

Глава 10

Психологические ловушки

Вся эта книга — о том, как быть последовательными, принимая важные решения. Теперь вы гораздо лучше подготовлены и сможете избежать самых распространенных серьезных ошибок при принятии решений. Их восемь:

- неправильная постановка задачи;
- неправильная постановка целей;
- недостаточная продуманность вариантов;
- недостаточная проработка ключевых результатов всех вариантов;
- неверный подход к компромиссам;
- игнорирование сомнений;
- недооценка отношения к риску;
- недалковидность в вопросе взаимосвязанных решений.

Но в дополнение к этим основным ошибкам существует совершенно иная категория опасностей, которые могут свести на нет даже самый обстоятельный подход. Мы назвали

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

их психологическими ловушками. Их расставляет нам собственный мозг.

Вот уже полвека психологи и ученые, изучающие принятие решений, интересуются работой мозга во время этого процесса. Результаты, полученные в лабораториях и опытным путем, показывают, что мы подсознательно развиваем систему, которая помогает нам справляться со сложными решениями. И эта система, называемая эвристикой, в большинстве случаев действительно помогает. В определении расстояний наш мозг, используя эвристику, полагается на соотношение четкости и близости. Чем четче мы видим объект, тем ближе он расположен. Чем размытее предмет, тем он, скорее всего, дальше от нас. Этот простой способ помогает судить о расстоянии и ориентироваться в пространстве.

Но, как большинство эвристических процессов, он небезупречен. В туманные дни глаза будут обманывать мозг, представляя предметы дальше, чем они есть на самом деле. Но так как подобный результат не несет в себе большой опасности, мы можем позволить себе не обращать на это внимания. Для пилотов же такая погрешность может быть катастрофической. Именно поэтому пилоты всегда полагаются только на объективное измерение расстояния, а не на зрение.

Исследования обнаружили целый ряд таких изъянов нашего мышления. Некоторые, как, например, эвристическое определение расстояния, относятся к чувственному восприятию. Какие-то провоцируют искажения. А некоторые представляют собой просто иррациональную аномалию нашего мышления. Что же делает все эти ловушки столь опасными? Так как большинство из них плотно вплетены в мыслительный процесс, их очень непросто распознать, даже попадая в них.

Тем не менее мы вполне способны этому научиться. В этой главе мы поговорим о наиболее распространенных

психологических ловушек и о том, как они влияют на процесс принятия решений. Научившись распознавать формы, которые они принимают, вы сможете лучше контролировать свой выбор, делать его осознанно и здраво. *Лучшая защита от этих ловушек — осведомленность.*

Полагаться на первое, что пришло в голову: ловушка якорения

Как бы вы ответили на следующие вопросы?

- Население Турции больше 35 миллионов человек?
- Как вы думаете, каково население Турции?

В большинстве случаев число 35 миллионов в первом вопросе (которое мы выбрали абсолютно случайно) будет влиять на ваш ответ на второй вопрос. Многие годы мы задаем эти вопросы разным группам людей, называя в половине случаев цифру 35 миллионов, а в остальных — 100 миллионов. Ответ на второй вопрос возрастает на много миллионов, если в первом упоминается бóльшая цифра. Этот пример иллюстрирует очень распространенный и опасный психологический феномен, известный как *якорение*. При выборе ответа сознание уделяет непропорционально большое внимание тем данным, которые были получены вначале. Первое впечатление, идея, оценка или информация служат мощными якорями для дальнейших рассуждений.

Якоря принимают различные формы. Простые и безобидные — замечание, сделанное супругой, или статистика из утренней газеты. Они могут быть вплетены в самую формулировку вашей задачи. Одни из самых мощных якорей — события прошлого или тенденции. Пытаясь предположить,

сколько пациентов обратится за помощью в больницу в следующем январе, вы начнете с обращения к данным прошлого года. Имеющееся число и будет вашим якорем, применимым к оценке. И хотя в большинстве случаев такой подход позволяет сделать довольно четкий прогноз, он все же слишком сильно опирается на прошлый опыт и слишком мало внимания уделяет другим факторам. Если ситуация связана со стремительными изменениями условий, такое якорение может привести к неверному прогнозу и неправильному выбору.

Каково бы ни было происхождение якорей, они часто сковыывают наше мышление стереотипами, что препятствует принятию верных решений. Из-за того, что якоря формируют основы, на которых базируется решение, их часто используют ушлые торговцы, пытаясь получить лучшую цену. Скажем, вы ищете картину, чтобы повесить в гостиной над камином, и наведываетесь в местную галерею, где видите достойный экземпляр — полотно неизвестного художника. У этой картины нет ни рыночной цены, ни магазинного ценника. Вы прикидываете, что стоить она может в районе \$1200, но продавец называет вам цену \$2800. Эта уловка специально предназначена для того, чтобы сформировать у вас понятие о цене товара, повысить планку. И если даже вы начнете торговаться, конечная стоимость уже во многом определена начальной — якорем.

Что с этим делать? Множество экспериментов продемонстрировали влияние якорения на принятие решений. Якоря оказывают давление на решения врачей, адвокатов, менеджеров, домовладельцев, студентов — кого угодно. Избавиться от якорения невозможно, но вы можете ослабить его влияние, используя следующие техники:

- Всегда старайтесь рассмотреть основную задачу вашего выбора с разных точек зрения. Попробуйте взглянуть на нее под разными углами, вместо того чтобы соглашаться с первым пришедшим в голову решением. После всестороннего изучения сравните разные подходы и найдите отличия.
- Сначала сами как следует обдумайте поставленную задачу, а уже потом обращайтесь за советами к другим. Их идеи могут стать якорями для вашего мышления.
- Выслушивайте советы и мнения самых разных людей, чтобы раздвинуть рамки своего мышления. Ищите свежие решения. Будьте открыты новому.
- Будьте осторожны, чтобы не создать якорей для тех, к кому вы обращаетесь за советом. Не говорите много о том, над чем думаете, иначе ваши предубеждения могут запросто к вам вернуться, став якорями для ваших советчиков.
- Готовьтесь к переговорам. Это позволит вам уменьшить свою предрасположенность к тактикам якорения.

Придерживаться того, что есть: ловушка статус-кво

Предположим, вы получили в наследство сто акций высокой степени надежности, какие никогда бы не купили сами. Вы можете продать их и вложить деньги с минимальной комиссией и без налогов. Как вы поступите?

Удивительно, но подавляющее большинство людей в такой ситуации предпочитают просто сохранить имеющиеся акции. Они находят безопасным придерживаться статус-кво

и не рисковать. «Возможно, я подумаю об этом позже», — говорят они. Но позже может быть поздно.

На самом деле большинство людей, принимая решения, склонны сохранить ситуацию как она есть. В широком смысле мы наблюдаем эту тенденцию, когда принципиально новый продукт выходит на рынок. Первые автомобили, которые назывались «безлошадными повозками», выглядели во многом так же, как запряженные экипажи, на место которых они пришли. Первая электронная газета в интернете мало чем отличалась по виду от своей бумажной предшественницы.

Многие психологические эксперименты демонстрируют магнетическую притягательность статус-кво. В процессе одного из таких экспериментов группе людей выдали по одному из двух возможных подарков. Половина участников получила расписанную чашку, другим вручили большую плитку швейцарского шоколада. Затем им предложили обменять полученный подарок на другой. Вы, наверное, думаете, что примерно половина согласилась на обмен? На самом деле лишь один из десяти принял такое решение. Статус-кво сделал свое дело, хотя был установлен всего пару минут назад.

Другие эксперименты показывают, что 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.

Что с этим делать? Прежде всего, помните, что в любом решении статус-кво действительно может оказаться лучшим вариантом. Но не стоит выбирать его по умолчанию. Нижеприведенные советы позволят вам ослабить влияние статус-кво.

- Всегда помните о целях. Изучите, соответствует ли им статус-кво и насколько. Вы можете обнаружить, что

некоторые условия, в которых вы пребываете, совершенно не соответствуют вашим целям.

- Никогда не рассматривайте статус-кво как единственный возможный вариант. Найдите в противовес ему другие и проведите сравнение, тщательно изучив все плюсы и минусы.
- Спросите себя: 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.
- Избегайте преувеличения усилий или затрат, необходимых для того, чтобы уйти от сложившейся ситуации.
- Подвергните статус-кво жесткому анализу. Не сравнивайте то, как все *есть*, с тем, как все *может быть*. Условия стремительно меняются, меняется и статус-кво.
- Если несколько вариантов очевидно лучше статус-кво, не принимайте последний только лишь потому, что вам трудно выбрать. Заставьте себя выбрать.

Отстаивать ранее принятые решения: ловушка невозвратных издержек

Три месяца назад вы отремонтировали двигатель своей восьмилетней машины, предпочтя ее ремонт продаже и покупке нового автомобиля. Ремонт встал вам в \$3000. А теперь полетела трансмиссия, ее починка обойдется вам в \$1500. Как вариант, можно продать автомобиль за \$1000 и купить новый. К тому же вы предполагаете, что в дальнейшем еще что-то выйдет из строя, но надеетесь, что это не случится слишком скоро. Что вы собираетесь делать?

Большинство автовладельцев в этой ситуации выберут ремонт трансмиссии, чтобы не потерять \$3000, которые уже

потратили на ремонт двигателя. Но это неверный подход! Выбрали ли бы вы то же самое, если бы двигатель достался вам даром? Почти наверняка нет. Вот в каком ключе следует думать. Что действительно имеет значение, так это текущее состояние автомобиля и экономические плюсы и минусы двух вариантов. Прошлое осталось в прошлом. То, что вы потратили ранее, не имеет никакого отношения к тому, с чем вы столкнулись сейчас.

Как видно, 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. Логически мы понимаем, что понесенные ранее затраты не должны влиять на наше текущее решение. Но тем не менее они давят на нашу психику, провоцируя неверные решения. Мы можем отказаться от продажи стоковых или паевых акций из опасения проиграть в деньгах, забывая о других, более выгодных вложениях. Или мы можем тратить невероятные усилия на обучение сотрудника, которого вообще не стоило нанимать. Помните: ваше решение влияет только на будущее, а не на прошлое.

Почему люди не могут избавиться от влияния, которое оказывают на них решения, принятые в прошлом? Иногда причиной становится непродуманность. Но чаще всего это происходит из-за нежелания — сознательного или подсознательного — признать свою ошибку. Даже учитывая тот факт, что это могла быть вовсе и не ошибка, а просто неудачное стечение обстоятельств. Признать, что после конкретного решения что-то пошло не так, бывает сложно по чисто личным причинам, например из-за низкой самооценки. Но чаще всего это связано с публичностью. С негативными

комментариями, которые обязательно появятся, с критикой или разочарованием друзей, коллег или руководителей. Если вы, скажем, уволите сотрудника, которого сами и наняли, за некомпетентность, вы таким образом признаете, что сделали неправильный выбор. Психологически кажется куда более безопасным оставить его, пусть даже все ваши усилия теперь направлены на то, чтобы скрыть прошлую оплошность.

Что с этим делать? Для любых решений «с историей» вам нужно совершенно сознательно отстраниться от понесенных ранее затрат, как психологических, так и материальных. Чтобы прошлый опыт не сбил вас с толку, попробуйте сделать следующее:

- Ищите и внимательно слушайте тех, кто ничего не знает о ваших прошлых решениях. Именно эти люди будут наиболее объективны.
- Подумайте, почему для вас так важно оглядываться на прошлые решения. Если дело только в вашей самооценке, разберитесь с этим. Напомните себе, что даже правильный выбор может иметь негативные последствия и даже опытные специалисты в вопросах принятия решений не застрахованы от ошибок. Помните знаменитое высказывание известного инвестора Уоррена Баффета: «Если вы оказались в яме, лучшее, что вы можете сделать, — это перестать копать».
- Если вы опасаетесь критики со стороны окружающих, используйте этот страх себе на пользу. Сделайте его ключевой частью в процессе принятия решения. Продумайте, как вы объясните свой выбор остальным.
- Если вы опасаетесь предвзятости подчиненных, привлечите тех, кто не связан с прошлыми решениями (см. пример ниже).

Замыленный взгляд: издержки в банковской сфере

В банковском деле замыленный взгляд имеет порой ужасающие последствия. Если у компании, которой был выдан кредит, начнутся проблемы, банковские специалисты чаще всего предпочитают одобрить дополнительные займы, чтобы позволить бизнесу удержаться на плаву. Хорошо, если у предпринимателя есть шансы наладить дела. В противном случае банк пустит деньги на ветер.

Пятнадцать лет назад мы помогли одному из ведущих банков США выправить положение после череды неудачных вложений в иностранные компании. И вот что мы обнаружили. Специалисты, которые изначально одобрили заем проблемному бизнесу, с большей вероятностью давали добро и на повторные кредиты. Те же, кто не знал о предыдущих ссудах, были более рассудительны. Стратегия первых часто приводила к полному провалу. Угодив в ловушку нарастающей вовлеченности, сотрудники банка сознательно и бессознательно пытались таким образом исправить свои прошлые неудачные решения. Они стали жертвами понесенных ранее издержек. В конечном итоге банк разработал политику, согласно которой кредитные дела, как только появлялись какие-либо ощутимые проблемы, незамедлительно передавались новому специалисту. Новый сотрудник мог взглянуть на дело свежим, незамутненным взглядом и принять решение о повторном кредитовании.

Видеть то, что хочешь видеть: ловушка подтверждающих доказательств

Вы уверены, что стоимость ценных бумаг взлетела до небес, и решаете продать большую часть своего портфеля, чтобы вложить наличные в паевой фонд. Но прежде чем звонить своему брокеру, вы кое-что уточняете, чтобы быть на сто

процентов уверенным. Вы набираете номер подруги, которая продала свои акции на прошлой неделе, чтобы спросить, что она думает. Она уверенно утверждает, что скорое падение рынка неизбежно. Что вы сделаете?

Лучше бы вам не полагаться полностью на этот разговор, потому что, возможно, вы просто попались на удочку подтверждающих доказательств. Эта ловушка заставляет нас искать факты, которые бы подтверждали наши мысли и опасения, и игнорировать информацию, опровергающую их. Что вы в конце концов ожидали услышать от подруги, которая сама продала акции, как не подтверждение ее собственного решения?

Ловушка подтверждающих доказательств влияет не только на то, куда мы обращаемся за информацией, но и на то, как мы интерпретируем полученные данные. В итоге мы чрезмерно доверяем тому, что соответствует нашим догадкам, и полностью пренебрегаем тем, что им противоречит. Возможно, стоило прочесть статью о рынке ценных бумаг в экономическом журнале.

В одном исследовании этого феномена принимали участие две группы людей. Одни были сторонниками смертной казни, другие — противниками. И тем и другим были предложены статьи с тщательным анализом эффективности высшей меры наказания. В одной статье говорилось, что наказание в виде смертной казни способствует снижению преступности, в другой — что эта мера неэффективна. Несмотря на то что оба материала содержали четкие научные обоснования, члены каждой группы лишь еще больше укрепились в своих убеждениях. Они автоматически приняли информацию, подтверждающую их точку зрения, и отвергли ту, что противоречила ей.

Здесь мы имеем дело с двумя основными движущими силами психологии. 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. Это хорошо заметно у детей. По природе своей мы склонны верить тому, что соответствует нашим внутренним убеждениям.

Что с этим делать? Все это не означает, что вы не должны выбирать понравившийся вам вариант. Вы должны быть уверены, что ваш выбор верен. Все нужно проверять. И вот как:

- Попросите кого-то, чье мнение для вас авторитетно, сыграть роль адвоката дьявола, то есть оспорить вариант решения, над которым вы размышляете. Это лучше, чем самому выискивать контраргументы. Каковы самые очевидные причины принять другое решение? А другие причины? И еще менее очевидные? Постарайтесь принять противоположную позицию открыто.
- Будьте честны с самим собой относительно мотивов. Вы собираете информацию действительно для того, чтобы сделать правильный выбор? Или затем лишь, чтобы подтвердить свои мысли и предположения?
- Не бойтесь того, что не подтверждает ваши мысли. Всегда тщательно исследуйте вопрос, со всей строгостью подходя к любым аргументам и осознавая последствия любых вариантов.
- Обращаясь за советом, не задавайте наводящих вопросов. Это может спровоцировать эффект подтверждающих доказательств.

Неправильно ставить вопрос: ловушка формулирования

Как-то раз молодой священник спросил епископа: «Можно ли курить во время молитвы?» Епископ возмущенно ответил: «Нет!» Увидев курящего во время службы старшего коллегу, молодой священник сделал ему замечание, сославшись на запрет епископа. «Странно, — ответил старый священник, — я спрашивал епископа, могу ли молиться во время курения, и он ответил, что молиться можно в любое время».

Ответ во многом зависит от того, как вы формулируете вопрос. С принятием решений то же самое. Если вы недостаточно четко сформулировали задачу, то вряд ли сможете сделать правильный выбор.

В случае с автомобильной страховкой, о котором мы сейчас расскажем, формулировка обошлась в \$200 миллионов. Чтобы снизить страховые выплаты, два соседних штата, Нью-Джерси и Пенсильвания, внесли в свои законы похожие изменения. Каждый штат позволял водителям выбирать: брать полную страховку или с франшизой. Во втором случае страховые выплаты снижались. В Нью-Джерси франшиза подразумевалась по умолчанию, если не выбрана иная опция. А в Пенсильвании формулировка была другой: там водитель автоматически получал полную страховку, если не отмечал пункт «Франшиза». В итоге в Нью-Джерси около 80% водителей выбрали страховку с франшизой, в то время как в Пенсильвании — всего 25%. Разные формулировки в данном случае обозначили разный статус-кво, создав у большинства клиентов основание для предопределения выбора. В результате Пенсильвании не удалось получить прибыль \$200 миллионов и сэкономить на судебных издержках.

Психологи доказали, что ответ зависит от того, как задан вопрос. Почему? Потому что от постановки вопроса зависит, какой вариант ответа придет на ум первым.

Ученые, занимающиеся исследованием процессов принятия решений, определили два типа формулировок, которые особенно часто влияют на окончательный выбор.

Формулировка «плюсы против минусов». В одном из исследований Амоса Тверски и Даниэля Канемана упоминается интересный эксперимент. Он связан с тем, как постановка вопроса влияет на принятие решения экспертами страхового бизнеса.

Итак, представьте, что вы специалист, которому предстоит оценить и минимизировать потери, понесенные судоходной компанией после вчерашней аварии близ Аляски. В результате несчастного случая затонули три баржи. На борту каждой был груз стоимостью \$200 000. Если не поднять груз в течение 72 часов, он будет безнадежно испорчен. Владелец местной компании, занимающейся поднятием со дна крупногабаритных судов, предлагает вам два варианта. Цена обоих одинакова.

Вариант А предполагает поднятие груза одной из барж стоимостью \$200 000.

Вариант Б подразумевает возможность спасти груз всех трех барж общей стоимостью \$600 000. Вероятность спасения 33%. Но существует 66%-ная вероятность того, что не удастся спасти ничего.

Какой план вы выберете?

71% участвующих в эксперименте выбрали наименее рискованный вариант А, при котором одна баржа будет поднята со дна наверняка.

Другой группе испытуемых предложили выбор из вариантов В и Г.

Вариант В подразумевает, что вы потеряете груз двух барж стоимостью \$400 000.

Вариант Г дает вам 66% вероятности того, что все три баржи с грузом на \$600 000 будут потеряны, но и 33% вероятности того, что их все удастся спасти.

При такой формулировке 80% респондентов выбрали вариант Г.

Пары вариантов совершенно равнозначны. План А соответствует плану В, а план Б — плану Г. Разнятся только формулировки. Этот пример показывает, что большинство людей не расположены к рискам, если речь идет о выгоде, и наоборот, с большей готовностью идут на риски, если на кону возможность избежать потерь. Более того, люди склонны принимать предложенные им формулировки, нежели обдумывать их самостоятельно.

Формулировка относительно разных точек отсчета. Та же проблема может возникнуть, если при постановке задачи используются разные точки отсчета. Это тоже приведет к совершенно противоположным ответам. Представьте, что у вас на счету \$2000.

Вы можете потерять \$300 или заработать \$500. Шансы 50 на 50. Согласитесь?

А если вопрос вам поставят иначе?

Предпочтете ли вы сохранить текущую сумму в \$2000 на вашем счете или воспользуетесь возможностью с шансами 50 на 50, после которой у вас окажется либо \$1700, либо \$2500?

Еще раз. Оба вопроса по сути совершенно одинаковы. И, рассуждая логически, можно предположить, что ответы также будут одинаковы. Однако исследования показывают, что большинство людей отвергнут первое предложение и согласятся на второй вариант. Их реакция зависит от разных точек отсчета, которые указываются в вопросе. В первом случае за точку отсчета взят ноль, а акцент делается на потере или приобретении. Мысль о потере приводит в действие механизм консервативного мышления, который и заставляет людей отказаться от этого варианта. Во втором случае точка отсчета — \$2000. Это позволяет шире взглянуть на возможные финансовые результаты решения.

Что с этим делать? Плохо сформулированная задача может подорвать даже самый взвешенный подход к решению. Но влияние слабых формулировок можно снизить, если внедрить в процесс принятия решений определенные техники.

- Помните о целях и следите, чтобы формулировка задачи соответствовала им.
- Не принимайте сразу изначальную формулировку, независимо от того, кто ее предложил — вы или кто-то другой. Всегда пробуйте разные варианты. Выискивайте несовершенства в формулировках.
- Попробуйте сформулировать задачу нейтрально, так, чтобы плюсы и минусы были уравновешены, или используйте разные точки отсчета.

Задачу можно было сформулировать следующим образом.

Согласитесь ли вы на сделку, в результате которой либо потеряете \$300 и у вас на счету останется \$1700, либо заработаете \$500 и получите итоговую сумму \$2500? Шансы 50 на 50.

- Тщательно обдумывайте формулировки на протяжении всего процесса принятия решения. И чем ближе к финалу, тем чаще спрашивайте себя, изменила бы иная формулировка вашу точку зрения или нет.
- Когда решения принимают ваши подчиненные, предлагайте им различные формулировки.

Излишняя самоуверенность: ловушка чрезмерной убежденности

Как вы думаете, какая температура воздуха будет завтра в вашем городе? Насколько точно вы можете ее предсказать? А теперь предположите максимальную температуру, вероятность которой всего 1%, и минимальную, также с вероятностью 1%. Другими словами, установите пределы колебания дневной температуры, вероятность которой от нижней до верхней отметки будет 98%.

Если вы производите такие оценки довольно часто и добиваетесь в них определенного успеха, вы ожидаете, что расчеты будут выходить за установленные рамки всего в 2% случаев. К сожалению, сотни экспериментов говорят о другом. Обычно ошибки в расчетах составляют 20–30% случаев, а далеко не 2%. Слишком сильно убежденные в точности своих прогнозов, люди часто значительно сужают спектр возможностей.

Подумайте о конечном результате. Если вы недооцените лучший вероятный исход или переоцените худший, просчитывая потенциальные продажи, вы можете не увидеть крупные риски или проморгать прекрасную возможность.

Самая распространенная причина чрезмерной уверенности — якорение. Когда вы делаете оценку изменчивой ситуации, то, как правило, опираетесь на среднее значение. Это в дальнейшем закрепляет мысли на данной точке и заставляет рассматривать заметно меньшее количество вариантов.

Что с этим делать? Чтобы снизить отрицательное влияние чрезмерной уверенности, попробуйте следующие методы:

- Не цепляйтесь за изначальные оценки. Перед тем как заняться расчетами и прогнозами, определите крайние точки.
- Подвергайте сомнению крайние значения. Попробуйте представить ситуацию, когда результат будет выходить за их пределы. Если ваш прогноз в среднем 27 градусов, а самая высокая отметка 31 градус, насколько вероятно, что температура поднимется до 35?
- Поступайте так же с любыми суждениями и советами экспертов. Абсолютно все склонны к чрезмерной уверенности. Представьте, что вы директор крупной компании, которая готовится вывести на рынок новый продукт. Ваш маркетолог говорит, что шансы продать меньше 35 000 штук за следующий год равны всего 1%. Тут вы спрашиваете:
 - А если мы продадим всего 20 000 штук? Что тогда?
 - Тогда конкуренты могут представить улучшенную версию продукта, — отвечает ваш маркетолог.

- Каковы шансы, что это произойдет?
- Ну, около 10%.

Таким образом, если вероятность продать 20 000 штук составляет 10%, то вероятность продать меньше, чем 35 000, уж точно больше изначально заявленного 1%. А ваш маркетолог просто использовал стандартные прогнозы, не принимая во внимание конкурентов.

Думать о плохом исходе: ловушка возможного провала

Какова вероятность крушения случайно выбранного самолета одной из крупнейших авиакомпаний?

Если вы мыслите как большинство людей, то, скорее всего, переоцените шансы катастрофы. Так какова же реальная вероятность? Согласно статистическим данным Массачусетского технологического института, вероятность гибели лайнера всего 1 на 10 миллионов!

Наши выводы строятся в основном на опыте и воспоминаниях, и поэтому часто мы склонны уделять больше внимания печальным событиям. Они вызывают сильные эмоции и лучше запоминаются. Так, все мы преувеличиваем вероятность редких, но таких трагичных авиакатастроф. А все потому, что о них несоразмерно много говорят в новостях. Трагическое или травмирующее событие в вашей жизни также способно сильно исказить образ мыслей. Вы всегда будете предполагать бóльшую вероятность автомобильной аварии, если когда-то в нее попали. Вы будете переоценивать вероятность умереть от рака, если кто-то из ваших близких скончался от этой болезни.

На самом деле препятствовать трезвой оценке будет все, что мешает объективно воспринимать события. В ходе одного эксперимента разным группам людей зачитали имена известных личностей. В каждом списке было одинаковое количество мужчин и женщин. Но в одном списке более известными были мужчины, а в другом — женщины. После этого участников эксперимента попросили прикинуть, сколько в каждом списке было мужчин, а сколько женщин в процентном соотношении. И конечно же, те, кому зачитали список с известными мужчинами, сказали, что в списке было больше мужчин. То же самое и с женщинами.

Что с этим делать? Вот несколько советов, которые помогут минимизировать влияние этой ловушки:

- Каждый раз, делая прогноз или оценивая шансы, проверяйте свои суждения. Это позволит вам не зависеть всецело от памяти.
- Прибегайте к статистике, где это возможно. Не полагайтесь на свою память.
- Если у вас нет статистических данных, раздробите событие на составляющие и оцените каждую в отдельности. Чтобы рассчитать шансы катастрофы регулярного авиарейса, возьмите статистику общего числа катастроф в своей стране за год (к примеру, из интернета) и соотнесите с общим количеством рейсов, которые выполняются ежегодно. Конечно, результат будет не таким точным, как официальный, но все же гораздо лучше того, который вы получили бы, опираясь лишь на свою память.

Отрицать важную информацию: ловушка основных данных

Дональд Джонс — либо библиотекарь, либо продавец. Лучшее всего его характер описывает слово «застенчивый». Какова вероятность того, что Дональд Джонс — библиотекарь?

Когда мы приводим этот простой пример на наших семинарах, то часто получаем ответ типа: «Да почти наверняка он библиотекарь. Библиотекари чаще всего застенчивы! А продавцы, наоборот, обычно открыты и общительны. 90%, что он библиотекарь!» Звучит убедительно, но утверждение в корне неверно.

Проблема данного подхода в игнорировании информации о том, насколько мужчин-продавцов вообще больше, чем мужчин-библиотекарей. Соотношение мужчин-продавцов к мужчинам-библиотекарям в США — 100 к 1. И поэтому еще до того, как вы узнали, что Дональд Джонс застенчив, вы должны были учесть: шансы на то, что он библиотекарь, всего 1%. Это и есть *основные данные*.

Теперь рассмотрим характеристику «застенчивый». Предположим, застенчивы 50% всех мужчин-библиотекарей и только 5% мужчин-продавцов. Таким образом, на одного застенчивого библиотекаря приходится 10 застенчивых продавцов. Шансы Джонса оказаться библиотекарем теперь 10% против 90%. Видите! *Игнорирование основных данных может совершенно сбить вас с толку.*

Что с этим делать? Анализируйте свои мысли относительно принимаемых решений, чтобы выявить скрытые допущения. Избегайте любых стереотипных суждений. Следуйте нашим советам:

- Не пренебрегайте информацией. Принимайте во внимание основные данные.

- Не путайте вероятности разных вариантов. Вероятность того, что библиотекарь окажется застенчивым, не равна вероятности того, что застенчивый человек непременно будет библиотекарем.

Необъективно оценивать возможности: ловушка осторожности

Представьте, что вы член исследовательской команды, которая разрабатывает профилактическую медицинскую программу. Изучив данные исследований и соответствующую литературу, вы пришли к выводу: вероятность того, что потенциальный канцероген действительно вызовет рак, составляет 1 из 100. Однако точно вы не уверены. Какую же цифру указать?

Многие в этой ситуации посчитают разумным изменить вероятность и указать 1 из 20. Просто чтобы подстраховаться. Но если представить себе череду нескольких таких измененных оценок, каждая из которых сделана приблизительно, исходя только лишь из осторожности, результат получится весьма удручающим. Особенно с учетом серьезности проблемы. В итоге рекомендуемое лечение будет, скорее всего, значительно более затратным и радикальным, чем могло бы быть.

Из вышесказанного следует, что даже полезная в принятии решений осторожность может привести к ошибке. Взять хотя бы метод «анализа наихудшего случая», который когда-то был популярен при разработке систем вооружения и до сих пор применяется в некоторых конструкторских бюро и административных учреждениях. Исходя из этого метода, оружие проектировалось так, чтобы оно могло функционировать в самых неблагоприятных обстоятельствах, даже если вероятность таких обстоятельств была практически

нулевой. Анализ наихудшего случая значительно увеличивает затраты без каких-либо прибылей. Это доказывает, что излишняя осторожность ведет к необоснованным решениям.

В бизнесе череда таких осторожных прогнозов может привести к плачевным последствиям. Много лет назад один из автогигантов США решал, какое количество новых моделей машин произвести в ожидании пика сезона продаж. Отдел планирования продаж попросил другие отделы предоставить необходимые для прогноза данные: ожидаемый уровень продаж, остаток у дилеров, намерения конкурентов и затраты. Зная, для чего нужны эти прогнозы, каждый отдел слегка завысил оценки — для подстраховки. Отдел планирования, в свою очередь, тоже немного «подстраховался» и завысил цифры. Неудивительно, что количество произведенных автомобилей значительно превысило спрос, и компании потребовалось полгода, чтобы распродать излишки, причем со скидкой.

Что с этим делать? Честность — лучшее качество для принятия верных решений.

- Честно обозначьте возможности и оцените вероятности. Сообщая о своих оценках другим, уточняйте, что вы не делали «поправку на осторожность» или на что бы то ни было, и ваши расчеты точны.
- Записывайте и фиксируйте информацию и ваши обоснования для оценок и прогнозов, чтобы другие могли лучше понять вас.
- К кому бы вы ни обратились, подчеркивайте, что вам нужна только проверенная, честная информация.
- Размышляйте, как каждая оценка может повлиять на окончательное решение. С осторожностью относитесь к изменчивым прогнозам.

Видеть систему там, где ее нет: ловушка предсказуемых случайностей

За игровым столом происходит что-то невероятное. Последнее семь раз на кубиках выпадало семь. Может, самое время поставить на семерку? Или после семи семерок подряд нужно, наоборот, непременно поставить на другое число?

Ваш двоюродный брат, которому постоянно везет, выбирает для вас числа в лотерее. Увеличивает ли это ваши шансы на выигрыш?

Ответ на эти и многие другие подобные вопросы — определенно «Нет!»

Несмотря на наше непреодолимое желание видеть всюду систему, случайность остается случайностью. У кубиков и лотерейного барабана нет ни памяти, ни сознания. Каждый бросок независим, каждый выпавший номер никак не связан с предыдущими результатами. Если бы можно было предсказать, как выпадут кубики, казино бы разорилось.

Что с этим делать? Чтобы сохранить ясность восприятия, постарайтесь отстраниться от желания видеть систему в случайностях. Оценивайте вероятности трезво.

- Не пытайтесь предугадать случайные события. Это невозможно.
- Если вам кажется, что вы усмотрели в чем-то систему, проверьте свою теорию в условиях с минимальными последствиями. Если вам кажется, что вы можете предугадать, как ляжет карта на игральном столе или как поведет себя фондовый рынок, основываясь на предыдущем опыте, проверьте свои догадки на виртуальных деньгах. Протестируйте систему с помощью

компьютерных симуляторов, основываясь на долгосрочных данных и гипотетических ставках. Такие тренировки сохраняют вам немало реальных денег.

Мистифицировать совпадения: ловушка счастливого случая

Джон Райли — легенда. Дважды он выигрывал миллион в лотерею. Шансы этого настолько малы (один из триллиона), что многие склонны списывать удачу Джона на божественное вмешательство. Другие предполагают, что результаты лотереи были подтасованы. Как же относиться к подобным событиям? Как же логика и законы вероятности?

Насколько вероятно, что человек, выигравший миллион, станет победителем второй раз? Предположим, 1000 человек выигрывали в лотерею и каждый по 100 раз пытался повторить «чудо». Получается 100 000 попыток, шанс, что кому-то повторно повезет, — один к десяти. Как видите, это совсем не чудо и даже не редкий случай.

Как и ловушка предсказуемых случайностей, ловушка счастливого случая базируется на нашем нежелании признавать, что жизнь полна случайностей, и мы можем проиграть. Многие люди всерьез считают себя одаренными или избранными потому лишь, что сделали удачную ставку или серию прибыльных вложений. Не стоит обольщаться насчет подобного везения. Все это дело случая. Вероятность, что вам повезет, может быть мизерной, а для кого-то в определенной ситуации она будет вполне весомой. Некоторые состоятельные люди разбогатели вовсе не из-за своей деловой проницательности, а исключительно из-за удачного стечения обстоятельств. Но возможно, вас утешит то, что и некоторые неудачники стали таковыми не потому, что глупы, а только лишь потому, что им не повезло.

Когда дело касается случайностей, люди теряют способность мыслить ясно. Принять беспристрастность случая непросто. Конечно, хочется верить в свою уникальность и влияние высших сил, но зачастую такая вера перерастает в мистицизм. А это, в свою очередь, заставляет безоговорочно верить в свои убеждения и с подозрением относиться к мыслям остальных.

Что с этим делать? Не удивляйтесь, что вы забываете о законах вероятности и здравом смысле, когда происходит что-то неожиданное. В такие моменты начинаешь думать, что любая случайность предопределена. Но, как правило, всему есть разумное объяснение. Внезапно поймав удачу за хвост, не теряйте способности логически мыслить и просчитывать вероятности. Конечно, есть соблазн уверовать в то, что произошло не случайное, а предопределенное вам судьбой событие, но, как правило, всему есть вполне приземленное объяснение. Всегда держите в голове следующие утверждения:

- Мир полон разных случайностей. И вам определенно предстоит столкнуться с некоторыми из них.
- Необъятное множество случайностей происходит между временем, когда мы планируем какое-то событие, и моментом, когда осознаем его значимость как уже случившегося. Чего только не происходит между фразами «Думаю, я когда-нибудь встречу женщину своей мечты в метро» и «Мы с женой познакомились случайно в метро много лет назад».
- 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%.

Предупрежден — значит вооружен

Наш мозг работает непрерывно. К сожалению, это не всегда идет нам на пользу. На каждом этапе процесса принятия решения предрассудки, заблуждения и другие хитрости сознания могут существенно повлиять на наш выбор. Самые важные и сложные решения наиболее подвержены пагубному влиянию этих ловушек, потому что требуют большой ответственности и точных оценок. Чем выше ставки, тем больше риск.

Мы снова и снова попадаем в ловушки сомнений, потому что в большинстве своем не очень хорошо умеем оценивать шансы. Мы можем с легкостью определить время, расстояние, вес и громкость, а все потому, что мы часто сталкиваемся с этим в жизни и сразу получаем подтверждение своих оценок. Благодаря такой ежедневной практике наше сознание приспособилось к оценке этих величин. С тем, чтобы оценить сомнения, дело обстоит хуже. Хотя мы часто предполагаем что-то, нам редко удается подтвердить или опровергнуть наши прогнозы.

Если вы полагаете, что вероятность какого-то события 40%, а все произошло иначе, вы не можете сказать, были ли правы в своих предположениях. Единственный способ проверить это — проанализировать множество схожих предположений, чтобы понять, действительно ли ваша оценка 40% была справедлива. Для этого необходимо будет собрать и отслеживать огромное количество информации за длительный промежуток времени. Синоптики и букмекеры всегда ведут подобные записи, но у остальных нет в этом нужды. Поэтому наш мозг не привык к оценке вероятностей.

Лучшая защита от любых психологических ловушек — знания. Осведомлен — значит вооружен. Даже если вы не можете полностью избавиться от того, что мешает вам принять верное решение, вы способны критически отнестись к различным ловушкам сознания и предотвратить ошибки по ходу принятия решения.

Чем глубже вы понимаете психологические ловушки и способы избежать их, тем увереннее вы становитесь в вопросах выбора*.

* Многие примеры, которые мы приводим в этой главе, ранее были опубликованы в научной литературе. Пример о четкости и определении рас포инания (с. 187) и пример с запоминанием имен (с. 205) из книги «Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения» Амоса Тверски и Даниэля Канемана (Харьков, издательство «Гуманитарный центр», 2005). Пример с чашкой и плиткой шоколада (с. 191) из статьи Дж. Л. Кнетча «О пользе кривых безразличия» в *American Economic Review* № 79 (1989): 1277–1284. Пример с исследованиями о смертной казни (с. 196) из статьи С. Дж. Лорда, Л. Росса и М. Р. Леппера «Исследования избирательного восприятия и ложной уверенности перед лицом опровергающих доказательств» в *Journal of Personality and Social Psychology* № 37 (1979): 2098–2109. Пример со страхово́й франшизой в Пенсильвании и Нью-Джерси (с. 198) из статьи И. Дж. Джонсона, Дж. Херши, Дж. Месароса и Х. Кунройтера «Планирование возможных погрешностей в страховых выплатах» в *Journal of Risk and Uncertainty* № 7 (1993): 35–51. Утверждения о формулировках (с. 198–201) взяты из статьи «Формулирование решений и психология выбора» Амоса Тверски и Даниэля Канемана в *Science* № 211 (30 января 1981): 453–458. Статистика по авиакатастрофам (с. 204) из «Авиабезопасность последние десять лет» Арнольда Барнетта и Мэри К. Хиггинс в *Management Science* № 35 (январь 1989): 1–22. Задача с библиотекарем и продавцом (с. 206) из интервью Дэниэля Канемана и Ричарда Талера, цитируется по Mopey (июнь 1990): с. 87.

Вы также можете найти другие интересные примеры и ловушки, описанные в этих статьях, в книге Эдварда Руссо и Пола Шумейкера «Ловушки выбора: десять трудностей правильного принятия решений и как их избежать» (*Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*), New York: Simon & Schuster, 1989 и в книге Макса Базермана «Суждения и управление процессом принятия решений» (*Judgment in Managerial Decision Making*), New York: John Wiley & Sons, 4th edition, 1998. *Прим. авт.*



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

