



Smart Reading

Smart reading is a special skill



Judgment in  
Managerial  
Decision Making  
Max H. Bazerman,  
Don A. Moore

# Суждение в принятии управленческих решений

Макс Базерман, Дон Мур

**Smart Reading**

**Суждение в принятии  
управленческих решений. Макс  
Базерман, Дон Мур. Саммари**  
Серия «Smart Reading. Ценные  
идеи из лучших книг. Саммари»  
Серия «Впервые на  
русском (Smart Reading)»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69725080](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69725080)*

*Суждение в принятии управленческих решений. Макс Базерман, Дон Мур. Саммари:*

**Аннотация**

Это саммари – сокращенная версия книги «Суждение в принятии управленческих решений» Макса Базермана и Дона Мура. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

Можно быть либо частью решения, либо частью проблемы – эту мысль приписывают Ленину и даже Стивену Кингу. Многие наши решения и правда порождают лишь новые проблемы. А еще бывают очень дорогими, особенно когда речь идет о бизнесе.

Принимать взвешенные и самостоятельные решения – целая наука. Впрочем, ей может овладеть каждый. Главное – понимать, на что способно наше мышление и как корректировать его базовые настройки.

Макс Базерман и Дон Мур много лет изучают механизмы принятия оптимальных решений для жизни и бизнеса. В книге «Суждение в принятии управленческих решений» они обобщили свой опыт в виде простых и глубоких рекомендаций для каждого из нас.

В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Два режима мышления	6
Четыре эвристики	8
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **Суждение в принятии управленческих решений.**

**Макс Базерман,  
Дон Мур. Саммари**

**Оригинальное название:**

Judgment in Managerial Decision Making

**Авторы:**

Max H. Bazerman, Don A. Moore

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

# Два режима мышления

Вообще-то, принять верное решение довольно легко. Четко определите проблему, которую надо решить. Потом разберитесь со своими предпочтениями. В соответствии с ними выработайте критерии, по которым будете оценивать проблемную ситуацию. Изучите все альтернативы, четко оценив их по каждому из критериев. Затем остановитесь на лучшем варианте действий. Вуаля! Проблема решена.

Но чаще всего мы так не делаем. Знать, как надо, и поступать в соответствии с этим знанием – совсем не одно и то же. Почему так? Ответ дал психолог Даниэль Канеман<sup>1</sup>. *Наше сознание работает в двух режимах – назовем их Системой 1 и Системой 2.*

Система 1 подталкивает нас к быстрым, автоматическим решениям. Обычно мы называем ее интуицией. Система 1 экономит нам кучу времени... на первых порах, потому что весьма часто принятое под ее влиянием решение требует пересмотра.

*Система 2, напротив, логична и рациональна. Она включается, когда мы по-настоящему размышляем над тем или иным вопросом.*

---

<sup>1</sup> Читайте саммари книги Даниэля Канемана «Думай медленно... Решай быстро».

*Какой из режимов важнее? Неверный вопрос. Оба нужны. Если бы не быстрое мышление, мы бы каждый раз зависали на полчаса в супермаркете у полки с привычными йогуртами. Если бы не оно, мы бы вообще не появились на свет, потому что всех наших нерасторопных предков съели бы тигры. Но если бы не медленное мышление, мы бы так и бегали от тигров по джунглям, понятия не имея о том, почему Луна не падает на Землю, а день сменяет ночь.*

***Процесс мышления – это постоянный спор Системы 1 и Системы 2.*** В ходе этого спора наш ум вырабатывает разные приемы, помогающие решать те или иные задачи. Ученые называют такие приемы эвристиками.

Рассмотрим каждую подробнее, чтобы понять, когда эвристики облегчают, а когда осложняют нам жизнь.

# Четыре эвристики

## Эвристика доступности

Когда вы испытываете большее волнение: садясь в пассажирское кресло автомобиля или в кресло самолета? Основную массу людей наверняка больше напрягает полет. Ведь перспектива авиакатастрофы ужасна. Вот только они случаются в тысячи раз реже, чем аварии на дорогах.

Таков парадокс нашего ума: *вероятность события мы склонны оценивать по тому, насколько подобные события нас впечатляют*. Авиакатастрофы широко освещаются в прессе, поэтому быстро приходят на ум.

Равным образом внезапные кадровые перестановки в компании влияют на действия инвесторов сильнее, чем многолетняя динамика прибыли этой компании.

*Еще мы переоцениваем важность событий, случившихся недавно. Вот почему менеджеры склонны уделять особое внимание тем решениям сотрудников, которые были приняты непосредственно перед аудитом. То, как эти сотрудники работали на протяжении последних месяцев, часто забывается.*

## Эвристика репрезентативности

Мир вокруг нас бесконечно разнообразен. По мнению нашего воспитанного в джунглях мозга, слишком разнообразен. *Не проще ли, оценивая то или иное событие, вообще закрыть глаза на контекст?*

*Бизнесмен, продающий вам идею стартапа, неуловимо напоминает Цукерберга – что ж, хороший знак. Менеджер по найму считает, что продавать умеют только экстраверты, причем ни в коем случае не азиаты, – именно таких людей он и нанимает, а последующие неудачи списывает на какие-то другие причины.*

*Добро пожаловать в царство эвристики репрезентативности.* Оказавшись в нем, мы рискуем совершить сразу несколько ошибок.

► **Игнорирование основ.** Доктор Хаус говорил: «Когда в Вайоминге слышишь стук копыт, думай о лошади, а не о зебре». *Иными словами, сначала предполагай наиболее вероятный исход дела, а уж потом задумывайся об экзотических случаях.* Сначала факты, потом интрига.

*Коллега делится с вами соблазнительным бизнес-планом, сулящим золотые горы? Вспомните о том, что спустя пять лет после запуска выживают лишь 20 %*

*компаний.*

► **Нечувствительность к размеру выборки.** Этот прием обожают рекламщики. «Стоматологи рекомендуют эту зубную пасту всем пациентам». Да, но реклама умолчала о том, что опрошенных стоматологов было всего пятеро.

► **Вера в выравнивающую силу судьбы.** Летом 1913 года в одном из казино Монте-Карло шарик в колесе 27 раз подряд выпал на черное. А игроки в это время снова и снова ставили на красное, надеясь, что судьба повернется другой стороной. И потеряли огромные деньги.

*Мы верим, что случайные события уравнивают друг друга. Но на то они и случайные.* Шарик на игровом поле в Монте-Карло никому не давал гарантий!

► **Игнорирование регрессии к среднему значению.** «В прошлом году дела у нас шли не очень, но в этом догадались нанять консультанта, так что теперь все снова в порядке...» Может быть, консультант и правда был выдающимся, а может быть, все дело в регрессии к средним показателям. Согласно этому принципу, *дела не могут долго идти слишком хорошо или слишком плохо – они неизменно возвращаются к средним показателям.*

Это касается многих вещей: успеваемости школьников, темпов развития компаний, даже погоды и состояния здоровья. Но мы предпочитаем записывать перемены к лучшему на счет консультантов, удачно выбранных маркетинговых

решений или действий врачей.

*А как же пример с Монте-Карло? На события, не связанные между собой, регрессия к средним величинам не распространяется. Она действует в сложных системах, где переплетены разнообразные причины и условия, например в таких, как работа компании.*

► **Ошибка конъюнкции.** Как-то раз (дело было на международном конгрессе по прогнозированию) уже знакомый нам Даниэль Канеман предложил аудитории<sup>2</sup> (а ее составляли сплошь академики и профессора) оценить вероятность двух прогнозов. Группа А рассматривала такую ситуацию: «Потребление нефти в следующем году снизится на 30 %». Группа Б – такую: «Резкий рост цен на нефть приведет к сокращению ее потребления на 30 %».

Группа Б оценила вероятность «своего» события намного выше, чем группа А. Вообще говоря, цифра в прогнозе была одна и та же, зато вариант Б подкупал детализацией. Однако чем больше дополнительных условий, тем менее вероятен исход события, разве нет? ***И все-таки наш мозг, в том числе мозг академиков, соблазняется историями, а не теорией вероятности.***

---

<sup>2</sup> Читайте саммари Дэниэля Канемана «Шум. Изъяны человеческого суждения».

## Эвристика подтверждения

*Многие решения требуют взвесить все «за» и «против». Но часто ли мы в самом деле занимаемся сравнением разных аргументов?*

► Менеджер нанимает симпатичного ему сотрудника, но это решение нужно обосновать перед начальником. Захочет ли менеджер искать негативную информацию о соискателе или плюсы в резюме других претендентов на должность?

► Наблюдательный совет компании принимает новую стратегию. Любые позитивные прогнозы принимаются на ура. А негативные? Ну, это просто «особые случаи»...

*Самый успешный инвестор всех времен Уоррен Баффет давным-давно понял опасность такого мышления: «Что люди умеют лучше всего? Так отфильтровать новую информацию, чтобы их устоявшиеся взгляды остались нетронутыми», – говорит он.*

Эвристика подтверждения имеет несколько разновидностей:

**Ретроспективное искажение.** Часто мы оправдываем наши убеждения задним числом («Я всегда это знал»). Успех Facebook выглядит закономерным... в 2023 году. А сколько экспертов были столь же уверены в Цукерберге в 2004-м?

**Вот почему о действиях сотрудников стоит судить не столько по результатам, сколько по процессу принятия решений.** Результат зависит от массы факторов. Другое дело – были ли разумны причины, лежащие в основе принятого решения?

**Ловушка невозвратных потерь.** Впрочем, далеко не всегда мы склонны переоценивать прошлое в свою пользу. Допустим, менеджеры вашей компании набрали новых сотрудников, вложили в их подготовку кучу времени и сил, но продуктивность новичков не впечатляет. Увольнять их или дать второй шанс? Другой пример: акции, которые вы купили год назад по приемлемой цене, падают. Продавать бумаги или держать их?

Тот, кто в этих случаях решает продолжать, попадает в ловушку невозвратных потерь: *вкладывает в дело новые силы и средства, потому что жаль прошлых расходов* и очень не хочется выглядеть непоследовательным в глазах коллег!

**Оценивайте ситуацию с точки зрения не прошлых издержек, а грядущих выгод – и никак иначе.** Помните, что этой ошибки легче избежать, если за принятие решения и его реализацию отвечают разные люди.

**Путаница конъюнктивных и дизъюнктивных событий.** Что, по-вашему, вероятнее:

- 1) вытащить красный шар из мешка, в котором лежит

50 % красных и 50 % белых шаров (простое событие);

2) вытащить красный шар семь раз подряд (шар каждый раз возвращается обратно) из мешка, в котором 90 % красных и 10 % белых шаров (конъюнктивное событие<sup>3</sup>);

3) вытащить красный шар хотя бы раз за семь попыток (шар каждый раз возвращается обратно) из мешка, в котором 10 % красных и 90 % белых шаров (дизъюнктивное событие<sup>4</sup>).

Участники эксперимента, которым был задан такой вопрос, почти единодушно поставили на конъюнктивное событие (вероятность которого, однако, 0,48), а не на простое (вероятность 0,50). В свою очередь, ставок на простое событие было больше, чем на дизъюнктивное (вероятность которого 0,52). *Участники эксперимента переоценили вероятность конъюнктивного события, потому что втайне верили в неразрывность цепочки событий.*

Вот почему мы склонны переоценивать эффективность своих планов (представляющих цепочку заранее утвержденных нами событий). Пусть вероятность успеха каждого отдельного дела в нашем плане велика, но чем пунктов плана больше, тем слабее цепочка.

---

<sup>3</sup> Конъюнктивные события – так называются события, которые наше сознание воспринимает как единую последовательность, серию.

<sup>4</sup> Дизъюнктивные события – события, воспринимаемые нашим сознанием как независимые.

**Эффект группомыслия.** Почему люди собираются вместе для обсуждения проблем? Потому что группа обладает большей информацией, чем каждый ее участник в отдельности. Однако же *раз за разом на совещаниях обсуждение вращается вокруг информации, которая уже известна всем собравшимся.*

*Было бы разумнее еще до заседания определиться с тем, какую эксклюзивную, ценную информацию может предоставить тот или иной сотрудник.* Особенно разумна эта тактика, если ваши сотрудники принадлежат к восточным культурам<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Читайте саммари книги Эрин Мейер «Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде».

# 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.