

Риски-невидимки...

Скоро будет 12 лет как я работаю в управлении рисками. За это время был пройден увлекательный путь, возможность работать с более ста компаниями в Австралии, Польше, России и Казахстане и преподавать для сотен руководителей, студентов и слушателей MBA и EMBA. Это статистически-значимая выборка, чтобы на ее основании можно было делать выводы. Вывод напрашивается очень интересный – большинство руководителей не способны видеть и управлять рисками до тех пор, пока не становится слишком поздно.

Почему я так считаю? Существует несколько причин, которые мешают руководителям по всему миру адекватно воспринимать риски и управлять ими:

- сложившаяся на предприятии система мотивации (премирования) существенно искажает восприятие рисков,
- политически-мотивированные решения часто принимаются вопреки экономической целесообразности;
- руководители подвержены большому количеству ментальных (когнитивных) ловушек.

В этой статье мы поговорим именно о ментальных ловушках.

Существует несколько ментальных ловушек, которые просто обязан знать каждый руководитель. Наиболее важные из них мы сгруппировали в три условные категории:

Почему руководители часто не видят риски?

- а) Чрезмерный оптимизм – свойство, которое присуще абсолютно каждому из нас (Overconfidencebias). Эта ментальная ловушка не имеет ничего общего с оптимизмом и парсизмом, потому что даже самый отчаянный пессимист все равно будет недооценивать неопределенность. Так уж устроен наш мозг.
- б) Опыт, образование и даже привычки руководителя помещают многие риски в серую зону, что означает, что многие риски будут не могут и не будут выявлены, так называемые риски-невидимки (Déformationprofessionnelle). Эта ментальная ловушка наводит нас на очень важную мысль – ни в коем случае нельзя выявлять риски в одиночку, это процесс, который требует вовлечения нескольких сотрудников компании.
- в) Существует опасная тенденция убеждать себя и других в том, что уже принятое решение было верное, не смотря на новые вводные или промежуточные результаты (Irrationalescalation, post-purchaserationalization).
- г) Руководители пропускают все новые факты через призму того, что знают и во что верят – это мешает им трезво видеть новые риски (Congruencebias).
- д) Руководители удовлетворяемся отсутствием доказательств, пытаемся найти их на поверхности и не предпринимаем достаточных усилий для выявления рисков и первопричин (Confirmationbias).
- е) Руководители привязываются к ментальным якорям, что мешает им видеть и правильно анализировать риски (Anchoringeffect).
- ж) Руководители часто не обращают внимание на риски, которые находятся «за горизонтом» привычного планирования, потому что краткосрочная мотивация влияет на них сильнее, чем долгосрочная (Normalcybias).

h) Руководители часто попадают в ловушку ретроспективной оценки прошлых событий, когда создается иллюзия, что будущие риски легко предсказуемы и соответственно нет необходимости тратить усилия на системное выявление рисков (Hindsightbias).

Почему руководители недооценивают риски, даже если смогли их увидеть?

i) Руководители постоянно недооценивают риски, обещающие большую выгоду (Pseudocertaintyeffect). Это особенно опасная ментальная ловушка, так как, если речь идет о существенной выгоде, наш мозг становится слеп к реальным фактам и не позволяет нам трезво оценивать существенность тех или иных рисков.

j) Оценка риска зависит от изначальной формулировки риска и того вида, в котором предоставлена информация о риске (Framing). Очень важно правильно формулировать риски, так как от названия риска очень часто зависит то, как этим рисков в последствии будут управлять. Короткое видео на тему формулировки рисков: [здесь](#)

k) При оценке рисков руководители слишком много веса уделяют пиковым, негативным событиям, так называемым outliers. Благодаря этой ментальной ловушке руководителям часто кажется, что тривиальные риски страшнее, чем они есть на самом деле, а по-настоящему критичные для бизнеса риски являются несущественными.

l) Руководители часто принимают свои решения исходя из небольших, статистически не значимых выборок (Baseratefallacy). Опасная ловушка, которая заставляет руководителей делать выводы, исходя из неполной, искаженной информации. Здесь важно соблюдать баланс, так как в реальной жизни не всегда возможно получить исчерпывающие данные для принятия решения. Все же стоит помнить, что все, что меньше 30 не является статистически значимым.

В. Почему руководители не способны управлять рисками, даже если понимают, что эти риски критичны для бизнеса

m) Иллюзия контроля над ситуацией мешает руководителям объективно оценивать риски (Illusionofcontrol). Нам всегда кажется, что риск попасть в ДТП выше, если мы едем в такси, нежели, если за рулем мы сами. Так ли это на самом деле?

n) Считается, что если риск очевидный, то им кто-то где-то уже управляет (Wishfulthinking). Пожалуй, самое частое и опасное заблуждение.

o) Заблуждение руководителей о том, что они не могут предотвратить риск, препятствует эффективному управлению ими (Statusquobias). Очень странная ментальная ловушка, ведь мы то с вами знаем, что в природе не существует риска, которым нельзя было бы управлять. Не все риски можно избежать или предотвратить, но управлять можно любым. Я также называю эту ментальную ловушку – страх что-то менять.

p) Руководители придают слишком большой вес мероприятиям, которые приведут к полному устранению риска, и игнорируют все остальные (Zero-riskbias). Еще одно заблуждение, так как далеко не все риски возможно полностью устранить, но это не значит, что не нужно заниматься их управлением. Две трети риска, лучше, чем целый риск, но вот многие руководители считают по-другому.

q) Часто принимаются решения, которые снижают текущие риски, но усугубляют будущие риски (Hyperbolicdiscounting).

г) Руководители считают, что негативные действия хуже/аморальнее, чем негативные бездействия (Omissionbias). К сожалению, похоже у нас это уже на уровне национальной идеи – избежание ответственности за принятое решение любой ценой. Очень печально. Существует более 100 различных ментальных ловушек, которым мы подвержены каждый день. Если вас заинтересовала тема ментальных ловушек, настоятельно рекомендую обратиться к первоисточнику – двум величайшим ученым, пионерам когнитивной науки, Амосу Тверски и Даниэлю Канеману.

Как можно преодолеть ментальные ловушки при управлении рисками?

Сталкиваясь с ментальными ловушками каждый день, понимаешь, что преодолеть их можно только с помощью системного подхода к выявлению, оценке и управлению рисками. Подробнее о ментальных ловушках и системном подходе к управлению рисками на <http://www.risk-academy.ru/novosti/95-risk-breakfast-deloitte.html>