэль Канеман, Дэн Ловалло, Оливье Сибони

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*). В интуитивной системе (назовем ее системой № 1) размышления, впечатления, ассоциации, чувства, намерения и подготовка к действиям происходят сами собой, без напряжения. Она создает и постоянно поддерживает наше представление о мире вокруг и позволяет осуществлять различные действия. Мы не прилагаем усилий к тому, чтобы сообразить, как это сделать; мы просто это делаем. 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.

Поведенческая экономика принятия решений. Даниэль Канеман и Эймос Тверски в 1974 г. 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. Наиболее известные и популярные книги по этой теме:

Ричард Талер, Касс Санстейн. *Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье.* – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.

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) На русском языке вышла книга Сидни Финкельштейн. [Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций.](#) Анализ и практические выводы. – М.: Альпина Паблишер, 2006. – 394 с.

Дэн Ариэли. [Предсказуемая иррациональность](#): скрытые силы, определяющие наши решения. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 296 с.

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.

Однако надежда на избавление от них появляется, если мы заменим одного человека целым коллективом, лицо, принимающее решения, — процессом принятия решений, а топ-менеджера — организацией. Как показывают исследования в области оперативного управления, тот факт, что человек не в курсе собственных искажений, не означает, что их нельзя нейтрализовать или хотя бы уменьшить на уровне организации.

По большей части принимающие решение, рассматривая и проверяя предложения, фокусируются на их содержании. Мы предлагаем добавить систематический пересмотр рекомендательного процесса, нацеленный на выявление искажений, которые могли повлиять на авторов предложения.

Чтобы помочь топ-менеджерам проверять решения, мы разработали инструмент, представляющий собой чек-лист из 12 пунктов. Он создан для обнаружения дефектов мышления, то есть когнитивных искажений команд, выдвигающих предложения. Вот некоторые из них.

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.

Вопросы, адресованные авторам предложения:

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 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.
8. 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.

Оценочные вопросы. Вопросы о вносимом предложении:

9. Проверьте самоуверенность, ошибки планирования, искажения из-за оптимизма и пренебрежения реакцией конкурентов. Не является ли основной сценарий слишком оптимистичным? Пусть команда проиграет сценарий, глядя на происходящее со стороны. Используйте военные игры.

Как избежать катастрофы

Неудачи случаются. Но, если обращать внимание на опасные ситуации, в которых «пронесло», можно предвидеть и предотвратить кризис.

Кэтрин Тинсли, Робин Диллон, Питер Мэдсен

Исследования позволили выделить повторяющуюся схему: каждой катастрофе и кризису в бизнесе предшествовало множество маленьких промахов (они же ее и предвещали), и большинство из них было проигнорировано или неверно понято. Также исследование показало когнитивные искажения, вводящие руководителей в заблуждение относительно этих промахов. В нашей выборке их было два. Первое — «нормализация отклонений», тенденция со временем принимать аномалии, даже довольно опасные, за норму. Представьте рабочего и лестницу со сломанной ступенькой: чем чаще он будет взбираться на нее, не падая, тем большее спокойствие будет она ему внушать.

Вторая когнитивная ошибка — так называемое отклонение в сторону результата. Когда люди видят удачные исходы, они начинают больше фокусироваться на результате, а не на (часто невидимых) сложных процессах, которые к нему привели. Видя в промахах то, чем они являются, — наглядные уроки, — руководители могут получить важную информацию и улучшить рабочий процесс, а также, возможно, предотвратить катастрофу.

Организационные катастрофы, как показывает исследование, редко имеют одну причину. Они, скорее, вызваны непредвиденным взаимодействием множества маленьких, часто несущественных с виду ошибок, возникших вследствие «человеческого фактора», технических отказов или плохих деловых решений. Эти скрытые ошибки вкуче с обязательными условиями приводят к крупной неудаче. Скрытой ошибкой на буровой установке может оказаться процедура цементирования, при которой сохраняется возможность утечки газа, а обязательными условиями — безветренный день и проведение сварочных работ неподалеку от места утечки. Вместе они приводят к смертоносному огненному урагану. Опасные промахи, вызванные теми же причинами, в отсутствие обязательных условий остаются небольшими неудачами, незамеченными или проигнорированными.

Превратит ли обязательное условие опасный промах в кризис, в общем, зависит от случая. Таким образом, пытаться выявлять и контролировать такие условия почти бессмысленно. Вместо этого компаниям следует сфокусироваться на выявлении и исправлении скрытых ошибок до того момента, когда обстоятельства сложатся критически.

Распознать опасные ситуации управляющим помогут семь стратегий: уделение особого внимания нехватке времени или средств, наблюдение за отклонениями от нормы в работе, выяснение их первопричин, взимание штрафов за промахи и опасные ситуации с сотрудников, ответственных за принятие решений, предвидение худшего сценария развития событий, постоянное выявление опасных ситуаций, маскирующихся под успешные, и награждение сотрудников за информацию о подобных ситуациях.

Тщательное изучение событий помогает людям различать опасные и успешные ситуации, и часто после этого они меняют свои решения. Менеджеры Walmart, занятые повышением устойчивости функционирования, ясно это понимают. В течение нескольких лет перед ураганом «Катрина» руководство аккуратно оценивало предыдущие промахи при ураганах в своих магазинах и инфраструктуре, а затем, основываясь на этом, планировало действия в городе и пригородах, где расположено много магазинов сети. За несколько дней до разрушения Луизианы ураганом «Катрина» компания увеличила команду центра быстрого реагирования с 610 человек до 50 и заполнила склады магазинов едой, водой и предметами первой необходимости. Наученная предыдущими промахами, компания Walmart, как известно, сильно опередила местные и федеральные власти в реакции на бедствие. Как сказал шериф общины Джефферсон Гарри Ли, «если бы американское правительство реагировало так же, как Walmart, мы бы не оказались в таком кризисе».

Как преодолеть пассивность

Рэм Чаран

По мнению Рэма Чарана, единственной важнейшей причиной низкой эффективности компаний является плохое исполнение принятых решений. А это, в свою очередь, вызвано непродуктивным взаимодействием сотрудников. Чаран считает, что подобные ситуации не возникают на пустом месте. Чаще всего модель взаимоотношений внутри компании отражает то, как принимаются (или не принимаются) решения различной степени важности. Нежелание предпринимать решительные действия, как правило, заложена в корпоративной культуре организаций. И ответственность за это лежит на руководителе. В его же силах переломить сложившуюся ситуацию.

Во-первых, он должен построить общение с людьми на принципах интеллектуальной честности и доверия. Во-вторых, обеспечить, чтобы существующие в организации «социальные механизмы управления» - совещания, стратегические сессии и прочие формы внутрикорпоративного делового общения - работали на основе открытого диалога. И наконец, лидер должен подобрать методы контроля и оценки работы подчиненных, направленные на поощрение лучших работников, обучение отстающих и лишение поддержки тех, кто мешает развитию компании. Все это плюс внедрение принципов открытого и честного диалога поможет организации выйти из состояния паралича и начать действовать.

Диалог оказывает быстрое и долговременное влияние, с ним не сравнятся никакие системы материального стимулирования, структурные преобразования и декларации о миссии, вместе взятые.

Пассивную корпоративную культуру можно постепенно искоренить, если выстроить систему контроля за сотрудниками. Ничто так не способствует добросовестности персонала, как регулярное подведение итогов работы с целью оценки трудовых достижений и определения размера стимулирующих выплат.

Есть и еще одно довольно неожиданное требование к оценке: она не должна проводиться всего раз в год. Руководитель обязан круглый год оценивать работу подчиненных и высказывать им свое мнение. За год может выдаться 20, 30, 60 возможностей поделиться с ними вашими соображениями и замечаниями. Не упускайте их. Если в конце года найдется человек, которого удивили итоги аттестации, значит, вы как лидер не справились со своими обязанностями.

Неизвестные факты о принятии решений

Дэвид Гарвин, Майкл Роберто

Карьера руководителя напрямую зависит от принимаемых им решений. Но чаще всего мы выбираем совершенно неверный подход к принятию решений - защиту. Мы яростно отстаиваем свое мнение и не принимаем во внимание чужие идеи. Мы скрываем недостатки наших проектов, чтобы увеличить шансы на победу. И часто переходим на личности в ходе обсуждений. В результате - компания разбивается на лагеря, инновации и свободный полет мысли задушены.

Другой, более эффективный подход к принятию решений - исследование. В рамках этого подхода вы тщательно анализируете все варианты, тесно работаете с коллегами ради поиска наилучшего решения, поддерживаете творческое мышление и не подавляете инакомыслие. В итоге - продуманные решения, благодаря которым компания уверенно движется к поставленным целям.

Идти по пути исследований не просто. Вам придется продвигать идею конструктивного конфликта и принять неоднозначность. Потребуется найти тонкий баланс между многообразием на этапе обсуждения и единством на этапе реализации. Как выйти победителем в этой схватке? Овладеть тремя элементами процесса принятия решений: конфликт, внимательное отношение к сотрудникам и прекращение обсуждения (рис. 1).

	Защита	Исследование
Концепция принятия решений	Соревнование	Совместное решение проблемы
Цель дискуссии	Убеждение и продвижение интересов	Оценка и проверка
Роль участников	Ораторы	Критические мыслители
Модели поведения	Стремление убедить других Защита своей точки зрения Преуменьшение слабых сторон	Представление взвешенных аргументов Открытость к альтернативам Восприимчивость к конструктивной критике
Точка зрения меньшинства	Не одобряется или отвергается	Поощряется и ценится
Результат	Победители и проигравшие	В выигрыше коллектив

Рис. 1. Два подхода к принятию решений

За кем последнее слово?

Как четкое распределение ролей в принятии решений улучшает результативность

Пол Роджерс, Марсия Бленко

Решение – валюта любого бизнеса. Каждый успех, каждая неудача, каждая использованная или упущенная возможность — это результат решения, которое кто-то принял или не смог принять. Однако зачастую решения постоянно «зависают» внутри организации, нанося вред результативности работы всей компании. Обычно это происходит в одном из четырех бутылочных горлышек: глобальное против локального, центр против подразделений, один функциональный отдел против другого или компания против внешних партнеров.

Распределяя роли в процессе принятия решений (рис. 2):

- Убедитесь, что только один человек «владеет D». Если двое или более людей считают, что несут окончательную ответственность за конкретное решение, между ними начинается «перетягивание каната».
- Следите за расширением «А». Если право вето имеется у слишком большого количества людей, это может парализовать деятельность тех, кто вносит предложения. Если одобрить предложение должны слишком многие, то, вероятно, вы не спустили процесс принятия решений до нужного уровня в организации.
- Избегайте привлечения слишком большого количества «I». Когда у процесса слишком много участников, это означает, что как минимум некоторые из них на самом деле ничего не делают.

Определите для каждого стратегического решения следующие роли и обязанности.

Люди, которые...	Несут ответственность за...
Предлагают (R – Recommend)	<ul style="list-style-type: none">• Предложения ключевых решений, поиск тех, кто будет осуществлять информационную поддержку, обеспечение данными и анализом для разумного выбора в установленные сроки• Консультации с информаторами – учет их мнений и обеспечение их поддержки
Одобрят (A – Agree)	<ul style="list-style-type: none">• Обсуждение изменений в предложении с теми, кто их вносит, если имеются сомнения в первоначальном предложении• Донесение возникших противоречий до того, кто должен принимать решение, если «А» и «R» не могут разрешить их самостоятельно• Наложение вето на предложение, если это необходимо
Выполняют (P – Perform)	<ul style="list-style-type: none">• Исполнение принятого решения• Контроль за правильным и эффективным исполнением решения
Информируют (I – Input)	<ul style="list-style-type: none">• Предоставление тому, кто вносит предложение, необходимых фактов, связанных с реализуемостью и возможными последствиями решения
Решают (D – Decide)	<ul style="list-style-type: none">• Всю отчетность по принятому решению• Разрешение всех противоречий, возникших в процессе формирования решения, и его окончательную формулировку• Выполнение решения организацией

Рис. 2. Модель RAPID

Насколько вы (не)этичны?

Мазарин Банаджи, Макс Базерман, Долли Чу

Этичный ли вы менеджер? Большинство, вероятно, скажет: «Конечно!» Но на самом деле это не так. Почти все мы уверены в собственной порядочности и непредубежденности. Мы считаем, что объективно оцениваем кандидатов на должность или последствия сделок и принимаем честные и рациональные решения, выгодные для компании. На самом деле в нас живет масса бессознательных – и неэтичных – предубеждений, которые вредят нашим решениям и сводят на нет нашу руководящую работу.

Статья исследует четыре взаимосвязанных источника непреднамеренных неэтичных решений: имплицитную форму предубеждения, предвзятость в пользу собственной группы, конфликт интересов и тенденцию к завышению самооценки.

Как бороться с предвзятостью? Чтобы обезопасить себя от ошибок, связанных с бессознательными предубеждениями, следуйте нижеприведенным рекомендациям.

Соберите больше данных. Раскройте собственные имплицитные предубеждения. [Пройдите](#) тест имплицитных (скрытых) ассоциаций на английском языке. Если вы обнаружили у себя гендерные или расовые предубеждения, рассмотрите свои кадровые решения под новым углом. Предложите членам команды оценить вклад коллег до того, как они объявят о собственных достижениях.

Освободите свое рабочее место от стереотипных «подсказок». Задумайтесь о предвзятых ассоциациях, которые может порождать ваше рабочее место. Не использует ли ваша компания в рекламных и маркетинговых материалах слишком много спортивных метафор или хай-тек жаргонизмов? Постарайтесь сознательно ограничить такую «инсайдерскую» лексику, что сделает ваши товары привлекательными для более широкого круга потребителей. А если в вашем отделе

повышение постоянно получают менеджеры одного типа – например, с аналитическими склонностями, – попробуйте поближе познакомиться с работой другого отдела, в котором больше ценят иной – возможно, более концептуальный – набор навыков.

При принятии решений мыслите шире. В управленческих решениях используйте «покров неведения». Допустим, вы рассматриваете возможность внедрения новой политики, включающей в себя более длительные отпуска для сотрудников, но исключающей гибкий график, так необходимый молодым родителям. Будет ли зависеть ваше решение от того, есть ли у вас дети? От того, мужчина вы или женщина? Здоровы вы или страдаете какими-либо заболеваниями? Так вы поймете, насколько сильно на вас влияют имплицитные предубеждения.

Например, объясняя сотруднику, почему ему назначили неадекватную, по его мнению, прибавку, руководитель должен спросить у него не о том, чего заслуживает лично он, а о том, что можно считать достойной прибавкой с учетом вклада всех членов команды и общей суммы, выделенной на поощрения. Точно так же, когда сотрудник считает, что делает в группе слишком много по сравнению с коллегами, попросите его оценить усилия других, прежде чем оценивать свои. Это поможет приблизить его восприятие к реальности, не лишит его заинтересованности в общем деле и снизит ощущение недооцененности.

Одним из средств против имплицитных предубеждений может быть помещение человека в среду, разрушающую стереотипы (поработайте вместе с афроамериканцем, под руководством женщины...).

Принятие решений: совершенствуем процесс

Томас Дэвенпорт

Как правило, принятие решений в организациях редко является предметом системного анализа. В результате появляется великое множество неудачных решений, таких как популярное недавно инвестирование в субстандартные ипотечные кредиты и их секьюритизация или хеджирование риска кредитными дефолтными свопами. Бизнес-литература изобилует советами относительно того, как принимать решения, но организации довольно медленно внедряют эти практики.

Пришло время сосредоточиться на принятии решений, говорит Дэвенпорт и предлагает четыре шага: 1) составить список решений, которые нужно принять, и расположить их в приоритетном порядке; 2) учесть факторы, влияющие на каждое из них, например, кто какую роль играет, как часто требуется принимать решение и какая информация необходима для его поддержки; 3) разработать роли, процессы, системы и модели поведения, которые необходимы вашей организации, и 4) закрепить инструменты принятия решений и их поддержку на уровне организации.

Полезные книги:

Малкольм Гладуэлл. [Озарение](#) – гимн интуитивному принятию решений.

Джеймс Шуровьски. [Мудрость толпы](#) – агитация за принятие решений большой группой.

Джона Лерер. [Как мы принимаем решения](#) – разбор психобиологии принятия решений и границы рациональности.

Дэн Ариэли. [Поведенческая экономика](#) – обсуждение поведенческой экономики и ее применения в процессе принятия решений.

Ричард Талер и Касс Санстейн. *Nudge* – дала начало дискуссиям о поведенчески ориентированных принципах в Вашингтоне.

Том Дэвенпорт и Джоан Харрис. [Аналитика как конкурентное преимущество](#)

Айан Эрс. Супервычислители

Почему хорошие руководители принимают плохие решения

Эндрю Кемпбелл, Джо Уайтхед, Сидни Финкельштейн

Обучение, любое человеческое знание и умение приводят к подсознательному накапливанию долгосрочной памятью шаблонов — паттернов. Распознавая их, мозг обобщает информацию, которая поступает более чем из 30 его отделов, сводит неизвестное к известному, позволяет различать и упорядочивать огромное количество данных. Когда мы попадаем в новые условия, мозг делает предположения на основе прежних впечатлений и представлений. Но распознавание

паттернов может сыграть с нами злую шутку. Иногда, оказавшись вроде бы в знакомой ситуации, мы думаем, что хорошо все понимаем, хотя на самом деле это не так.

Создание эмоциональных ярлыков, или шаблонов, — это процесс, благодаря которому эмоциональная информация «прикрепляется» к хранящимся в нашей памяти мыслям и впечатлениям и подсказывает нам, на что обращать внимание, а на что — нет, как реагировать (немедленно или подождать, вступить в борьбу или обратиться в бегство).

Важность эмоциональных шаблонов становится особенно очевидной, когда происходят какие-либо повреждения отделов мозга, управляющих эмоциями. В этом случае, как свидетельствуют результаты неврологических исследований, даже если у человека сохраняется способность к объективному анализу, его решения, как правило, бывают запоздалыми и ошибочными.

Руководители, как и все люди, принимают решения, распознавая паттерны и реагируя на закрепленные за ними эмоциональные ассоциации. До поры до времени этот процесс протекает без сбоев, но если свои выводы они делают под влиянием предубеждений, то возможны серьезные ошибки.

Анализируя неверные решения сильных руководителей, мы пришли к выводу, что мозг «подсовывает» нам не тот паттерн или эмоциональный ярлык по одной из следующих причин: сильная личная «заинтересованность»; привязанности, делающие нас пристрастными (классический пример такой эмоциональной зависимости — обычное нежелание руководителей продавать подразделения, в которых они когда-то работали); дезориентирующие воспоминания (в прошлых событиях мы видим явную параллель с нынешними, и это направляет наши мысли по ложному пути — мы можем проглядеть или недооценить что-то очень важное; если когда-то в сходной ситуации мы принимали верные решения, то вероятность того, что мы упустим самые главные нюансы, особенно велика).

Главная идея в том, что, зная особенности работы мозга, нельзя рассчитывать на то, что люди смогут сами выявлять ошибки в своих оценках и принимать адекватные меры предосторожности. А значит, в случае важных решений нужно предусмотреть надежную процедуру выявления указанных проблем:

1. Составьте список вариантов. Перечислить все невозможно. Но если вы отметите крайности, то хотя бы очертите рамки для будущего решения.
2. Составьте список всех, кто принимает решения. От чьего мнения будет зависеть окончательное решение? Возможно, наберется человек десять, а то и больше, но, скорее всего, их будет один-двое.
3. Выберите одного человека из списка. Как правило, лучше всего начать с самого влиятельного руководителя. Подумайте, что может спровоцировать его необъективность.
4. Проверьте наличие пристрастности. Есть ли такие варианты, к которым руководитель склоняется в силу своей необъективности, привязанности? Не противоречит ли это интересам тех, кого прежде всего коснется принимаемое решение?
5. Проверьте, нет ли дезориентирующего прошлого опыта. Какие неясности могут быть связаны с решением? Не помешают ли руководителю в каждом таком случае дезориентирующие воспоминания? Нет ли какого-то предыдущего опыта, особенно эмоционально нагруженного, который может сбить его с толку? Не забудьте также о предыдущих оценках, которые в нынешней ситуации могут оказаться несостоятельными.
6. Повторите анализ применительно к другому влиятельному руководителю. Возможно, в трудном случае придется проверить гораздо больше людей, и не исключено, что по ходу дела у вас образуется длинный перечень возможных сигналов опасности.
7. Изучите эти сигналы и поймите, не отразятся ли предубеждения на распознавании паттернов и эмоциональных шаблонов в пользу либо не в пользу тех или иных вариантов. Если да, применяйте меры предосторожности.

Хватит строить планы, пора принимать решения

Майкл Мэнкинс, Ричард Стил

Многие топ-менеджеры стали относиться к стратегическому планированию скептически. Несмотря на то что всю силу и энергию большинство компаний вкладывает в стратегическое планирование, этот процесс чаще всего становится препятствием к хорошему принятию решений.

В результате стратегическое планирование на самом деле не влияет на стратегию большинства компаний. Своим провалом стратегическое планирование чаще всего обязано двум факторам: а) это, как правило, ежегодный процесс; б) чаще всего он сфокусирован на отдельных структурных подразделениях. Таким образом, процесс полностью противоречит тому, как топ-менеджеры на деле принимают важные стратегические решения, которые не подчиняются календарю и не ограничиваются границами подразделений.

Немного дальновидных компаний ушли от процессов планирования, привязанных к календарю и подразделениям, и заменили их продолжительным процессом принятия решений, ориентированным на задачи. Изменив длительность и фокус стратегического планирования, они также изменили природу обсуждений стратегии топ-менеджментом: с «просмотреть и принять» на «обсудить и решить». Это означает, что управляющие серьезно продумывают каждое крупное решение, в частности его влияние на деятельность и стоимость компании. Каждый год такие компании принимают вдвое больше важных стратегических решений, чем компании с традиционной моделью планирования.