

ДЭЙМОН
ЗАХАРИАДЕС

АНАЛИЗИРУЙ
БЫСТРО

РЕШАЙ
СМЕЛО

14 ТАКТИК

ДЛЯ БЕЗОШИБОЧНЫХ
ДЕЙСТВИЙ

ПЕРЕВОД НАТАЛИИ БРАГИНОЙ

МИОО

Дэймон Захариадес
Анализируй быстро, решай
смело. 14 тактик для
безошибочных действий
Серия «Гибкие навыки умных людей»
Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69412597

*Дэймон Захариадес. Анализируй быстро, решай смело. 14 тактик для безошибочных действий: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2023
ISBN 9785001959670*

Аннотация

Перед вами книга от ведущего эксперта по продуктивности, которая предлагает практический подход к принятию взвешенных решений, основанный на научных исследованиях когнитивной психологии.

Действовать или наблюдать за ситуацией? Создавать семью или заниматься карьерой? Уволить сотрудника или оставить? Мы каждый день делаем выбор, который определяет качество нашей работы и жизни. Принимать решения сложно: страхи и сомнения отнимают много сил. Как сделать выбор и не пожалеть

о нем впоследствии? Как перестать мучиться, принимая решения?

Эксперт по продуктивности Дэймон Захариадес разработал собственный алгоритм определения нужных действий. В этой книге он предлагает:

- 6 причин ошибочного выбора и способы избавления от них;
- 10 когнитивных искажений, мешающих видеть верное решение, и тактики их преодоления;
- 6 этапов быстрого анализа ситуации;
- 10 вопросов, необходимых для принятия любого важного решения;
- 14 упражнений, которые помогут вам применять стратегию автора.

Узнайте, как наконец преодолеть нерешительность и принимать разумные, эффективные решения любой сложности уверенно, без страха и сожаления.

Для кого книга

Книга будет полезна управленцам, бизнесменам, руководителям и людям, которые хотят уверенно и грамотно принимать решения в своей работе.

От автора

Я искренне надеюсь, что подсказки, хитрости и упражнения, детально описанные на страницах книги, окажут устойчивое положительное влияние на всю вашу жизнь.

Содержание

Введение	7
Что вы найдете в этой книге	9
Решения в бизнесе и в личной жизни	10
Еще два замечания, перед тем как переходить к делу	11
Часть I. Как мы принимаем решения	12
Наши решения	14
Почему мы принимаем неудачные решения	19
Десять когнитивных искажений, которые влияют на принятие решений	28
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Дэймон Захариадес Анализируй быстро, решай смело. 14 тактик для безошибочных действий

На русском языке публикуется впервые

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2021 by Damon Zahariades

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023

* * *

Введение

*Решения, которые мы принимаем, определяют
весь ход нашей жизни.*

Билл Раго, фильм «Человек эпохи Возрождения»

Большинство людей почти не задумываются, как именно принимают решения. Делая выбор, мы обходимся без тщательной оценки факторов, влияющих на результат. Нередко мы их вовсе не замечаем, поэтому принимаем неинформированные решения. Неудивительно, что результат совсем не блестящий. Иногда ситуация становится даже хуже, чем была до того, как мы приняли решение. Закон непредумышленных последствий особенно часто проявляется, когда мы не замечаем (а то и игнорируем) важные для принятия решений факторы.

Мы добьемся лучших результатов, если станем более вдумчиво подходить к процессу принятия решений. Если научимся делать это методично, учитывая все переменные, которые могут повлиять на результат, а не просто опираясь на интуицию, то получим шанс добиться гораздо большего.

Вполне реально научиться *регулярно* принимать удачные решения. В этой книге вы найдете необходимые инструменты. Мы обсудим несложные и эффективные подходы, позволяющие принимать логичные решения, причем быстро

и уверенно.

Что вы найдете в этой книге

В [части I](#) мы обсудим, как именно принимаем решения и почему они нередко неудачные, а также выясним, что именно мешает нам в процессе. Это основа будущих обсуждений: чтобы научиться принимать более удачные решения, нужно сначала проанализировать нынешние подходы. Мы обсудим самые распространенные ошибки и вредные привычки, от которых стоит избавиться. Поговорим о роли эмоций, ложном ощущении срочности, склонности к прокрастинации. Мы также исследуем собственную склонность опираться на необоснованные предположения и попадать в ловушки когнитивных искажений.

В [части II](#) мы поговорим о конкретных подходах, позволяющих принимать удачные решения, опираясь на актуальные данные. Это главная часть книги. Именно здесь собраны материалы, которые можно применять на практике. В конце каждой главы я предлагаю несложное упражнение; оно поможет отработать приемы, о которых вы узнаете.

В [части III](#) вы увидите, как в сложившихся обстоятельствах добиваться самых выгодных результатов. Мы поговорим о том, какие вопросы стоит себе задать до того, как принимать окончательное решение. Мы также разберемся, в чем ценность цепочки обратной связи и как ее создать.

Решения в бизнесе и в личной жизни

Многие системы и подходы, описанные в этой книге, регулярно используются современными бизнес-лидерами, но не менее эффективны и для принятия решений в *личной* жизни. Это значит, что предложенные мной инструменты можно применять и на работе, и дома, и в учебе, принимать с их помощью решения, связанные с друзьями, родными и коллегами.

Важно понимать, что многие из этих систем можно использовать при совместной работе, когда разные вовлеченные стороны делятся информацией и выводами. Иначе говоря, вы можете запросто вовлекать в процесс принятия решений других людей, если это нужно. При этом в книге речь идет об *индивидуальных* подходах к принятию решений, когда *вы* единственное действующее лицо.

Еще два замечания, перед тем как переходить к делу

Во-первых, предупрежу, что на этих страницах мы обсудим много важных тем. Прошу не пугаться: мы все разберем последовательно, шаг за шагом.

Во-вторых, на обсуждение предложенного материала действительно нужно время, но оно не будет *потеряно*. Вы наверняка заметите, что мы быстро движемся от темы к теме. Я не стал добавлять отвлеченные истории, как часто делают авторы книг по самосовершенствованию; здесь нет ни ненужных углублений в психологию, ни обсуждений результатов научных исследований. В общем, никакой воды. Цель этой книги – быстро познакомить вас с важными концепциями и подходами и научить их использовать. В моей книге основной акцент сделан на действиях и практике.

Так что приступим.

Часть I. Как мы принимаем решения

Каждый день мы принимаем сотни и даже тысячи решений. Большинство из них простые и серьезных последствий не имеют. Например, мы выбираем, что будем есть, что наденем, стоит ли днем поспать или лучше потратить время на соцсети. Эксперты утверждают, что каждый день мы только по поводу еды принимаем больше 200 решений¹.

Более важные решения требуют размышлений и оценки вариантов и предполагают серьезные последствия. Например: стоит ли уволиться с нелюбимой работы; пора ли создать семью; разорвать ли нездоровые, токсичные отношения; позволить ли себе дорогую покупку, о которой вы давно мечтаете (спортивную машину, дом, лодку и пр.).

Прежде чем учиться уверенно принимать удачные решения, важно понять, как мы действуем сейчас. В части I мы исследуем факторы, влияющие на подход к принятию решения. Некоторые из них сказываются на нем негативно и приводят к нежелательным последствиям. Выявив такие факторы, мы сделаем первый шаг к тому, чтобы от них избавиться,

¹ Sobal J., Wansink B. Mindless Eating: The 200 Daily Food Decisions We Overlook // Environment and Behavior. 2007. Vol. 39. № 1. Pp. 106–123 // doi.org/10.1177/0013916506295573.

экономить время и избежать разочарований.

Важно осознавать полную ответственность за свои решения и их последствия. Да, это порой нелегко, особенно в случае неудач. Возможно, вы, как и я, стремитесь утверждать, что они следствие простого невезения, а вовсе не ваших ошибочных решений. Однако умение признать свою ответственность имеет колоссальную ценность: оно помогает осознать, что мы очень во многом контролируем происходящее.

Вот почему важно разобраться в том, как мы сейчас принимаем решения. Приступим!

Наши решения

Вы не добьетесь никакого прогресса, не принимая решений.

Джим Рон, американский оратор, бизнес-тренер, проповедник

Приятно думать, что мы всегда принимаем решения, опираясь на логику. Мы воображаем, что тщательно взвешиваем все варианты и выбираем тот, который в сложившихся обстоятельствах наиболее рационален.

В реальности же люди чаще всего опираются на интуицию и эмоции, которые переживают, – по крайней мере, это касается не особенно важных вопросов, которые минимально влияют на жизнь в целом (скажем, что именно съесть). Хотя нередко так мы принимаем и гораздо более серьезные решения (например, о создании семьи). Нет сомнений, что в большинстве случаев эмоции важно и полезно учитывать, однако они серьезно осложняют процесс принятия решений.

Роль эмоций в принятии решений

Люди действуют с помощью эмоций. Мы думаем, опираясь на них. Рассуждаем, анализируя их. Все наши поступки совершаются с их учетом. Такой подход может казаться непродуктивным, но на самом деле он совсем неплох. Эмо-

ции *нужны* нам, чтобы получать от жизни удовлетворение, поэтому нужно понимать, что они неизбежно будут играть в процессе принятия решений важную роль. Эмоции могут казаться полной противоположностью логики, а потому восприниматься как препятствие принятию рациональных решений, но на самом деле они дают нам ценные подсказки.

При этом важно не позволять эмоциям оказываться основным фактором влияния, иначе поведение будет излишне импульсивным: мы станем делать выбор без учета рациональных соображений, что приведет к нежелательным последствиям.

Эмоции иногда даже парализуют. Если позволить им нас контролировать, то в условиях неопределенности можно ощутить страх и тревожность, провоцирующие нерешительность, которая ничем не лучше, чем принятие неудачных решений.

Эмоции становятся причиной предубеждений: под влиянием ощущений мы склоняемся к определенным вариантам, а другие рассматривать отказываемся. Предубеждения и когнитивные искажения, о которых мы подробно поговорим ниже, могут радикально исказить процесс принятия решений.

Тем не менее при принятии решений не нужно пытаться заглушить любые эмоции. Они должны играть свою роль, особенно когда дело касается ценностей и убеждений. Однако важно осознавать, как именно эмоции могут препятство-

вать принятию решений, если позволить им перевесить логику и разумные соображения.

Роль ценностей в принятии решений

Чтобы принимать удачные решения, недостаточно собрать нужную информацию, методично обдумать и сравнить варианты; не менее важно учитывать личные и профессиональные ценности. Во что мы верим? Каковы моральные принципы и стандарты, на которые мы готовы опереться? Какими мы хотим быть?

От ценностей зависят цели, ценности помогают найти смысл. Без них нам пришлось бы выбирать самый простой и быстрый путь к успеху и не задумываться над тем, насколько справедливы и честны наши поступки.

Предположим, что вы руководите небольшим бизнесом. Продажи падают, прибыль сокращается, вы в отчаянии стараетесь изменить ситуацию. Если при оценке вариантов не учитывать свои ценности, то возникнет риск того, что выбор окажется сомнительным и не будет соответствовать вашим личным принципам. При этом принятые решения и последующие действия могут обеспечить рост продаж и прибыли. Однако вы скорее пожалеете о сделанном, будете чувствовать вину и даже стыд.

Когда мы принимаем решения, опираясь на свои ценности, риски нас пугают меньше. Тогда выбор, если он к то-

му же информированный, не вызывает сильного стресса и беспокойства. И даже если результат разочаровывает, его проще принять, ведь мы действуем в соответствии с личными и профессиональными принципами.

Не становится ли процесс принятия решений сложнее, если мы принимаем в расчет ценности? Конечно, становится.

Ценности помогают контролировать импульсивное поведение, сдерживают нас, ограничивают в возможностях, но благодаря этому решения оказываются созвучны убеждениям. Ценности помогают сделать выбор, которым мы можем гордиться, даже если его последствия оказываются не особенно вдохновляющими.

Оценка и сравнение издержек и выгод от решения

Каждое решение предполагает компромисс. Мы рассчитываем что-то получить, но готовы при этом от чего-то отказаться (экономисты называют это «ценой выбора»). Предположим, вы решаете, чем лучше поужинать, и сокращаете варианты до двух: салат с курицей или пицца. Если выберете салат, придется отказаться от пиццы; если пиццу, не видать вам салата (теоретически вы можете съесть и то и другое, но наверняка об этом пожалеете).

У каждого варианта есть очевидные преимущества. Салат – здоровая еда, и вы будете довольны этим решением.

Но пицца – это же так вкусно! У каждого варианта есть и недостатки. Выбирая салат, вы отказываетесь от возможности съесть вкусную сочную пиццу. Выбрав пиццу, вы нарушаете диету; может и желудок разболеться.

Компромисс присутствует в любых решениях, от самых тривиальных до важнейших. Мы выбираем, оставаться ли на нелюбимой работе или искать что-то новое. Обдумываем, вступать ли в брак или нет. Размышляем о том, стоит ли покупать дом в конкретном городе. Чтобы принимать удачные решения, которые обеспечат положительный результат, необходимо осознавать и признавать существование компромисса: только тогда удастся определить и сравнить издержки и выгоды от каждого варианта.

Разумеется, цель наша – максимизировать выгоды от принятого решения и минимизировать связанные с ним издержки. К сожалению, они не всегда очевидны, а потому процесс сравнения и оценки сложен, и, чтобы во всем разобраться, нужно провести целое исследование. Подходы и тактики, о которых пойдет речь в [части II](#), помогут в этом.

Почему мы принимаем неудачные решения

Хорошие решения приходят с опытом. Опыт приходит благодаря плохим решениям.
Марк Твен

Как мы уже говорили, всем хочется думать, будто они принимают только удачные решения. Мы воображаем, что всегда тщательно взвешиваем варианты и выбираем те, которые в сложившихся обстоятельствах и в контексте актуальных целей наиболее разумны. В конце концов, мы же рациональные существа, а этому образу никак не соответствуют неразумные и неудачные решения.

Однако перед нами то и дело возникают препятствия, которые серьезно осложняют принятие решений, вынуждают делать неверный выбор, а это приводит к неприятным последствиям.

В этой главе мы обсудим самые распространенные препятствия. Выявив их и разобравшись, как именно они на нас влияют, мы сможем попытаться избежать их или минимизировать.

Бесконтрольные эмоции

Мы уже обсудили, как эмоции связаны с принятием решений. Они становятся ключевым элементом процесса. Более того, избежать их влияния невозможно. Нужно помнить, что это обоюдоострый меч в принятии решений. С одной стороны, эмоции помогают понять и оценить сложившуюся ситуацию. Осознав свое состояние, мы можем разобраться, каковы ключевые мотивы наших поступков, и за счет этого принять более удачное решение.

С другой же, когда мы не управляем эмоциями, те могут вынуждать нас слишком переживать о возможных негативных последствиях того или иного выбора. Мы начинаем всего бояться, сосредоточиваем все внимание на угрозах, неизбежно преувеличиваем их значимость, вместо того чтобы рационально анализировать факты и логически сравнивать варианты. И вместо принятия решений мы начинаем либо защищаться, либо избегать любых действий, демонстрируя реакцию «бей или беги».

Эмоции могут помочь в принятии грамотных и взвешенных решений. Однако важно управлять ими, чтобы не дать подчинить себе весь процесс и не руководствоваться исключительно инстинктом самосохранения.

Ложное чувство срочности

Мы нередко чувствуем, что важнее *предпринять хоть что-нибудь*, чем продолжать обдумывать варианты, и делаем выбор в пользу действий, а не размышлений.

Иногда немедленные действия и правда необходимы. Внешние факторы заставляют нас соображать и решать как можно быстрее: время идет, а бездействие или нерешительность грозят страшными последствиями.

В других случаях ощущение срочности ложное: оно возникает из-за нетерпеливости, стремления постоянно быть занятыми, ошибочного представления о том, что между занятостью, продуктивностью и результатами обязательно есть прямая связь. Некоторые даже пытаются *создать* ложное ощущение срочности, чтобы мотивировать и себя, и других к активным действиям. Им кажется, что такое чувство «горящей под ногами земли» поможет избежать коварной самоуспокоенности.

Проблема в том, что, хотя ложное ощущение срочности и правда иногда придает решительности, оно же может подталкивать нас к катастрофическим решениям. Стремясь скорее что-то сделать, мы рискуем не обратить внимания на важные обстоятельства или упустить другие хорошие варианты. Ошибочно думая, что очень важно действовать быстрее, мы игнорируем или не до конца осознаем спорные

и конфликтующие моменты (особенно если в принятии решения участвуют другие).

Разумеется, бывают ситуации срочные и ограниченные по времени, требующие немедленных действий. Но если нет причин торопиться, мы обязаны дать себе время, чтобы рассмотреть варианты и как следует оценить возможности.

Непонимание срочности (прокрастинация)

Прокрастинация – полная противоположность стремлению создать ощущение срочности и может так же негативно влиять на процесс принятия решений.

Не понимая, что дело срочное, мы позволяем себе откладывать работу. В конце концов, зачем спешить без нужды? Как мы уже говорили, важно не поддаваться ложному ощущению срочности в надежде, что оно поможет нам обрести решимость. Не менее важно осознавать, что прокрастинация тоже может быть опасной.

Это эмоциональная реакция на сложившиеся обстоятельства. Решения (или действия), которых от нас ждут, почему-то вызывают у нас неприятие. Возможно, нам занятие кажется скучным, или мы тревожимся, или сомневаемся в своих способностях и знаниях. Может, глядя на имеющуюся информацию и понимая, сколько разнообразных соображений нужно учесть, мы думаем, что принять разумное решение слишком сложно.

Прокрастинация особенно опасна, поскольку часто связана с негативными эмоциями: страхом, чувством вины, низкой самооценкой, даже стыдом. Эти чувства оказываются серьезными помехами при принятии решений и неизбежно приводят к нерешительности. В таком состоянии наша способность принимать нужные решения ослаблена.

Прокрастинация *не всегда* опасна и вредна для принятия решений. Иногда она может иметь положительное влияние. Пока мы откладываем решение, какие-то сложности порой решаются сами собой (или, по крайней мере, становятся менее существенными). Кроме того, мы даем себе больше времени и шанс разглядеть новые возможности: некоторые из них могут оказаться более удачными, чем те, которые были видны изначально.

Отметим при этом, что неспешность имеет свою цену: нам не удастся достичь поставленных целей, мы упускаем возможности и тратим нерационально много сил и ресурсов на размышления.

Излишний оптимизм

Большинство из нас по натуре оптимисты. Разумеется, у каждого найдется повод поворчать, но чаще всего мы убеждены, что вряд ли столкнемся с чем-то негативным. Такой взгляд на жизнь называется предвзятостью оптимизма.

Он может иметь и позитивное влияние. Чем с большим

оптимизмом мы смотрим на предполагаемые результаты будущего решения, тем охотнее его *принимает*. Страх и тревожность уже не так сильно на нас влияют и почти не вызывают нерешительности даже в условиях неопределенности.

При этом избыточный оптимизм может иметь серьезные негативные последствия, ведь он заставляет нас спешить с принятием решений. Мы недооцениваем риски, поскольку воображаем, что результат окажется гораздо более радужным, чем можно подумать, если оценивать ситуацию реалистичнее.

Например, представим, что вы собираетесь открыть ресторан. Вы давно об этом мечтали и страшно рады появившейся возможности. Из-за избыточного оптимизма вы можете не обратить внимания на то, что на выбранном вами месте уже был ресторан и он прогорел. Из-за излишнего оптимизма можете не осознавать, какие колоссальные расходы потребуются на первом этапе. Ослепленные восторгом, можете даже не вспомнить, что 80 % новых ресторанов терпят неудачу и закрываются в первые пять лет существования.

Одним словом, под влиянием избыточного оптимизма мы принимаем недостаточно взвешенные и обоснованные решения. Из-за него мы несемся вперед, не давая себе времени на сбор информации, анализ вариантов и оценку рисков.

Боязнь потерь

Разумеется, все мы стремимся получить то, что считаем важным и ценным, и не хотим ничего из этого терять. Вспомните какой-нибудь предмет одежды, который вы давно приобрели, но ни разу не надели. В момент покупки вы испытывали приятное удовлетворение и были довольны. Теперь представьте, что вы почувствуете, выбрасывая этот наряд. Отказ от него почти никак не изменит ваш гардероб, ведь вы его даже не надевали. Но вам наверняка совершенно не понравится идея выбросить (или отдать) такую вещь.

Эмоции, связанные с потенциальной утратой, оказываются сильнее, чем те, которые вы переживали в момент приобретения. Эксперты в области когнитивной психологии и поведенческой экономики называют это боязнью потерь. Она может становиться препятствием при принятии взвешенных и обдуманных решений. Боязнь потерять то, что кажется ценным, заставляет людей слишком волноваться.

Представим, что вы собираетесь инвестировать 100 000 долл. При этом вкладывать деньги в ценные бумаги (или даже паевой фонд) вам не хочется. Мысли об их возможной потере вызывают у вас более сильные эмоции, чем перспектива заработать (получить дивиденды, увеличить стоимость вклада и пр.), и вы решаете положить деньги на сберегательный счет. Такое сверхосторожное решение

лишает вас возможности инвестировать эффективно.

Опасения в связи с публичным образом

Людам важно, что думают другие. Мы хотим, чтобы друзья, коллеги, партнеры по бизнесу и просто знакомые считали, что мы умны, находчивы, успешны. Это вполне естественное стремление. Проблемы начинаются, когда оно превращается в одержимость. Именно тогда склонность придавать излишнее значение чужому мнению начинает негативно влиять на решения.

Переживая о том, как нас оценивают другие, мы начинаем принимать решения, исходя из их предполагаемой (а то и *воображаемой*) точки зрения. Это вынуждает отметить разумные, даже предпочтительные варианты, поскольку они якобы не соответствуют чужим ожиданиям. Иногда мы даже отказываемся от решений, которые, как мы сами точно знаем, были бы нам выгодны.

Например, вы собираетесь прекратить нездоровые, токсичные отношения, уверены, что так для вас будет лучше. Но друзья постоянно восхищаются вашим партнером, тем, как он умен, проницателен, честен, как умеет сопереживать. Они не догадываются о том, что эти отношения стали для вас в тягость, поскольку вы стараетесь не говорить о неприятном. Не исключено, что своими оценками друзья невольно убедят вас не принимать решение, которое вы считаете

правильным. Это значит, что вы слишком большое значение придаете их реакции на свои поступки, хотя понятно, что окружающие не знают всего. В итоге вы начинаете сомневаться. Перестаете доверять себе. Может, даже убеждаете себя, что ошибаетесь.

Мы тревожимся о том, как другие оценят наш выбор, и это мешает принимать разумные решения. Сомневаясь в собственном выборе, мы делаем его с оглядкой на чужое мнение, а не на свои интересы.

Что дальше?

Когнитивные искажения оказываются одними из самых серьезных препятствий при принятии решений. В [следующей главе](#) мы рассмотрим десятку опаснейших искажений, влияющих на выбор.

Глава довольно длинная, но я советую вам не бросать ее и все внимательно прочесть. Мы обсудим много разных тем, в том числе я выскажу важные соображения по поводу самых распространенных и опасных ошибок, связанных с принятием решений. В этой главе вы найдете немало практических советов о том, как этих ошибок избежать. Следующая глава станет основой для [части II](#).

Десять когнитивных искажений, которые влияют на принятие решений

*Причина 90 % всех наших ошибок у нас в голове.
Йоги Бerra, американский бейсболист*

Когнитивные искажения – это уловки, которыми пользуется наш разум, чтобы упростить, обработать, интерпретировать информацию. С одной стороны, они очень полезны: в течение дня мы тонем в море всевозможной информации, и мозгу нужны инструменты, чтобы разобраться в происходящем. Когнитивные искажения помогают фильтровать воспринимаемое, определять самое важное и на этой основе принимать решения.

Таков идеальный сценарий.

На деле же когнитивные искажения, меняя восприятие реальности, вынуждают нас выносить поспешные, необдуманные, неверные суждения, из-за которых мы принимаем ужасные решения.

Когнитивные искажения порождают слепые зоны. Мы не замечаем своей опрометчивости и считаем, что действуем рационально, хотя на самом деле опираемся на предубеждения, рожденные из логических ошибок. Получается, эти ментальные уловки оказываются ментальными *ошибками*,

которые могут радикально нарушать процесс принятия решений.

У каждого из нас есть привычные когнитивные искажения. Все мы снова и снова попадаем в любимые ловушки, такова уж наша природа. Но это не значит, что нужно смириться. Как раз наоборот: важно перехитрить собственную предубежденность, чтобы научиться принимать по-настоящему обдуманное решение. Для этого обсудим десять самых распространенных и контрпродуктивных когнитивных искажений. Многие из них вам знакомы, хотя вполне возможно, что какие-то удивят.

1. Эффект привязки

Всякий раз, когда мы рассматриваем и сравниваем варианты, мозг пытается создать якорь, которым, как правило, становится самая первая порция информации о ситуации. И именно с ней мы сравниваем варианты.

Предположим, что вы собираетесь купить машину. Приезжаете в автосалон и начинаете разговор с менеджером. Узнав ваш бюджет, тот первым делом показывает модель, *превышающую* его. Так он создает в вашем представлении якорную цену (не давая это сделать вашему мозгу). Менеджер не собирается уговаривать вас купить машину дороже — ему важно, чтобы бюджетные варианты в сравнении с этим казались еще более привлекательными. Так сотрудник авто-

салона преодолевает ваше возможное сопротивление покупке.

Эффект привязки иногда полезен, поскольку помогает фильтровать информацию: нам удастся быстро перелопатить гору данных и не погрязнуть в деталях. Однако чаще всего это когнитивное искажение мешает принимать решения. У нас формируется туннельное видение, и мы игнорируем или неверно интерпретируем актуальную информацию и делаем нерациональные предположения.

Как преодолеть: бороться с этим искажением особенно трудно. Но даже если не удастся избавиться от него, можно хотя бы снизить его влияние на принятие решений и оценки.

Во-первых, нужно заметить и осознать, где и как ваш мозг формирует подобные привязки, и понять, что их актуальность относительна.

Во-вторых, важно заменить подсознательно сформированный якорь на выбранный вами. Благодаря этому вы станете опираться на соображения, которые больше соответствуют вашим задачам и целям.

2. Предвзятость подтверждения

Это когнитивное искажение считается самым распространенным; большинство из нас о нем как минимум слышали. Оно встречается очень часто – почти все люди ему подвержены.

Предвзятость подтверждения возникает как следствие сложившихся ранее убеждений. Информацию, которая соответствует нашим взглядам, мы воспринимаем как особенно ценную, а ту, которая им противоречит, считаем второстепенной.

Предположим, вы читаете статью о расходах госбюджета. Как и у большинства людей, у вас наверняка есть мнение о том, как государство должно тратить деньги. Если статья близка вашим взглядам, вы скорее сочтете ее важной и интересной. Если ее содержание противоречит вашей точке зрения, вы наверняка посчитаете ее бесполезной.

В этом нет ничего постыдного. Всем людям присуща предвзятость подтверждения, причем описанный механизм реализуется на подсознательном уровне, почти инстинктивно. Однако важно осознавать, что это искажает восприятие фактов и обстоятельств, и мы можем принимать решения, о которых обязательно пожалеем, а также будем несправедливо обращаться с теми, чьи взгляды и убеждения не совпадают с нашими.

Как преодолеть: во-первых, критически оценивайте собственные взгляды. Подумайте, на какой информации они основаны. Почему вы их придерживаетесь? Опираетесь на строгие данные или на эмоции?

Во-вторых, заставляйте себя выходить за рамки герметичной картины мира, связанной с решением, которое вам необходимо принять. Проще всего погрузиться в такой непро-

нищаемый информационный пузырь, особенно в соцсетях. Если сумеете отгородиться от их влияния, то будете менее подвержены давлению точки зрения большинства и сможете принимать более обдуманные и информированные решения.

В-третьих, обсуждайте свои взгляды и возможные решения с тем, кто смотрит на вещи иначе. Это вовсе не означает, что вы будете принимать финальное решение коллективно: при таком подходе вы дадите себе возможность обдумать разные точки зрения, включая те, которые диссонируют с вашей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.