
ДЕФЕКТЫ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ЛИЦАМИ, ОБЛЕЧЁННЫМИ ВЛАСТЬЮ

Ф.П. ТАРАСЕНКО

Реферат статьи об экспериментальном исследовании влияния масштаба власти субъекта на качество принимаемых им решений.

Ключевые слова: *принятие решений, власть, качество решений.*

В журнале *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, vol. 116, № 2 опубликована статья Kelly E. See (New York University), Elizabeth Wolfe Morrison (New York University), Naomi B. Rothman (Lehigh University) and Jack B. Soll (Duke University), озаглавленная «The Detrimental Effects of Power on Confidence, Advice Taking, and Accuracy» («Негативное влияние власти на самоуверенность, восприимчивость к советам и точность суждений лиц, принимающих решения»).

Решения, принимаемые руководителями, имеют определяющее значение для организации в целом и для её работников. Авторы исследовали зависимость между ощущением руководителем степени своей власти и важным компонентом процесса принятия решения – его склонностью прислушиваться к советам. Они обнаружили, что обладание властью повышает уверенность в себе, что может привести к завышенной оценке собственных суждений и, в результате, – к дефектным решениям.

Первые же исследования показали, что качество принятых решений снижается, если человек слишком привержен собственному мнению и склонен пренебрегать советами других; что внешняя информация помогает сглаживать искажения, возникающие из-за придания слишком большого веса своим первым впечатлениям и априорным предположениям. Эта работа является одним из первых исследований вопроса о том,

уменьшает или увеличивает власть (определяемая как «способность влиять на других, основанная на контроле ресурсов, поощрений и наказаний») желание прислушиваться к советам.

В ходе четырёх экспериментальных исследований, в том числе одного непосредственно в предпринимательской среде, авторы использовали методику «360⁰ – оценивания» для определения степени открытости власти к мнениям окружающих. Во всех четырёх обследованиях обнаружилось, что чем большей властью обладает лицо, тем более оно склонно к недоверию и пренебрежению советами других, и что мужчины склонны к этому чаще, чем женщины. Выявилось также, что уверенность в себе воспринимается многими как важный атрибут руководства. Из этого авторы делают вывод, что многие люди, обладающие властью, со временем начинают считать принятие советов проявлением собственной слабости и полагаться лишь на своё мнение, что и представляет, по мнению авторов, главную опасность.

Эксперимент по исследованию восприятия советов властью в реальных организациях охватывал фокусную группу из 208 работников нескольких фирм. Участники работали в компаниях среднего бизнеса на различных должностях, в том числе в бухгалтерии, на производственных линиях, в отделах сбыта, отделах маркетинга, в отделах исследований и разработок, и имели в среднем четырёхлетний стаж работы в своей организации.

Сначала участники проранжировали себя по степени власти, которой они обладают в своей организации, на основе таких факторов власти, как влияние на определение размеров оплаты труда и бонусов, на приём и увольнение работников, влияние в своём и других подразделениях компании, и др. Они также оценивали уровень уверенности в себе.

Остальные сотрудники их компании дали оценку того, насколько участники учитывают мнение коллег при принятии решений и проявляют готовность пересмотреть своё решение в свете поступившей информации. Исследователи регистрировали такие характеристики участника, как пол, время работы с коллегами, которые дали им оценки, а также то, насколько хорошим руководителем считают его коллеги (чтобы учесть «позитивное смещение» в их служебных отношениях).

Анализ показал, что тот, кто считает себя обладающим большей властью, сотрудниками оценивается как менее восприимчивый к советам. К тому же он больше доверяет собственным суждениям. Результаты показали также, что женщины придают собственному мнению меньший вес, чем мужчины. В свою очередь, сотрудники отмечают, что женщины значительно больше склонны включать советы других в свои решения.

Во втором эксперименте 63 студентов попросили оценить (на основе

рейтингов вузов в журнале *U.S. News & World Report*) стоимость обучения в семи американских университетах, предъявляемых на экран дисплея в случайном порядке. Участники сообщали, насколько они уверены в своих оценках и насколько влиятельными они считают себя в отношениях с другими. Затем участникам сообщали якобы оценки другого студента (на самом деле – истинные значения) и предоставили возможность скорректировать свои оценки. Как и в первом исследовании, женщины оказались значительно более восприимчивыми к внешней информации, чем мужчины, и властность коррелировала с самоуверенностью и неприязнью к чужому мнению.

В третьем эксперименте более 250 лицам от 18 до 65 лет было предложено оценить «наглазок» общую стоимость монет, заполняющих каждую из трёх банок разного объёма. Затем участников попросили отнести себя либо к группе «высоковластных», либо к числу «маловластных» персон, подробно описав ситуацию из своего опыта, в которой они проявили сильное или слабое влияние.

После определения своей «властности» участники оценили степень уверенности в своих оценках, и им была предложена возможность их скорректировать: им сообщили оценки якобы другого участника (на самом деле точные). И опять участники высоковластной группы придали существенно меньший вес чужим мнениям. Как пишут авторы, «власть поднимает уверенность в правильности своих суждений, что понижает восприимчивость к советам».

В последнем эксперименте исследовалось, насколько снижается точность окончательного решения из-за влияния власти на восприятие советов. Подобно тому, как это делалось во втором эксперименте, 126 студентов бизнес-школы, разделённых на группы «высоковластных», «маловластных» и контрольную, попросили оценить стоимость обучения в семи американских университетах. Они определили рейтинги своей уверенности, после чего им были предложены советы. Но на этот раз вместо точных цифр им представили приблизительные оценки разной точности. После сообщения окончательного решения участников попросили вновь оценить степень уверенности в окончательном решении.

Вдобавок к подтверждению вывода остальных экспериментов о том, что более властные лица менее склонны прислушиваться к советам и более уверены в своих выводах, этот последний эксперимент показал, что более властные лица к тому же дают менее точные оценки, чем менее властные участники. Подсчёт среднего отклонения между истинными значениями и первыми и окончательными оценками показал, что менее властные дают значительно более точные оценки, потому что они «усредняют» свои первоначальные оценки с подсказываемыми.

Исследователи полагают, что их результаты указывают и на другие негативные особенности управления организацией, а именно что власть может отрицательно влиять не только на восприятие советов, но и на личное отношение к предлагаемой помощи, и на отношение к обратной связи с исполнителями решений. Однако благодаря взаимосвязи между властью и уверенностью существуют возможности смягчить проблему. Авторы пишут: «Прямым обращением к преувеличенному самомнению властных лиц организации могут помочь им принимать (и даже искать) совет, когда делать это действительно ценно».

В частности, организации могут сделать обязательным сбор советов на ранних стадиях процесса принятия решений, ещё до того, как властные лица смогут сформировать своё собственное мнение. Побуждение лидеров воздерживаться от публичных комментариев по поводу решений тоже может предохранить их от ощущения насильственной навязанности конкретной точки зрения.

Авторы, однако, не называют более радикального и эффективного пути решения проблемы. Руководители с более развитым системным мышлением вообще изживают в себе априорное недоверие к мнениям других, и даже создают при себе специальные органы для генерации разных точек зрения – штабы, советы, «мозговые группы», «адвокатов дьявола». Повышение системности в менталитете элиты – перспективный путь к снижению дефективности принимаемых решений.

Общий итог статьи: лица, наделённые большей властью, менее склонны к принятию советов от других главным образом потому, что у них высока уверенность в правильности собственных суждений и они не чувствуют необходимости учитывать чужие мнения. Однако, пренебрегая советами других, руководитель рискует принимать дефектные решения.