

ИСКАЖЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

DISTORTIONS IN THE DECISION-MAKING PROCESS OF THE BOARD OF DIRECTORS

M. Nikishova

Summary. The article considers the decision-making process by the board of directors as a social group, which is characterized by various kinds of distortions and problems. The analysis of distortions and problems arising in decision-making by the board of directors as a social group is carried out: distortions of individual decision-making by a person, distortions of group decision-making and distortions directly related to the company and the specifics of boards of directors.

Keywords: supervisory board, independent director, group dynamics, decision-making process, corporate governance, corporate decisions, collegial management body, social group, cognitive distortions .

Никишова Мария Игоревна

Аспирант, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации (Москва)

08.00.05

mary@nikishof.com

Аннотация. В статье рассматривается процесс принятия решений советом директоров как социальной группой, для которой характерны разного рода искажения и проблемы. Проведен анализ искажений и проблем, возникающих при принятии решений советом директоров как социальной группой: искажения индивидуального принятия решений человеком, искажения группового принятия решений и искажения, связанные непосредственно с особенностями компании и спецификой деятельности советов директоров.

Ключевые слова: наблюдательный совет, независимый директор, групповая динамика, процесс принятия решений, корпоративное управление, корпоративные решения, коллегиальный орган управления, социальная группа, когнитивные искажения.

Введение

Целью создания первого Совета директоров в XVII веке в Ост-Индской компании (East India Company) было разделение функций собственности и управления. С тех пор принято считать, что деятельность совета директоров направлена на выработку объективных независимых суждений и принятие решений, отвечающих интересам компании, её собственников и иных стейкхолдеров.

Вместе с тем, случаи краха крупнейших корпораций после неверно принятых решений членами советов директоров Enron, WorldCom, Vivendi [18] случаи с ФК «Открытие» и отзывом лицензий Банком России у многих российских банков дают повод задуматься о том, что причины неверных решений были сопряжены с различными факторами, оказывавшими влияние на принятие решений [23]:

- ◆ Совет директоров принимал решения под сильным влиянием собственника, то есть не являлся независимым при принятии решений.
- ◆ Члены совета директоров не обладали достаточной информацией, часть данных от них были скрыты.
- ◆ Директора не обладали достаточным количеством времени или желания для анализа всей необходимой информации.
- ◆ Директора полагались на мнение топ-менеджмента, не проводя собственную дополнительную оценку положения дел в компании по стратегически важным вопросам.

- ◆ Директора имели неполное представление об операционной деятельности.
- ◆ У стейкхолдеров, влиявших на принятие корпоративных решений, отличались ценности и интересы, было желание владеть определенным ресурсом.

Все перечисленные факторы говорят о воздействии на процесс принятия решений свойств, характерных для человека: высокая степень внушаемости, значительное воздействие эмоций, а также привычек и обычаев на принятие решений, потеря независимости в связи ресурсными ограничениями, ограниченность в способности к обработке большого массива информации за определенный период времени [23].

В связи с этим не стоит забывать, что совет директоров является социальной группой — объединением людей, неизбежно подвергающихся искажениям в процессе принятия решений. Причем на принятие решений влияют как искажения, характерные для любой социальной группы, так и искажения, связанные со спецификой компании и роли совета директоров в ней. Так, на процесс принятия решений может влиять корпоративная культура, опыт и статус отдельных членов совета директоров. Кроме того, совет директоров состоит из отдельных личностей с уникальным набором ценностей, собственных интересов и субъективных выгод. Всё это неизбежно влияет на фактическую независимость (в данном случае речь идет не о формально принятом соответствии критериям независимости) и проработанность решений данного коллегиального органа.

Однако, несмотря на то что тема влияния «групповой динамики», «группового мышления» на деятельность совета директоров периодически затрагивается тем или иным образом в официальных документах, руководствах и изданиях по тематике корпоративного управления, систематизация искажений, присущих советам директоров как социальным группам не производилась.

При этом возможности передовых технологий, суперкомпьютеров на базе искусственного интеллекта, усиливают актуальность проблемы «человеческих» искажений. Уже сейчас системы на базе искусственного интеллекта применяются в системах, сопоставимых с управлением компанией. Например, в баскетбольной лиге NBA, где работу тренера в части «кадровых решений» взял на себя IBM Watson, суперкомпьютер определяет, какого игрока следует выпустить на поле для замены выбывшего. Искусственный интеллект проводит анализ результатов игр, лент в социальных сетях и иных данных, формируя представление о команде, как о некоей системе, в которой каждый игрок имеет свое назначение и эффективность, подобно компании. После этого искусственный интеллект делает заключение, зачастую неочевидное для тренера, но подходящее для обеспечения работоспособности системы в условиях игры. При необходимости IBM Watson предлагает купить новых игроков, оценивая их профили в соответствии с финансовым положением команды. Deloitte Analytics Institute [11] анализируют текучесть кадров, определяя, сколько сотрудник будет работать в конкретной компании. Сбербанк запустил систему предиктивной аналитики — разработанная модель прогнозирует выручку компаний за девять месяцев до публикации её отчетности. Таким образом, подобные системы с элементами искусственного интеллекта могут применяться в области управления бизнесом. В связи с этим возникает вопрос эффективности человеческих решений в сравнении с «машиной». Чтобы подойти к ответу на этот вопрос, прежде всего, необходимо выявить искажения, присущие человеку в процессе принятия корпоративных решений.

Таким образом, целью данного исследования является определение искажений и проблем, возникающих при принятии решений советом директоров как социальной группой. Задачами является выявление искажений индивидуального принятия решений человеком, искажений группового принятия решений и искажений, связанных непосредственно с особенностями компании и спецификой деятельности советов директоров.

Методы исследования

В исследовании применяются методы сбора и обобщения (метод синтеза) и систематизации информации,

полученной из официальных информационных ресурсов, иных источников информации, в том числе руководств для советов директоров и различных материалов, описывающих искажения и проблемы в процессах принятия человеческих решений.

Результаты и обсуждения

Темы особенностей принятий групповых решений поднимаются как в России, так и за рубежом. Например, в британском Руководстве по эффективности совета директоров (Guidance on Board Effectiveness) отмечается, что зал заседаний должен являться местом для активных дебатов, где важнейшими особенностями являются наличие вызова, поддержки, разнообразия мыслей и командная работа. Разнообразие навыков, опыта и личных качеств является важнейшей движущей силой для эффективной работы совета директоров, позволяющей вырабатывать различные точки зрения членами совета директоров и подавляющей тенденции к «групповому мышлению» [19]. В Письме Банка России «О руководстве для членов совета директоров (наблюдательного совета) финансовой организации» также отражается точка зрения о том, что «групповое» и «шаблонное мышление» может подавляться благодаря сочетанию опыта и различных компетенций членов Совета директоров [15]. Таким образом, отмечаются положительные эффекты коллегиального принятия решений советом директоров. Однако, О. Миллер придерживается иной точки зрения о групповом мышлении в совете директоров, поясняя, что довольно часто можно услышать о плюсах того, что совет директоров является коллегиальным органом управления: решения принимаются коллективно, что позволяет использовать знания, опыт и квалификацию, которые привносит каждый член совета директоров, но мы очень редко говорим о «темной стороне луны» — о том, что совет директоров — это не только орган управления, но и социальная группа. И как у любой социальной группы в каждом совете директоров возникает своя групповая динамика — особенности поведения людей в групповом взаимодействии, характер их отношений друг с другом» [16]. Пример негативного влияния групповой динамики на деятельность совета директоров также можно увидеть в книге Р. Лебланка: «Советы — это тема социальной науки. Тут нужно быть антропологом. Например, у вас двенадцать талантливых людей, но как коллектив совет не справляется, потому что между членами совета не налажен контакт — групповая динамика» [9]. Таким образом, можно сделать вывод о том, что совет директоров как социальная группа обладает признаками, характеристиками и особенностями, присущими практически любой социальной группе, вырабатывающей и принимающей коллегиальные решения и, как и в любой социальной группе, при принятии решения, кроме положительных эффектов, имеют место разного рода искажения и проблемы.

Таблица 1. Искажения в процессе принятия решений советом директоров

Искажения группового принятия решений	Индивидуальные искажения принятия решений	Искажения, связанные с работой компании и работой в совете директоров
Влияние лидера мнений на группу. В том числе определение стратегических ориентиров в развитии группы; мобилизация членов группы на достижение тех или иных групповых целей; социальный арбитраж в конфликтных ситуациях, поддержка порядка [14]; склонность к принятию точки зрения схожей с лидером.	Иллюзия прозрачности — склонность людей переоценивать способность окружающих понимать их истинные мотивы и переживания [17].	Давление председателя совета директоров или лидера мнений на мнения членов совета директоров. «Ошибка чемпиона» и «менеджмент подсолнухов»- иерархические искажения в силовой вертикали. В зависимости от того, как вы организываете процессы принятия решений, когда Председатель Совета директоров говорит первым, вероятность того, остальные члены СД выступят с несогласным мнением, намного ниже, чем, если есть правило, что боссы в иерархии — это те, кто высказывается последними [5].
Размытая ответственность каждого: эффекты «Социальной лениности» М. Рингельмана и «распределения ответственности», когда интенсивность работы членов группы и их усилия значительно снижаются, а ответственность перекладывается на группу [12].	Ретроспективное искажение — пропуск памяти о произошедших событиях сквозь призму нынешнего знания, определенного ограниченного опыта [8].	Попытка в первую очередь найти членами совета “правильное” решение проблемы вместо анализа причин, приведших к этой проблеме. Опора в большей степени на уже имеющиеся знания, чем на анализ и вычисления в конкретной ситуации.
Эффект поляризации: мнение группы после обсуждения «сдвигается» в сторону одного из полюсов — крайнего риска или крайней осторожности. Стоунер в 1961 г. установил, что в процессе обсуждения и принятия решений группой имеет место феномен, получивший название «сдвиг риска». Он проявляется в том, что группа чаще принимает более рискованные решения, чем ее отдельные члены, принимающие решения самостоятельно, на свой страх и риск [10].	Иллюзия корреляции — привычка видеть взаимосвязь в следующих друг за другом событиях, хотя в реальности этой связи нет [13].	Члены Совета директоров не соблюдают баланс между рассмотрением операционных, стратегических и процедурных вопросов. Концентрация на операционных вопросах или, наоборот, отсутствие понимания, что происходит на производстве/в операционной деятельности.
Эффект повального увлечения — тенденция делать (или верить в) вещи, потому что много других людей делают это (или верят в это) [13].	Сверхоптимизм, завышенные ожидания от решения [5].	Присоединение к мнению большинства, когда член совета директоров не решается высказаться, потому что принятое решение популярно у большинства, предпочтение «нулевого» риска и низкая мотивация к отстаиванию альтернативной точки зрения.
Не подвергающаяся сомнению вера в высокий морально-нравственный уровень группы, и как следствие игнорирование членами группы последствий своих действий [21].	Эгоцентризм в решениях, ориентация на себя, на собственную выгоду, без внимания к другим возможным последствиям.	Несбалансированность совета директоров по опыту и компетенциям, необходимым для принятия адекватных стратегии компании решений.
Игнорирование сигналов извне, которые могут поставить под сомнение заключения, сделанные группой, склонность к более широко известной информации в ущерб малоизвестной [21].	Отбрасывание рациональных аспектов, принятие решений на основании симпатий, настроения.	Слишком большой состав совета приводит к трудноуправляемой динамике заседаний, сумбурным повесткам дня и поверхностным обсуждениям [2].

Таблица 1 (продолжение). Искажения в процессе принятия решений советом директоров

Искажения группового принятия решений	Индивидуальные искажения принятия решений	Искажения, связанные с работой компании и работой в совете директоров
Негативная стереотипизация оппонентов группы как слабых, предвзятых, злобных или глупых [21].	Уверенность руководителя в том, что он непогрешим, отказ от здравых советов других людей. Уверенность в своей интуиции и компетентности, непонимание границ собственных профессиональных навыков [6].	Ошибки в планировании работы совета директоров — недооценка времени, требуемого на обсуждение вопроса повестки заседания.
Иллюзия единогласия, молчание принимается как знак согласия [21].	На принятие решений влияет «туннельный эффект» [6].	Нарастающие объемы материалов к заседаниям совета директоров, с которыми член совета директоров не успевает ознакомиться до заседания.
«Контролеры мышления» — самоназначенные члены группы, которые ограждают группу от информации, противоречащей общему мнению группы [21].	Предубеждение слепого пятна — распознавание искажений восприятия у других людей, а не у себя [3].	Необходимость регулировать интересы стейкхолдеров и принимать решения с учетом их ожиданий, а не только исходя из результатов деятельности компаний и плана ее развития.
«Групповая поляризация» — в ходе групповой дискуссии разнородные мнения и позиции участников не сглаживаются, а оформляются в две полярно противоположные позиции, исключающие любые компромиссы [7].	Иллюзия контроля — тенденция людей верить, что они могут контролировать или, по крайней мере, влиять на результаты событий, на которые они на самом деле влиять не могут [1].	Избыточное доверие менеджменту, предоставляющему не всегда достоверные и проработанные материалы. Тенденция снабжать вышестоящее руководство преимущественно положительно воспринимаемой информацией [4].
Феноменом «группомыслия» — ради согласия в группе ее члены предпочитают не выдвигать альтернативные варианты [4].	Селективное восприятие — склонность людей уделять внимание тем элементам окружения, которые согласуются с их ожиданиями, и игнорировать остальное [4].	Дороговизна и избыточность систем внутреннего контроля и отчетности для предоставления качественной аналитики совету директоров
Конформность, конформизм — стремление снизить групповой когнитивный диссонанс, избежать разногласий, споров и конфликтов [4].	Медленная реакция на разного рода события как следствие медленных информационных потоков, увеличение количества информации, «белого шума», который не позволяет увидеть риски [23].	Невозможность за счет компании проводить дополнительную экспертизу, привлекать консультантов и экспертов для принятия более качественных решений по отдельным вопросам.
Ложный консенсус или «Парадокс Абилина», согласно которому группа людей может принять решение, противоречащее возможному выбору любого из членов группы из-за того, что каждый индивидуум считает, что его цели противоречат целям группы, а потому не возражает [20].	Предвзятость подтверждения — нахождение данных, которые подтверждают нашу точку зрения, и игнорирование данных, которые ей противоречат [22].	Влияние организационной культуры компании на процесс принятия решений. Совет директоров может быть сформирован собственником по принципу номинального органа управления. Нередко совет директоров сталкивается с доминирующей ролью акционеров при принятии решений.
		Формирования коалиций, конфликты внутри Совета директоров или манипуляции для овладения субъективно оцениваемой выгодой.

Составлено автором

Автор придерживается точки зрения о том, что совет директоров в процессе принятия решений неизбежно сталкивается с такими искажениями. В связи с этим на момент публикации исследования было проанализировано более 40 источников информации и собственных наблюдений, на основе которых выделены наиболее распространенные искажения, характерные в различных ситуациях для совета директоров в процессе принятия решений. (Примечание: перечисленный в Таблице 1 набор искажений не является исчерпывающим).

Перечисленные в Таблице 1 наиболее распространенные проблемы и искажения при принятии решений могут являться ограничениями только «человеческими» и проявляться в ходе социального взаимодействия. Учитывая риски неверно принятых советом директоров решений, неизбежно возникает вопрос, может ли система на основе искусственного интеллекта полностью

заменить человека в качестве члена совета директоров, избежав перечисленных искажений и проблем? По мнению автора, учитывая функционал уже существующих систем, часть функций совета директоров в скором времени действительно может быть передана «машинам». Они станут эффективным ассистентом — компетентным аналитиком, берущим на себя значительную часть операций с данными, которые с учетом нарастания массивов информации должен в настоящее время обработать член совета директоров. Например, такими операциями смогут стать аудит, анализ конкурентов, анализ аффилированности и независимости директоров, анализ контрагентов, рекомендации по суммам вознаграждений членов совета директоров и др. Тем не менее, балансировка в регулировании интересов, ожиданий и предпочтений стейкхолдеров, а также ответственность за принимаемые решения должны оставаться в руках человека, оставляя за собой право на перечисленные искажения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андриевская Т. Когнитивные искажения в коучинге, или что находится под поверхностью наших «как если бы»? [Электронный ресурс] / Т. Андриевская. URL: <https://erickson.ru/publications/articles/articles-professionals/52498-kognitivnye-iskazheniya/>.
2. Жан Пуссон о слагаемых успеха и неудач советов директоров. URL: <http://www.nand.ru/professional-information/news/28291/>.
3. Иллюзии мозга: Когнитивные искажения из-за переизбытка. URL: <https://econet.ru/articles/170043-illyuzii-mozga-kognitivnye-iskazheniya-iz-za-pereizbytkainformatsii>.
4. Искажения информации в коммуникативных. URL: <https://poznayka.org/s14144t1.html>.
5. Искажения и обманы в стратегических решениях. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3521-iskazheniya-i-obmany-v-strategicheskikh-resheniyah/>.
6. Канеман, Д. (2014). Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ. С. 598.
7. Климова А.В., Костылева П. Ю., Рудаева О. И. Решение социальной дилеммы в группе: эвристики и групподинамические эффекты // Организационная психология. — 2015 — № 4.
8. Когнитивные искажения. URL: <https://4brain.ru/blog/когнитивные-искажения/>.
9. Лебланк Р., Гиллис Дж. Совет директоров — взгляд изнутри // М.: ООО «Альпина Бизнес Букс» — 2006 — с.147.
10. Московичи С. Психология масс. М.: Бахрах, 1998.
11. Проекты Deloitte Analytics Institute. URL: <https://cis dai.ru/projects-ru>.
12. Стратилат К. Н. Модели возникновения социальной феномена лениности // Национальный психологический журнал. — 2017. — № 4 (28). — С. 57–66.
13. Список когнитивных искажений. URL: <https://www.psychologos.ru/articles/view/spisok-kognitivnykh-iskazheniy>.
14. Херманн М. Стили лидерства в формировании внешней политики // Политические исследования. — 1991. — № 1. — С. 91.
15. Центральный Банк Российской Федерации. Информационное письмо от 28.02.2019 № ИН-06–28/18 О руководстве для членов совета директоров (наблюдательного совета) финансовой организации. URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/59420/20190228_in_06_28-18.
16. Чем «болеют» советы директоров». URL: <http://www.nand.ru/professional-information/news/29883/>.
17. Что мешает нам быть объективными: 11 когнитивных искажений. URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/7357-cto-meshaet-nam-byt-obektivnymi-10-kognitivnykh-iskazheniy>.
18. Beare, M.E. (2012). Encyclopedia of Transnational Crime and Justice. Toronto.
19. Financial Reporting Council. Guidance on Board Effectiveness — 2018. — С. 4.
20. Harvey J. B. The Abilene Paradox and other Meditations on Management // Organizational Dynamics — 1974. — Summer (vol. 3, no. 1).
21. Janis I. Victims of group-think. — Houghton Mifflin, 1972.
22. Nickerson, Raymond S. Confirmation bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises (англ.) // Review of General Psychology — 1998. — June (vol. 2, no. 2). — P. 175–220.
23. Nikishova M., Kuznetsov M. Is Artificial Intelligence a New Dawn or Challenge for Corporate Decision Making? // Managerial Perspectives on Intelligent Big Data Analytics. — Pennsylvania — IGI Global — 2019.