

# ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ И СПОСОБЫ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

Дмитрий Текутьев<sup>1</sup>

## **1. Когнитивные искажения и советы директоров**

Наиболее распространенной из концепций, объясняющих природу корпоративных отношений, сегодня является агентская теория фирмы, согласно которой любой корпорации, где разделены собственность и управление, изначально присущ конфликт между менеджментом (агенты) и акционерами (принципалы), поскольку каждая из сторон, действуя как рациональный экономический агент, стремится прежде всего максимизировать свои выгоды<sup>2</sup>. При таком подходе основной задачей системы корпоративного управления является выработка средств, с помощью которых советы директоров могут

---

<sup>1</sup> Текутьев Дмитрий Иванович, кандидат юридических наук, LL.M., доцент НИУ «Высшая школа экономики».

<sup>2</sup> *Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3. №4. P. 305–360.*

защитить интересы собственников от оппортунистического поведения менеджеров путем поиска соответствующих стимулов и механизмов контроля, мотивирующих агентов избегать конфликта интересов и действовать в интересах принципалов. Описание подобных средств составляет основу большинства отечественных и зарубежных документов по корпоративному управлению, в том числе Кодекса корпоративного управления Российской Федерации<sup>1</sup>.

Появление и развитие поведенческой экономики во второй половине XX века привело к формированию альтернативной концепции – поведенческой теории фирмы, которая рассматривает акционеров и менеджмент не как рациональных максимизаторов своей личной выгоды, а как ограниченно-рациональных субъектов, зачастую действующих в условиях неопределенности и потому склонных совершать повторяющиеся ошибки при принятии решений. Следовательно, задачей системы корпоративного управления является не только недопущение конфликта интересов и оппортунистического поведения со стороны менеджмента, но и анализ реальной динамики внутрикорпоративных отношений и исправление системно возникающих в деятельности менеджмента ошибок и когнитивных искажений, которые могут принести компании и акционерам не меньшие убытки, чем недобросовестные действия директоров. Исследование когнитивных искажений, т.е. присущих каждому человеку систематических ошибок или отклонений от рациональности в мышлении и суждениях, в настоящее время является центральным объектом исследования не только поведенческой экономики, но и социальной психологии, политологии, права и других наук.

Термин «когнитивные искажения» был введен в научный оборот в 1973 году, когда Амос Тверски и Даниэль Канеман (впоследствии получивший за свои исследования Нобелевскую премию) эмпирически установили, что при принятии решений большинство людей не проводят рациональный анализ всех возможных

---

<sup>1</sup> Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года №06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

издержек и выгод, а полагаются на ограниченное количество эвристик, что приводит их к серьезным и систематическим ошибкам<sup>1</sup>. С тех пор психологи и поведенческие экономисты тщательно исследовали этот феномен и выявили более сотни когнитивных искажений, которые приводят к нерациональному принятию решений. Впоследствии в книге-бестселлере «Думай медленно... решай быстро», опубликованной в 2011 году, Даниэль Канеман объяснил существование когнитивных искажений параллельным сосуществованием двух систем, по которым работает человеческое познание: Системы-1, позволяющей людям обрабатывать информацию интуитивно и автоматически, практически не прилагая усилий, и Системы-2, выступающей в качестве фильтра на пути стандартных решений, внедряющей рациональность и логику в наше мышление, позволяющей прилагать усилия для обработки информации и производить сложные вычисления<sup>2</sup>. Система-1 управляет поведением человека большую часть времени и постоянно задействует унаследованные в ходе эволюции привычки, стереотипы и эвристики, которые помогают нам принимать большинство рутинных решений быстрее и эффективнее, однако при столкновении со сложной проблемой она может дать сбой.

Несмотря на то что члены совета директоров в силу своего образования и рода деятельности, как правило, более склонны к рациональному мышлению, они, как и любой человек, подвержены влиянию когнитивных искажений в процессе обработки информации и принятия решений. Согласно вышеупомянутой концепции Д. Канемана такие когнитивные искажения происходят потому, что Система-1 работает для решения интуитивных, немедленных и простых проблем, в то время как многие вопросы, относящиеся к компетенции совета директоров, являются сложными для интуитивной оценки. Более того, Система-1 опирается на прошлый опыт, в то время как многие решения

---

<sup>1</sup> Kahneman D., Tversky A. On the psychology of prediction // Psychological review. 1973. Vol. 80. №4. P. 237.

<sup>2</sup> Kahneman D. Thinking, fast and slow // New York: Farrar, Straus and Giroux. 2011. P. 25.

директора вынуждены принимать в условиях неопределенности, имея ограниченный опыт или не имея его вовсе (достаточно назвать такие направления деятельности совета, как изменение климата и прочие аспекты ESG, цифровая трансформация и киберугрозы, влияние на бизнес пандемии COVID-19 и т.д.). Примерами когнитивных искажений, наиболее часто возникающих в деятельности членов совета директоров, являются следующие.

- Сверхоптимизм (*overoptimism*) – склонность переоценивать свои возможности и недооценивать риски при планировании будущего.

- Предвзятость подтверждения (*confirmation bias*) – тенденция искать или интерпретировать информацию таким образом, чтобы подтвердить заранее сформированную точку зрения.

- Отклонение в сторону статус-кво (*status quo bias*) – тенденция подсознательно воспринимать текущее положение вещей как норму, а любое изменение по сравнению с этим исходным уровнем как потерю.

- Ошибка выжившего (*survivorship bias*) – склонность делать вывод лишь на основании известных и доступных примеров, не принимая во внимание наличие обратных примеров, информация о которых менее доступна и известна.

- Эффект фрейминга (*framing effect*) – склонность выбирать вариант решения проблемы в зависимости от формы представления исходной информации.

- Неприятие потери (*loss aversion*) – тенденция воспринимать расстройство от потери эмоционально сильнее, чем радость от аналогичного по объему выигрыша, ведущая к неприятию риска даже в случае, когда он оправдан.

Изучение влияния когнитивных искажений на процесс принятия решений в группах и в советах директоров, а также разработка инструментов, необходимых для их смягчения или предотвращения, по-прежнему является одной из центральных проблем в научной литературе по менеджменту и поведенческой экономике<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См., например, *Hammond S., Keeney R., Raiffa H. The hidden traps in decision making // Harvard Business Review. 1998. Vol. 84.*

Предметом настоящей главы будет анализ группового мышления, наиболее распространенного и исследованного когнитивного искажения применительно к коллективным органам управления.

## 2. Групповое мышление

Термин «групповое мышление» (groupthink) был введен в научный оборот американским психологом Ирвингом Дженисом в 1971 году в статье о роли группового принятия решений в исторических внешнеполитических ошибках США и определен как «способ мышления, возникающий в сплоченных группах людей, когда конформизм и стремление членов группы к единодушию преобладает над их мотивацией мыслить критически, что приводит группу к некорректному или нерациональному принятию решений»<sup>1</sup>. Исследование И. Джениса показало, что с течением времени группы с постоянным составом начинали принимать ошибочные решения, поскольку их члены, пытаясь достичь единого решения, отдавали предпочтение согласованности без достаточной критической оценки альтернативных точек зрения, активно пресекая отклоняющиеся мнения и изолируя себя от внешнего влияния. Более поздние исследования подтвердили гипотезу И. Джениса о групповом мышлении как об угрозе качеству коллегиального принятия решений среди членов высокопрестижных, тесно сплоченных групп по выработке политики<sup>2</sup>. Советы директо-

---

№1. P. 118–126 Exploring cognitive bias: expert ratings of business schools // *Management Decision*. 2013. Vol. 51. №9. P. 1905–1927; Abatecola G. Untangling self-reinforcing processes in managerial decision making. Co-evolving heuristics? // *Management Decision*. 2014. Vol. 52. №5. P. 934–949.

<sup>1</sup> Janis I.L. *Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes* // Boston: Houghton Mifflin. 1972. P. 78.

<sup>2</sup> См., например, McCauley C. The nature of social influence in groupthink: compliance and internalization // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989. Vol. 57. №2; Hart P. Preventing groupthink revisited: evaluating and reforming groups in government // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1998. Vol. 73. №2–3. P. 306–326; Hart P., Irving L. Janis'Victims of Groupthink // *Political Psychology*. 1991. Vol. 12. №2. P. 247.

ров являются идеальными примерами подобных групп, особенно когда они сталкиваются с противоречивыми и сложными проблемами. Всего И. Дженис выделил 8 признаков, которые могут свидетельствовать о наличии группового мышления<sup>1</sup>:

- иллюзия неуязвимости группы, порождающая неоправданный оптимизм и побуждающая к принятию высокого уровня риска;
- безоговорочная вера в высокий морально-нравственный уровень группы;
- игнорирование предупреждений и сигналов извне, которые могут поставить под сомнение групповой консенсус;
- негативная характеристика оппонентов группы как несостоятельных, предвзятых, глупых и т.д.;
- самоцензура членов группы в отношении идей, которые потенциально могут отклоняться от группового консенсуса;
- иллюзия единогласия среди членов группы, принятие молчания как знака согласия;
- прямое давление группы, обвинение в нелояльности любого члена группы, который подвергает сомнению ее решения;
- наличие охранителей – членов группы, которые ограждают группу от информации, противоречащей общему мнению.

Импульсом к исследованию феномена группового мышления применительно к деятельности совета директоров послужила серия корпоративных скандалов и банкротств в начале 2000-х годов, в частности резонансное банкротство американской энергетической компании Enron в 2001 году<sup>2</sup>. Широкую известность получил доклад профессора Стетсонского

---

<sup>1</sup> Janis I.L. Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. P. 36–38, 65, 86–88, 178, 246.

<sup>2</sup> См., например, Cohan J. «I Didn't Know» and «I Was Only Doing My Job»: Has Corporate Governance Careened out of Control? A Case Study of Enron's Information Myopia // Journal of Business Ethics. 2002. Vol. 40. №3. P. 275–299.

университета М.А. О'Коннор<sup>1</sup>, в котором на основании анализа материалов работы совета директоров Enron был сделан вывод, что в совете присутствовали почти все вышеперечисленные симптомы группового мышления наряду с другими, такими как однородность состава совета директоров, отсутствие альтернативного беспристрастного взгляда на ситуацию как внутри совета (в виде реально независимых директоров), так и со стороны внешних консультантов (аудиторов, юристов и т.д.). Впоследствии А. Ховард обнаружил групповое мышление и в совете директоров Citigroup, что стало одной из причин проблем компании на фоне финансового кризиса 2008 года<sup>2</sup>, а А. Херманн и Н. Раммал исследовали пагубную роль группового мышления в крахе швейцарской авиакомпании Swissair<sup>3</sup>.

Несмотря на то что приведенные исследования констатировали наличие группового мышления ex-post на фоне возникших у компаний трудностей, проблема группового мышления остается актуальной для многих советов директоров. Например, по данным ежегодного опроса корпоративных директоров, проведенного PwC в 2020 году, 36% из них заявили, что в зале заседаний совета директоров трудно высказать особое мнение хотя бы по одному вопросу<sup>4</sup>. В последние годы термин «групповое мышление» как фактор, негативно влияющий на качество работы совета директоров, стал употребляться и в российских документах по корпоративному управлению, в частности в информационных письмах Банка России<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> *O'Connor M.A.* The Enron board: the perils of groupthink // University of Cincinnati Law Review. 2003. Vol. 71.

<sup>2</sup> *Howard A.* Groupthink and Corporate Governance Reform: Changing the Formal and Informal Decision Making Processes of Boards // Southern California Interdisciplinary Law Journal. 2011. Vol. 20. P. 424–457.

<sup>3</sup> *Hermann A., Rammal H.* The grounding of the «flying bank» // Management Decision. 2010. Vol. 48. №7. P. 1051.

<sup>4</sup> PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey. 2020. September.

<sup>5</sup> См., например, Информационное письмо Банка России от 28 февраля 2019 года №ИН-06-28/18 «О руководстве для членов совета директоров (наблюдательного совета) финансовой организации»; Информационное письмо Банка России от 22 апреля 2020 года №ИН-06-28/80 «О рекомендациях по формированию

Групповое мышление, как и любое когнитивное искажение, является защитным психологическим механизмом для преодоления стрессовых ситуаций в группе, и было бы неправильно утверждать, что оно всегда пагубно влияет на принятие решений. Например, как отмечал И. Дженис, оно может быть полезным, когда группа принимает большое количество стандартных или рутинных решений, поскольку экономит время<sup>1</sup>. Однако чаще групповое мышление ухудшает качество принимаемых группой решений, особенно когда перед коллективом стоит сложный, нестандартный вопрос. Для совета директоров как органа, принимающего ключевые стратегические решения, групповое мышление может создать такие проблемы, как:

- принятие менее эффективных и рациональных решений, допущение ошибок, которые приносят убытки компании и ее стейкхолдерам;
- невозможность увидеть потенциальные проблемы и идентифицировать риски, отсутствие критического мышления;
- недостаток гибкости и креативности, сопротивление новым идеям, склонность принимать во внимание только те факты, которые подтверждают мнение группы и игнорировать все остальные;
- доминирование мнения отдельных влиятельных лиц (президент компании, председатель совета, топ-менеджер, крупный акционер), избыточное преклонение директоров перед их авторитетом, снижение или утрата независимости совета.

Помимо этого, присутствие группового мышления в совете директоров может провоцировать другие когнитивные искажения, в частности сверхоптимизм и предвзятость подтверждения, подпитывая у членов совета тенденцию к необоснованному доверию к решениям, принятым путем группового консенсуса.

---

и обеспечению преэминенции совета директоров (наблюдательного совета) публичных акционерных обществ».

<sup>1</sup> Janis I.L. Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. P. 37.

### 3. Средства преодоления группового мышления

Все средства преодоления группового мышления можно условно разделить на две группы – универсальные и специальные.

#### 3.1. Универсальные средства

Данные средства предполагают изменение таких базовых параметров, как персональный состав совета директоров, система вознаграждения, структурное деление на комитеты и т.д. Очевидно, что подобные средства требуют большого количества времени, а также организационных и финансовых ресурсов (по этой причине в западной литературе они иногда именуются *high-cost interventions*<sup>1</sup>). Поскольку процесс внедрения универсальных средств не обладает какой-либо спецификой с точки зрения минимизации группового мышления и подробно описан во многих отечественных и зарубежных документах по корпоративному управлению<sup>2</sup> (далее – документы по корпоративному управлению), мы ограничимся лишь их перечислением и краткой характеристикой.

*Диверсификация состава совета.* Как показывает практика, групповое мышление с большей вероятностью возникает в советах директоров, имеющих однородный (однородный) состав, иначе говоря, члены которых имеют похожий профиль и профессиональный опыт. Поэтому максимальная диверсификация (т.е. разнообразие опыта, пола, расы, возраста, национальности, навыков, знаний) рассматривается в документах по корпоративному управлению как ключевой фактор эффективной работы совета директоров. Отдельно стоит упомянуть такой документ, как Руководство

<sup>1</sup> См., например, *Brodbeck F. Group Decision Making under Conditions of Distributed Knowledge: The Information Asymmetries Model // The Academy of Management Review. 2007. Vol. 32. №2. P. 474.*

<sup>2</sup> См., например, *G20/OECD Principles of Corporate Governance (September 2015), BCBS Guidelines on Corporate governance principles for banks (July 2015); Письмо Банка России от 10 апреля 2014 года №06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».*

по эффективности совета директоров (Guidance on Board Effectiveness), выпущенное Британским регулятором – Советом по финансовой отчетности (FRC)<sup>1</sup>. В указанном Руководстве упоминается, что недостаточное разнообразие мнений в совете директоров может способствовать групповому мышлению и является основным фактором риска принятия советом некачественных решений. Существует и достаточно большое количество эмпирических исследований, подтверждающих как позитивное влияние разнообразия состава группы на качество принятия групповых решений<sup>2</sup>, так и положительное влияние отдельных его аспектов (например, наличие гендерного разнообразия) на преодоление когнитивных искажений в совете директоров<sup>3</sup>.

*Повышение количества и (или) усиление роли независимых директоров.* В документах по корпоративному управлению неоднократно подчеркивалось, что независимые директора являются источником более объективного и беспристрастного взгляда на происходящие в компании бизнес-процессы, в том числе практику работы совета директоров. Соответственно, чем выше количество независимых директоров, тем больше шансов на преодоление внутригруппового конформизма, особенно если они играют существенную роль в работе совета, в частности, когда независимый директор избирается председателем совета или председателем его комитета.

*Обеспечение ротации состава совета директоров.* Важность поэтапной ротации состава совета директоров и введения в его состав новых членов, навыки,

<sup>1</sup> Guidance on Board Effectiveness (FRC, 2018), URL: <https://www.frc.org.uk/getattachment/61232f60-a338-471b-ba5a-bfed25219147/2018-Guidance-on-Board-Effectiveness-FINAL.PDF>. P. 12.

<sup>2</sup> Milliken F., Luis Martins L. Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Group // The Academy of Management Review. 1996. P. 402–433; Sigel A. CSR Statements: Incentives and Enforcement in the Wake of the Business Roundtable's Statement on Corporate Purpose // Boston University Law Review. 2021. №101 (2). P. 803–833.

<sup>3</sup> Kamalnath A. Gender diversity as the antidote to groupthink on corporate boards // Deakin Law Review. 2017. Vol. 22. №1. P. 85–106.

опыт и специализация которых отвечают вызовам меняющейся внешней среды и жизненному циклу общества, подчеркивается во многих документах по корпоративному управлению<sup>1</sup>. Ввиду существования двух когнитивных систем ротация состава может быть важным инструментом преодоления группового мышления, поскольку это позволяет Системе-2 новых директоров критически оценить устоявшиеся взгляды и практики и смягчить когнитивные искажения в Системе-1 других директоров<sup>2</sup>.

*Создание и (или) усиление роли комитетов совета директоров.* В документах по корпоративному управлению подчеркивается важность создания в совете директоров профильных комитетов для предварительного рассмотрения ключевых вопросов деятельности организации. Глубокая проработка наиболее важных вопросов на профильном комитете и подготовка совету директоров профессиональных рекомендаций, в числе прочего, снижают риск принятия непродуманных решений и допущения ошибок, вызванных групповым мышлением.

*Повышение значимости голоса каждого директора при принятии советом решений.* Принятие решений простым большинством голосов в немалой степени способствует групповому мышлению, когда директора, понимающие, что их голос все равно не изменит расстановку сил, вынужденно присоединяются к большинству. В связи с этим действенным инструментом, позволяющим учесть мнения всех членов совета директоров и усилить значимость голоса каждого директора, является установление во внутренних документах общества, регламентирующих порядок проведения заседаний совета директоров, положений, в соответствии с которыми решения по ключевым вопросам деятельности

<sup>1</sup> См., например, Информационное письмо Банка России от 22 апреля 2020 года №ИН-06-28/80 «О рекомендациях по формированию и обеспечению преемственности совета директоров (наблюдательного совета) публичных акционерных обществ», UK Board Succession Planning (FRC, 2015), URL: <https://www.frc.org.uk/getattachment/5041c3b6-9a53-4fb2-ac15-d583e1406690/>

<sup>2</sup> *Cristofaro M.* Reducing biases of decision-making processes in complex organizations // Management Research Review. 2017. Vol. 40. №3. P. 274.

компании принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством (например, не менее чем в три четверти голосов<sup>1</sup>), большинством голосов всех избранных членов совета директоров либо единогласно.

### 3.2. Специальные средства

Специальные средства представляют собой различные инструменты и техники, непосредственно направленные на преодоление когнитивных искажений при принятии бизнес-решений. В профессиональной литературе по менеджменту, психологии и поведенческой экономике (главным образом англоязычной) упоминается достаточно большое количество подобных средств, для которых чаще всего используются термины *debiasing interventions*, *debiasing training* или *quality control tools*<sup>2</sup>.

Основная идея применения специальных средств состоит в том, что поскольку люди не всегда принимают оптимальные решения интуитивно, то в случае, когда цена ошибки высока, имеет смысл полагаться на процедуры, которые могут помочь направить их к оптимальным решениям и принять во внимание информацию, обычно упускаемую из вида при интуитивном принятии решений. В частности, последнее достигается путем моделирования и анализа любых правдоподобных альтернативных исходов развития событий, которые могут быть упущены при интуитивном суждении<sup>3</sup>, или путем анализа издержек и выгод того или иного решения (*cost-benefit analysis*), часто используемого в микроэкономической теории<sup>4</sup>. Широко известны, например,

<sup>1</sup> Подобная рекомендация содержится в п. 2.7.4 Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

<sup>2</sup> См., например, *Fischhoff B. Debiasing // Judgment under uncertainty: Heuristics and biases / D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky (Eds.). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press. 1982. P. 422–444.*

<sup>3</sup> *Hirt E.R., Markman K.D. Multiple explanation: A consider-an-alternative strategy for debiasing judgments // Journal of Personality and Social Psychology. 1995. Vol. 69. №6. P. 1069–1086.*

<sup>4</sup> *Larrick R.P., Morgan J.N., Nisbett R.E. Teaching the use of cost-benefit reasoning in everyday life // Psychological Science. 1990. №1 (6). P. 362–370.*

8 техник преодоления группового мышления И. Джениса, контрольный список из 12 вопросов Д. Канемана, помогающий преодолеть когнитивные искажения<sup>1</sup>, когнитивные и мотивационные подходы Р. Ларрика<sup>2</sup> и др. Многие из этих техник и инструментов могут быть использованы и для преодоления или минимизации негативных последствий группового мышления в советах директоров, причем в отличие от универсальных средств они достаточно просты для внедрения и не требуют изменений состава и структуры совета, а также организационных и финансовых ресурсов. Ниже приведены основные из них.

1. Назначение одного из членов совета в качестве критического оценщика (также называемого «профессиональный скептик» или «адвокат дьявола»). Данная техника, именуемая *devil's advocacy*, достаточно подробно описана в работе И. Джениса, где автор предложил, что в однородных группах с высокой вероятностью ложного консенсуса один или несколько членов группы должны быть назначены в качестве «адвоката дьявола», которым будет поручена роль защитника противоположной точки зрения. Этому человеку следует «дать задание представить свои контраргументы позиции большинства настолько профессионально и убедительно, насколько он может»<sup>3</sup>.

Несмотря на то что ряд исследований демонстрируют, что использование техники «адвокат дьявола» помогает группе принять более рациональные заключения по сравнению с решениями, принимаемыми в ходе свободной дискуссии<sup>4</sup>, данный инструмент работает

<sup>1</sup> Kahneman D., Lovallo D., Sibony O. The big idea: before you make that big decision // Harvard Business Review. 2011. Vol. 41. №3. P. 1–10.

<sup>2</sup> Larrick R.P., Koehler D.J., Harvey N. Blackwell handbook of judgment and decision making // Oxford, England: Blackwell. 2004. P. 316–337.

<sup>3</sup> Janis I.L. Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. P. 215.

<sup>4</sup> См., например, Schwenk C. Devil's Advocacy in Managerial Decision Making // Journal of Management Studies. 1984. Vol. 21. №2. P. 165–166; Janis I.L., Mann L. Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment // New York: Free Press. 1977; Schwenk C. Devil's Advocacy and the Board: A Modest Proposal // Business Horizons. 1989.

эффективно только при соблюдении определенных правил<sup>1</sup>. Во-первых, «адвокат дьявола» должен играть роль объективного критика решений группы, а не избирательного критика, отождествляемого с конкретной альтернативной стратегией. Основная задача «адвоката дьявола» – поставить под сомнение групповой консенсус, выдвинуть максимум возражений и контраргументов, акцентировать внимание на негативных аспектах и последствиях планируемого решения для того, чтобы подтолкнуть группу к изменению или пересмотру устоявшегося взгляда на проблему. Во-вторых, роль «адвоката дьявола» должна не закрепляться за одним из директоров на постоянной основе (в этом случае его критика может восприниматься менее серьезно), а передаваться между членами совета директоров по очереди, что делает их менее скованными в выражении критики. В-третьих, данная техника должна применяться только при принятии особо важных и стратегических решений, которые являются сложными и требуют многостороннего рассмотрения.

2. Рассмотрение и обсуждение всех альтернативных позиций и путей решения вопроса. В соответствии с данным инструментом, именуемым в зарубежных источниках *consider the opposite/alternative technique*<sup>2</sup>, члены совета должны генерировать доказательства, подтверждающие любой правдоподобный альтернативный исход (и тем самым противоречащие групповому консенсусу), что приводит к более взвешенной и объективной оценке вопроса на момент принятия решения и голосования. Помимо всего прочего, такая практика предусматривает анализ неочевидных или скрытых последствий планируемого решения и рассмотрение каждого вопроса с позиции возможных негативных

<sup>1</sup> *Waddell B.D., Roberto M.A., Yoon S. Uncovering hidden profiles: advocacy in team decision making // Management Decision. 2013. Vol. 51. №2. P. 321–340.*

<sup>2</sup> *Hirt E.R., Markman K.D. Multiple explanation: A consider-an-alternative strategy for debasing judgments // Journal of Personality and Social Psychology. 1995. Vol. 69. №6. P. 1069–1086; Lord C.G., Lepper M.R., Preston E. Considering the opposite: A corrective strategy for social judgment // Journal of Personality and Social Psychology. 1984. Vol. 47. P. 1231–1243.*

последствий. Вместе с тем в научной литературе отмечается, что в идеале данная методика должна использоваться в сочетании с другими (в частности, с техникой «адвокат дьявола»), поскольку нет никакой гарантии, что этот инструмент будет стимулировать реальную переоценку позиции или серьезное рассмотрение альтернатив, поскольку существует достаточное количество исследований, документирующих, что людям трудно критически оценивать собственные суждения, особенно когда они подкреплены групповым консенсусом<sup>1</sup>.

3. Создание внутри совета директоров параллельных независимых групп, работающих над одной и той же проблемой. Данная техника, также именуемая «диалектическое исследование» (dialectical inquiry), среди других упоминается в работе И. Джениса, где автор установил, что для предотвращения группового мышления организации должны создавать несколько независимых групп для работы над одним и тем же вопросом, каждая из которых проводит свои обсуждения под руководством разных лидеров. В более поздней литературе по менеджменту<sup>2</sup> уточняется, что при использовании данного инструмента члены группы разбиваются на подгруппы, которым предстоит разработать планы, альтернативные базовой стратегии, в основном путем выявления и критики предположений, на которых она основана. Затем после дебатов между сторонниками альтернативных планов спорные предположения обсуждаются и согласовываются, чтобы прийти к общей позиции. Диалектическое исследование – более формализованная и сложная техника, чем «адвокат дьявола» или *consider the opposite*, поскольку, помимо прочего, она требует разработки конкретных альтернативных планов. Однако в итоге цели всех трех упомянутых инструментов идентичны – стимулировать конструктивную полемику в совете директоров при принятии сложных стратегических решений.

---

<sup>1</sup> *Nemeth C. Improving Decision Making by Means of Dissent // Journal of Applied Social Psychology. 2001. Vol. 31. №1. P. 49.*

<sup>2</sup> См., например, *Mason R., Mitroff I. Challenging Strategic Planning Assumptions // New York. Wiley. 1981. 344 p.*

4. Оптимизация процесса принятия решений путем улучшения способов представления и анализа информации. Данный инструмент, именуемый в зарубежной литературе «управление представлением информации» (information presentation management), рассматривается как ключевой при принятии групповых решений<sup>1</sup> и в совете директоров, как правило, возлагается на председателя<sup>2</sup>, задача которого состоит в том, чтобы заблаговременно предоставить директорам максимальное количество информации для принятия решений, обеспечить информационное взаимодействие совета и менеджмента, а также стимулировать и поддерживать конструктивную дискуссию в ходе заседания. Управление представлением информации как способ минимизации группового мышления включает два аспекта.

Первым аспектом является наличие максимально возможного объема информации, позволяющего каждому члену совета директоров всесторонне проанализировать вопрос и вынести независимое суждение, а также наличие возможности в случае необходимости оперативно получить информацию от менеджмента или иных сотрудников. Основными средствами достижения этого являются:

- качественная подготовка письменных материалов для заседаний совета директоров, что предполагает обязательное наличие большого объема пояснительных документов по каждому вопросу повестки дня, всестороннее изложение проблемы и основных аргументов «за» и «против», визуализацию представленной информации (использование графиков и таблиц), возможность быстрого получения дополнительных материалов по личному запросу и т.д. Для достижения этого,

---

<sup>1</sup> См., например, *Brodbeck F. Group Decision Making under Conditions of Distributed Knowledge: The Information Asymmetries Model // The Academy of Management Review. 2007. Vol. 32. №2. P. 474.*

<sup>2</sup> Данную функцию также может выполнять корпоративный секретарь. Некоторые компании специально закрепляют подобные информационные обязанности председателя (секретаря) во внутренних документах для придания им юридического статуса.

в частности, может использоваться бенчмаркинг<sup>1</sup>, т.е. сравнение и сопоставление данных (способов решения наиболее важных проблем, полученных результатов) с лучшими практиками других компаний;

- организация системы доведения информации до сведения совета директоров. Как отмечалось выше, групповое мышление часто бывает вызвано недостатком информации, подтверждающей альтернативную точку, и стремлением заинтересованных лиц (охранителей) оградить членов группы от данной информации. Следовательно, действенным способом может стать организация безопасного, конфиденциального и доступного средства (например, горячей линии) для информирования членов совета директоров о существенных рисках, которым подвергается или может подвергнуться компания. В частности, в последние годы во многих компаниях активно внедряются программы по стимулированию и защите сотрудников, доводящих до сведения совета директоров негативную информацию (whistleblowers – информаторы). Основная сложность в применении данного средства заключается в том, что потенциальный информатор может не захотеть предоставлять информацию из-за чувства лояльности к своему непосредственному руководителю или коллегам либо из боязни понести наказание. В связи с этим компании важно закрепить во внутренних документах процедуры, с помощью которых потенциальные информаторы могут информировать совет директоров без страха возмездия и с возможностью защиты сотрудника от любой формы давления (включая увольнение, преследование или любые формы дискриминации). В частности, подобным лицам может быть предоставлен конфиденциальный прямой доступ к независимому члену совета директоров (как правило, члену комитета по аудиту или комитета по этике) либо к специальному корпоративному омбудсмену, принимающему такие жалобы<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> От англ. *benchmarking* – эталонное оценивание.

<sup>2</sup> Подобная рекомендация, в частности, содержится в Принципах корпоративного управления ОЭСР, см. G20/OECD Principles of Corporate Governance (September 2015). Part IV (E).

Второй аспект управления представлением информации как способа минимизации группового мышления заключается в оптимизации архитектуры выбора директора путем обращения внимания не только на то, какая информация предоставляется директору, но и на то, каким образом она им воспринимается и обрабатывается. Данный инструмент в зарубежной литературе по поведенческой экономике именуется «подталкивание» (nudging) и определяется как «любой аспект архитектуры выбора (choice architecture), который изменяет поведение человека предсказуемым образом, при этом ничего не запрещая и не изменяя существенно его экономические стимулы»<sup>1</sup>. В качестве примера данного средства можно привести «выбор по умолчанию» (default selection), когда более предпочтительная с точки зрения интересов индивида (или общества в целом) модель поведения закрепляется в качестве опции по умолчанию при наличии возможности изменить выбор. Другой пример – структурирование информации (information framing), когда форма ее подачи стимулирует индивида к более рациональной или желаемой модели поведения. Подобные подталкивания считаются дешевым, легко масштабируемым и не затруднительным способом повышения рациональности и, как следствие, качества принятия решений отдельными людьми при сохранении их свободы выбора<sup>2</sup>. В корпоративной сфере применение подталкиваний породило такое явление, как nudge management – управленческий подход, который использует идеи поведенческой экономики для оптимизации поведения сотрудников в соответствии с целями организации<sup>3</sup>. Примерами подталкиваний как инструментов минимизации группового мышления в совете директоров могут быть:

---

<sup>1</sup> *Thaler R., Sunstein C.* Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness // Yale University Press. 2008. P. 7.

<sup>2</sup> *Bhargava S., Loewenstein G.* Behavioral Economics and Public Policy: Beyond Nudging // American Economic Review. 2015. Vol. 105. №5. P. 396–401.

<sup>3</sup> *Ebert P., Freibichler W.* Nudge management: applying behavioral science to increase knowledge worker productivity // Journal of Organization Design. 2017. Vol. 6. №4. P. 2.

- практика выражения мнения председателя / генерального директора в последнюю очередь при обсуждении вопросов повестки дня. Как было отмечено выше, управление тем, каким образом подается информация и как формируется выбор, является одним из средств минимизации группового мышления. В этом отношении порядок, в котором члены совета выражают свое мнение при обсуждении вопросов повестки дня, имеет важное значение. Согласно исследованию И. Джениса, групповое мышление чаще всего возникает в силу явного или подсознательного преклонения группы перед авторитетом одного из ее членов, поэтому при коллективном обсуждении вопроса лидеру в корпоративной иерархии не следует заявлять о своих предпочтениях до начала дискуссии<sup>1</sup>. Действенным нормативным инструментом в этом отношении может стать закрепление во внутренних корпоративных документах в качестве правила по умолчанию (default selection) пункта о выражении мнения председателя совета директоров или генерального директора в последнюю очередь. Помимо всего прочего, это позволит создать атмосферу свободной дискуссии и рассмотреть более широкий спектр альтернатив;

- практика выражения и внесения в протокол особого мнения члена совета директоров. Данный инструмент может быть предусмотрен во внутренних документах компании<sup>2</sup>. Возможность выражения особого мнения смягчает проблему группового мышления, поскольку является институционализированным способом выражения несогласия с мнением большинства, позволяющим директору высказать альтернативную мнению большинства точку зрения и изложить доводы

---

<sup>1</sup> Janis I.L. Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. P. 209–215.

<sup>2</sup> Рекомендация закреплять в Положении о совете директоров право директора требовать внесения в протокол заседания совета своего особого мнения по вопросам повестки дня и принимаемым решениям содержится, в частности, в Письме Банка России от 15 сентября 2016 года №ИН-015-52/66 «О положениях о совете директоров и о комитетах совета директоров публичного акционерного общества».

и аргументы, которые могут быть полезны для принятия будущих решений и дать импульс к новым дискуссиям;

- возможность потребовать перерыва в заседании и (или) привлечения внешней экспертизы. Закрепленная во внутренних документах возможность объявления перерыва в заседании по требованию определенного количества директоров позволяет избежать ложного консенсуса, поскольку дает членам совета возможность более тщательно и детально проанализировать материалы, при необходимости сформулировать дополнительные вопросы к менеджменту и принять более взвешенное решение. Дополнительным инструментом может быть получение консультации внешних экспертов, основания и процедура привлечения которых также может быть отражена во внутренних документах общества<sup>1</sup>.

### **3.3. Средства преодоления группового мышления в практике советов директоров российских публичных компаний**

Для того чтобы проанализировать, насколько средства преодоления группового мышления используются советами директоров отечественных компаний, были исследованы Положения о совете директоров и комитетах совета директоров ведущих российских публичных компаний (далее – внутренние документы). Выборку составили 20 российских ПАО, акции которых были включены в котировальный список первого уровня ПАО «Московская биржа ММВБ-РТС» (далее – Московская биржа) на 1 сентября 2021 года<sup>2</sup>. Результаты исследования представлены в таблице 10.

---

<sup>1</sup> Подобная рекомендация, в частности, содержится в п. 131 Кодекса корпоративного управления Российской Федерации.

<sup>2</sup> Список ПАО, включенных в выборку, представлен в приложении 1 к настоящей главе.

Таблица 10. Средства преодоления группового мышления, закрепленные во внутренних документах российских ПАО

№ п/п	Наименование средства, закрепленного во внутренних документах	% компаний, использующих средство
1	Обязанность генерального директора / председателя / корпоративного секретаря своевременно и в полном объеме предоставлять материалы и иную информацию по вопросам повестки дня	70
2	Возможность выражения особого мнения и приобщения его к протоколу заседания	65
3	Возможность потребовать перерыва в заседании и (или) привлечения внешних экспертов	45
4	Решения по ключевым вопросам принимаются квалифицированным большинством либо единогласно	20
5	Процедура, регламентирующая взаимодействие совета с сотрудниками-информаторами (whistleblowers)	0
6	Председатель / генеральный директор выражает свое мнение в последнюю очередь при обсуждении вопросов повестки дня	0
7	Иные средства, закрепленные во внутренних документах («адвокат дьявола», «диалектическое исследование» и др.)	5

Как следует из таблицы, наиболее популярными средствами преодоления группового мышления, помимо установленных Правилами листинга<sup>1</sup>, являются закрепление обязанностей генерального директора / председателя / корпоративного секретаря своевременно и в полном объеме предоставлять членам совета информацию и права директора высказать и приобщить к протоколу особое мнение (70 и 60% выборки соответственно). Менее популярны такие средства, как возможность потребовать перерыва в заседании и (или) привлечения внешних экспертов и принятие решений по ключевым вопросам квалифицированным большинством либо единогласно

<sup>1</sup> Наличие независимых директоров и комитетов является обязательным условием включения акций в котировальный список первого уровня ПАО «Московская биржа» (см. п. 2.18 Правил листинга ПАО «Московская биржа», утвержденных решением наблюдательного совета ПАО «Московская биржа» от 23 апреля 2021 года, протокол №24), все компании выборки автоматически используют эти средства.

(45 и 20% выборки соответственно). В частности, только четыре компании выборки (ПАО «Газпром», Банк ВТБ (ПАО), ПАО «Газпром нефть» и ПАО «Магнит») закрепили во внутренних документах принятие советом директоров решений по ключевым вопросам квалифицированным большинством либо единогласно.

Закрепление во внутренних документах таких средств, как выражение мнения председателя / генерального директора при обсуждении вопросов повестки дня в последнюю очередь и процедура взаимодействия совета с сотрудниками-информаторами (whistleblowers), обнаружить не удалось. Данные средства (как и упомянутые в настоящей главе техники «адвокат дьявола», «рассмотрение альтернативы», «диалектическое исследование») либо не получили пока широкого распространения, либо используются советами директоров компаний выборки в рабочем порядке, без официального закрепления<sup>1</sup>. Помимо этого, данные средства могут быть закреплены в иных внутренних документах (в том числе не раскрываемых публично), например в политике по противодействию коррупции, этическом кодексе, внутреннем кодексе корпоративного управления, регламенте совета директоров.

\*\*\*

В данной главе рассмотрены основные способы преодоления группового мышления в советах директоров, перечень которых, бесспорно, носит открытый характер<sup>2</sup>. Очевидно и то, что полностью избавиться

---

<sup>1</sup> Отметим, что в Положении о наблюдательном совете АК «Алроса» (ПАО) закреплено такое средство, как рейтинговое голосование (п. 9.9.1), представляющее собой ряд последовательных количественных голосований членов совета по каждому из альтернативных проектов решений. Данная процедура во многом схожа с техникой «диалектическое исследование».

<sup>2</sup> К примеру, в последние годы активно обсуждается использование искусственного интеллекта в качестве вспомогательного средства при принятии советом директоров решений. Подробнее об этом см.: Янковский Р.М., Ендуткин С.Н. Корпоративное управление ближайшего будущего: децентрализованные компании, управляемые алгоритмами? // Национальный доклад по корпоративному управлению. Москва. 2020. Выпуск XII. С. 206–235.

от группового мышления и других когнитивных искажений в деятельности совета директоров невозможно, по крайней мере до тех пор, пока в его состав входят люди, которые, помимо всего прочего, склонны испытывать так называемое слепое пятно искажений (bias blind spot), т.е. считать, что именно они умнее и рациональнее среднего человека и не подвержены когнитивным искажениям<sup>1</sup>. Тем не менее следование описанным выше средствам, процедурам и методикам понижает вероятность возникновения группового мышления и иных систематических сбоев в рациональном мышлении директоров, что может оказаться важным фактором при принятии советом ключевых решений в интересах компании.

## Приложение 1

### Список ПАО, включенных в выборку

1. АК «Алроса» (ПАО)
2. Банк ВТБ (ПАО)
3. ПАО «Газпром»
4. ПАО «Газпром нефть»
5. ПАО «ГМК «Норильский никель»
6. ПАО «Интер РАО»
7. ПАО «ЛУКОЙЛ»
8. ПАО «Магнит»
9. ПАО «Мегафон»
10. ПАО «ММК»
11. ПАО «Московская биржа ММВБ-РТС»
12. ПАО «МТС»
13. ПАО «НК «Роснефть»
14. ПАО «НЛМК»
15. ПАО «НОВАТЭК»
16. ПАО «РусГидро»
17. ПАО «Сбербанк России»
18. ПАО «Северсталь»
19. ПАО «Сургутнефтегаз»
20. ПАО АФК «Система»

---

<sup>1</sup> Scopelliti I., Morewedge C.K., McCormick E., Min H.L., Lebrecht S., Kassam K.S. Bias Blind Spot: Structure, Measurement, and Consequences // Management Science. 2015. Vol. 61. №10. P. 2468–2486.