

© Грошева Н. Б., Перетолчина И. В., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Большое количество информации, ее доступность, и часто специализированные формы подачи требуют от человека как в частной жизни, так и в бизнесе новых подходов к принятию решений. К таким новым подходам (хотя и не инновационным по сути своей) относится развитие навыков критического мышления. Не критический подход обоснован рядом причин — и психологически удобно не задумываться, и рисков меньше, и зачастую образовательный процесс настроен на типовое мышление (правильно решенная задача — это задача, где применен только тот способ, который давали на уроке). Следовательно, навык критического мышления должен быть осознанным выбором человека.

Ключевые слова: принятие решений, навыки критического мышления

Основная задача руководителя — принятие правильных управленческих решений. При этом критерий правильности решения отличается от ситуации к ситуации [1]. Нетрудно

заметить, что в каждом из вариантов первая альтернатива более «правильная», а вторая более «удобная».

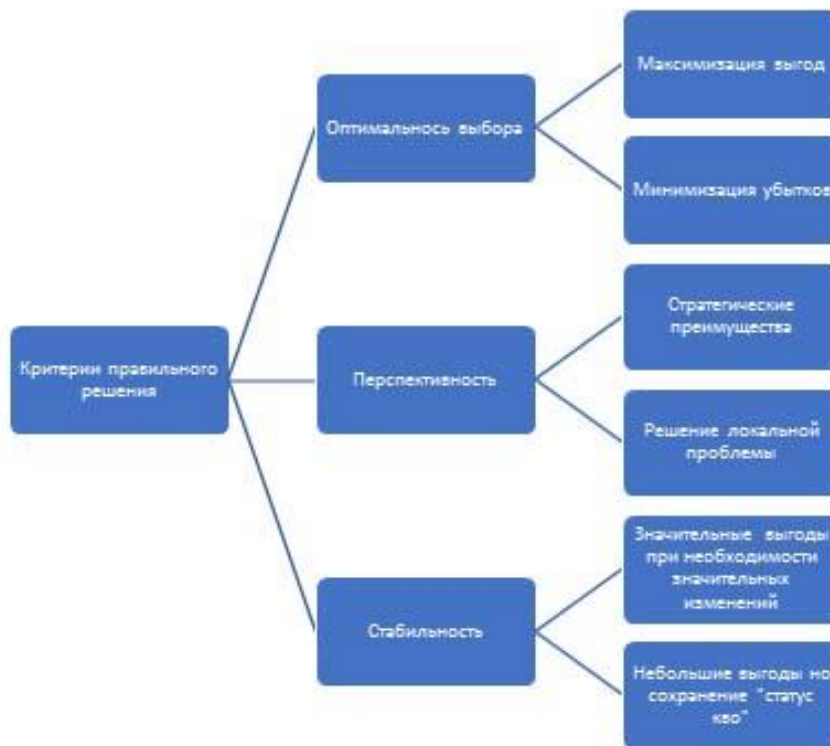


Рис. 1. Критерии оценки решения

Среди причин «неправильных решений» есть и объективные — недостаточность или некорректность входящей информации, не верно заданные внешние цели и ограничения, и субъективные, на которые влияет исключительно процесс восприятия и мышления человека. Данный процесс хорошо описан в статье Хэммонда «Скрытые ловушки процесса принятия решения» [2]. Рассмотрим несколько таких процессуальных ошибок и опишем отдельные инструменты их выявления.

Якорение на первоначальной или наиболее «вспомогающейся» информации. Например, при оценке перспективных объемов сбыта продукции на следующий год специалисты изучают данные предыдущего года, и используют их как базу для сравнения. Или в магазине на первой линии стоит товар с очень высокой ценой, и тогда цена более дешевого товара кажется очень приемлемой. Тот же прием могут использовать для визуализации скидки — пишется старая цена (якорь), она зачеркивается и ниже пишется новая. На фоне якоря новая цена кажется более привлекательной. Аналогичную схему используют опытные переговорщики, предлагая сперва завышенные ценовые или иные требования, чтобы при создании впечатления более низкой цены или «выторгованной уступки».

Так же к якорению приводит «эвристика доступности» — когда наиболее часто упоминаемое или наиболее неприятное событие кажется более значимым (так, если в СМИ будет часто упоминаться падение самолета, то большинство предпочтет купить дополнительную страховку в момент покупки авиабилета, хотя перевозчик и так страхует свою ответственность).

Для решения данной проблемы в бизнесе используют метод «zero based», когда планирование или оценка начинаются «с чистого листа» — если бы мы только сейчас выходили на рынок, какую долю рынка мы бы могли и хотели занять? Вариантом снятия «якоря» могут быть методы коллективного принятия решений — мозговые штурмы, когда привлекаются новые эксперты, не имеющие достаточной «прошлой» информации.

Привязанность к паттернам (моделям). При принятии решений как на личном, так и на корпоративном уровне не многие готовы резко что-то менять (не зря существует термин «зона комфорта» — приложение усилий для резкого изменения образа жизни, места работы и так далее обычно кажется не целесообразным). Если говорить про корпорации, то предложение принципиально нового продукта взамен продающегося старого, изменения схемы бизнес-процесса несет для инициатора негативные последствия, если принесет компании убытки. В этом случае не все рискнуть выступать с принципиальными инновациями.

Это хорошо видно при анализе «инновационной активности» работников предприятий — в 90 % случаев это небольшие улучшения существующих процессов, а не кардинальные изменения, ровно потому, что при принятии решений необходимо нести за них ответственность, в том числе оплатить в форме штрафов убытки, минимизировать последствия и так далее. Это правило не работает на уровне высшего руководства, потому что для них мотивационная составляющая заработной платы значительна, и в случае успешного запуска нового проекта они получают денежный приз, а в случае неуспеха — необходимость поиска нового места работы. Однако, чем масштабнее проекты, тем проще найти нового работодателя.

Механизмом выхода из такой «ментальной ловушки» может стать осознанная оценка всех возможных альтернатив и выбор наиболее выгодного решения (не только в операционной, но и в стратегической перспективе). На корпоративном уровне так же может быть введена политика признания того, что неудачи случаются, и не наказания за это инициатора перемен. Фактически, инициатор предлагает решение, которое может быть достаточно качественным, но может «подвести» реализация.

Так же в ловушку «паттернов» приводит перестраховка: если мы понимаем, что неверное решение приведет к негативным последствиям прежде всего для нас, то мы заложим максимальные резервы ресурсов для снижения рисков негативного события. При этом разные национальные и корпоративные культуры по-разному относятся к избыточному хеджированию: если культура толерантна к рискам, то хеджирование неприятных последствий будет минимально. Если культура избегает рисков, то перестрахование будет слишком затратно по сравнению с возможным ущербом.

Неготовность признать затраты. Данная ловушка хорошо видна у инвесторов на фондовом рынке, когда неготовность «зафиксировать убытки» приводит еще к большим убыткам. Это вызвано не только психологическими особенностями человека, но и опять же системой корпоративной мотивации, пока актив не продан или не проведена его переоценка по рыночной стоимости, он числится в отчетности по балансовой стоимости. Если продать актив, то есть признать убыток, это повлияет на финансовый результат компании, восприятие компании рынком, премиальный фонд и так далее.

На финансовом рынке, когда кредитная организация начинает понимать, что у заемщика проблемы, возникает дилемма — признать «плохую» задолженность и создавать дополнительные резервы (при изменении качества активов изменяются и резервные требования), что снизит расчетную прибыль, либо дофинансировать заемщика (если заемщик — небольшой клиент, то

банк спокойно признает низкое качество актива, а если заемщик должен достаточно много, то особенно в период закрытия отчетных периодов кредитная организация может пойти на небольшие поддерживающие меры).

Та же схема работает для частных инвесторов, если куплен актив, который явно начинает падать, то его надо продать (или поставить stop loss при покупке), и переложить деньги в другой актив. Однако, многие частные инвесторы остаются в проблемном активе, пока цена не упадет слишком значительно. В этой ситуации они несут не только прямой убыток обесценения вложения, но и косвенный в виде замороженных средств. Для решения данной проблемы вводится термин «необратимые затраты», то есть те, на которые не повлияет дальнейшее решение, и дальнейшие действия оцениваются «с чистого листа». Если бы этих затрат не было, какое решение вы бы выбрали?

Из предыдущего пункта выстраивается «ловушка некритичности» — поиск подтверждения своему решению. Если из двух вариантов решений один хочется реализовать больше (не зависимо от его стратегической правильности), то все аргументы начинают автоматически отфильтровываться в пользу подкрепления более предпочтительного решения. Информация, противоречащая ему, не будет проигнорирована только в случае ее явной очевидности и беспорности. Если мы знаем, что фондовый рынок в глобальной перспективе растёт, то стоит ли продавать актив? В данной ситуации приходится делать выбор между фактом признания проигрыша и ожиданием возможного выигрыша. Здесь необходимо абстрагироваться от категории «я сейчас могу проиграть» или «у меня есть возможность выиграть». Необходимо прописать все возможные варианты и провести расчет их результативности для «независимого игрока».

В жизни и в бизнесе постоянно приходится принимать решения. Их влияние может быть как незначительным, так и привести в стратегической перспективе к выгодам или убыткам. Понимание механизмов принятия решений, осознание и оценка «якорей», влияющих на качество решения, это первый шаг к успешности. ■

-
1. Хэммонд Д. Правильный выбор / Д. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райфф – М.:Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240 с.
 2. Методы принятия решений /Пер.с англ. – 2-е изд.. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 208 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Методы принятия решений /Пер.с англ. – 2-е изд.. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 208 с.

Хэммонд Д. Правильный выбор / Д. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райфф – М.:Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 240 с.

The critical thinking skills as a mechanism for improving the quality of decision making

© **Grosheva N., Peretoltchina I., 2019**

A large amount of information, its availability, and often specialized forms of presentation require from a person both in private life and in business new approaches to decision-making process. Such new approaches (although not innovative in nature) include the development of critical thinking skills. A non-critical approach is justified by a number of reasons — it's psychologically convenient not to think about it, there are fewer risks, and often the educational process is set up for typical thinking (a correctly solved problem is a task where only the method that was given in the lesson is applied). Therefore, the skill of critical thinking must be a conscious choice of a person.

Keywords: decision making process, critical thinking skills
