

*Валенюк Александра Игоревна*

магистрант

*Филиппченкова Светлана Игоревна*

д-р психол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Тверской государственный

технический университет»

г. Тверь, Тверская область

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Аннотация:* в статье рассматриваются психологические аспекты принятия управленческих решений, которые охватывают когнитивные искажения, роль эмоций, личностные особенности руководителя и влияние групповой динамики. Авторами подчеркивается, что принятие управленческих решений является ядром любой управленческой деятельности и требует от руководителя глубоких знаний в области психологических особенностей подчиненных.

*Ключевые слова:* управленческая деятельность, руководитель, подчиненный, принятие управленческих решений.

Актуальность рассмотрения темы психологических аспектов и закономерностей принятия управленческих решений не вызывает сомнений, поскольку именно механизм принятия решений руководителем является ядром любой управленческой деятельности. Хотя этот процесс часто формализуется с помощью моделей рационального выбора, в реальной практике он глубоко пронизан психологическими факторами [1]. Психологические аспекты принятия управленческих решений объясняют, почему даже наиболее информированные руководители отклоняются от логически оптимальных путей. Эти аспекты охватывают когнитивные искажения, роль эмоций, личностные особенности руководителя и влияние групповой динамики. Рассмотрим каждый из этих аспектов в призме психологии управления и организационной психологии.

Когнитивные искажения выступают важнейшими предикторами принятия управленческих решений и включают в себя анализ эвристических систем. Наиболее значимый вклад в понимание механизма принятия управленческих решений внес Д. Канеман [3]. В соавторстве с А. Тверски он разработал теорию управленческих решений, базирующуюся на концепции двух систем мышления, которая является фундаментальной для понимания нерациональных аспектов принятия управленческих решений и объясняет, как человеческий разум обрабатывает информацию и принимает суждения [2].

Д. Канеман выделяет две основные, взаимодействующие между собой, но качественно разные системы обработки информации. Система 1 – быстрая, интуитивная и автоматическая, функционирующая быстро, без усилий и без ощущения сознательного контроля, она отвечает за мгновенное восприятие, немедленное реагирование и автоматические ассоциации. Основные психологические характеристики системы 1: эмоциональность, интуитивность, основанная на опыте и стереотипах. Ее функция в управлении заключается в мгновенной оценке ситуации, выработке первых гипотез, быстром реагировании на кризисы, использовании «рабочих» эвристик (ментальных ярлыков). Однако система 1 склонна к когнитивным искажениям (предвзятостям), поскольку она оперирует не логикой, а ассоциациями [2].

Система 2 – медленная, рефлексивная и управляемая. Она требует внимания, усилий, концентрации и является более логичной и последовательной. Она активируется, когда требуется решение сложной задачи или проверка вывода Системы 1. Основные психологические характеристики системы 2: сознательность, трудоемкость, логичность, подверженность усталости. Ее функция в управлении заключается в тщательном анализе данных, проверке допущений, сложных расчетах, оценке долгосрочных последствий. Однако система 2 крайне энергозатратна и в условиях цейтнота или усталости она часто «отключается», уступая место быстрой Системе 1 [3].

Теория Д. Канемана объясняет, почему управленческие решения часто не являются идеально рациональными, а вместо этого подвержены систематиче-

ским ошибкам. Эвристики – это ментальные ярлыки, которые Система 1 использует для упрощения сложных задач. В управлении они позволяют быстро двигаться вперед, но несут риск систематической ошибки. К таким ошибкам относятся следующие. Эвристика «Привязка» как чрезмерная зависимость от первого полученного числа или факта ведет к неспособности адекватно оценить стоимость проекта после того, как озвучена первая (завышенная) цифра. Эвристика «Доступность» как переоценка вероятности событий, которые легко вспоминаются, ведет к чрезмерному фокусированию на недавних громких неудачах, игнорирование более вероятных, но менее заметных рисков. Эвристика «Репрезентативность» как оценка по шаблону, а не по статистике ведет к принятию на работу «похожего» кандидата вместо наиболее квалифицированного, а базовые ставки вероятности при этом игнорируются.

Одно из самых опасных искажений в принятии управленческих решений – «склонность к подтверждению». Руководитель формирует предварительное мнение (зачастую интуитивно, через Систему 1) и затем сознательно или бессознательно ищет только ту информацию, которая это мнение подтверждает. Руководитель верит в успех нового направления, поэтому его команда приносит ему только позитивные отчеты, а негативные отчеты отбрасываются как «статистическая погрешность».

Система 1 очень чувствительна к тому, как представлена информация (фрейм). Люди склонны избегать потерь больше, чем стремиться к приобретениям. Решение, сформулированное как избегание потери 10% рынка, будет принято иначе, чем решение, сформулированное как возможность получить 10% нового рынка. Управленец должен осознавать, как формулировка влияет на выбор команды. Особенно ярко проявляется в Системе 1 иллюзия контроля и самоуверенность. Опытные руководители склонны переоценивать свои способности предсказывать исход, особенно в непредсказуемых средах. Это приводит к чрезмерному риску, недостаточной проработке планов Б и отказу от привлечения независимых экспертов, поскольку руководитель полагается на свою интуицию.

Теория Канемана не призывает полностью отказаться от интуиции, но требует управлять взаимодействием двух систем. Руководители должны понимать, что интуиция полезна, но ненадежна без проверки. В критических ситуациях необходимо сознательно замедлить процесс: дать себе время, чтобы успокоить эмоциональную Систему 1 (отсрочить решение), использовать контрольные списки (чеклисты) для формализации процесса, что заставляет задействовать медленную, аналитическую систему. Эффективна также деконструкция решений, при которой осуществляется разбивка сложной проблемы на более мелкие, проверяемые гипотезы, чтобы избежать искажения, вызванного общим «якорем» или фреймингом. Это позволяет руководителю управлять групповым принятием решений путем создания структуры, которая поощряет критику и разнообразие мнений (например, назначение «адвоката дьявола» или проведение анонимного голосования перед обсуждением), чтобы противостоять групповому мышлению и влиянию доминирующего лидера [4]. Таким образом, теория Канемана трансформирует понимание принятия управленческих решений, переводя фокус с вопроса «Какое решение самое логичное?» на вопрос «Как мы можем структурировать процесс, чтобы минимизировать влияние неизбежных психологических ловушек?».

Важным аспектом в принятии управленческих решений руководителем выступают его личностные характеристики и психоэмоциональный статус. Эмоции играют не только дезорганизующую, но и информационную роль в процессе принятия решений. Большое значение имеют предчувствия и интуиция как это быстрое распознавание паттернов, основанное на прошлом опыте. В высококвалифицированных областях (например, хирургия, инвестиции), интуиция может быть очень полезна. Эффективные руководители умеют различать полезную интуицию (основанную на опыте) и иррациональный страх или желание. Страх неудачи, тревога или чувство вины часто приводят к чрезмерно консервативным решениям (риск-избегание). Руководитель может отказаться от перспективного, но рискованного стратегического шага, предпочитая мало доходную, но гарантированную стабильность. Чрезмерная Уверенность как пере-

оценка собственных знаний, точности прогнозов и способности контролировать внешние факторы может приводить к игнорированию внешних советов, недостаточному сбору данных и, как следствие, к катастрофическим просчетам в долгосрочном планировании [5].

В большинстве крупных организаций решения принимаются коллегиально, что порождает специфические групповые феномены. Стремление группы к консенсусу становится доминирующим, подавляя критическую оценку альтернатив. Причинами такого группового поведения являются желание принадлежать к группе, страх конфликта, авторитет лидера, что может приводить к принятию поспешных, плохо проработанных решений, так как несогласные молчат, а критика не поощряется. В результате обсуждения группа склонна принимать более радикальное решение, чем то, которое было бы принято большинством ее членов по отдельности (эффект групповой поляризации). Если группа в целом склонна к риску, обсуждение укрепит эту склонность, доведя ее до крайности. Позиция руководителя в группе оказывает сильнейшее психологическое воздействие. Если руководитель явно демонстрирует предпочтение к определенному варианту, подчиненные склонны ему соответствовать, тем самым ведет к возникновению эффект «замалчивания» альтернатив [4].

Таким образом, эффективное принятие управленческих решений требует не только анализа данных, но и саморегуляции руководителя. Успешный менеджер должен осознавать собственные когнитивные искажения и сознательно замедлять мышление (активировать Систему 2) при важных решениях, контролировать эмоциональный фон, понимая, как страх или излишний оптимизм искажают оценку вероятностей, а также структурировать групповые обсуждения так, чтобы поощрять активную дискуссию членов трудового коллектива и стимулировать разнообразие мнений у подчиненных, тем самым нейтрализуя групповое мышление.

### ***Список литературы***

1. Гапоненко Т.В. Управленческие решения / Т.В. Гапоненко. – М.: Феникс, 2018. – 288 с.

2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М., 2014.
3. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности. Правила и предубеждения / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – М., 2018.
4. Рысев Н. Правильные управленческие решения. Поиск и принятие / Н. Рысев. – СПб.: Питер, 2023. – 384 с.
5. Фирсова И.А. Управленческие решения / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова. – М.: Юрайт, 2017. – 400 с.