

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2023, №1, Том 8 / 2023, No 1, Vol 8 <https://wcj.world/issue-1-2023.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/05PSMZ123.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Ащепков, Е.Е. Готовность к принятию рискованных решений как профессиональное качество лидера в современных геополитических условиях / Е.Е. Ащепков // Мировые цивилизации. — 2023. — Т. 8. — № 1. —

URL: <https://wcj.world/PDF/05PSMZ123.pdf>.

**For citation:**

Ashchepkov E.E. Willingness to make risky decisions as a professional quality of a leader in modern geopolitical conditions. *World civilizations*, 1(8): 05PSMZ123. Available at: <https://wcj.world/PDF/05PSMZ123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 159.9

**Ащепков Евгений Евгеньевич**

АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В.Жириновского», Москва, Россия

Кафедра психологии

Аспирант

E-mail: [6403214@gmail.com](mailto:6403214@gmail.com)

## Готовность к принятию рискованных решений как профессиональное качество лидера в современных геополитических условиях

**Аннотация.** В данной обзорной статье рассмотрена зависимость мотивации от врождённой склонности личности к риску, при понимании, что риск как явление, сочетающее в себе вероятности и последствия наступления неблагоприятных событий, не может зависеть от желания или нежелания его принять. Риск обусловлен объективной реальностью. Возросшая неопределенность, кризисные ситуации и связанное с этим ускорение темпа жизни заставляют принимать решения в устойчивом негативном психоэмоциональном состоянии. И задача руководителя - быть в состоянии готовности к принятию ответственного управленческого решения. Руководитель, избегающий принятия рискованных решений, обрекает на застой, а в конечном счете, и на деградацию поверивший в него коллектив. Решение, принимаемое в состоянии осознанного риска, с учетом трезвого осознания последствий, как безусловно неопределенных, при тщательной подготовке реализации мотиваций лидера и исполнителей, несомненно приведет к выигрышу.

**Ключевые слова:** риск; склонность к риску; ответственность; мотивация; готовность принятия осознанного рискованного решения

«Да нет сегодня никакого однополярного мира!» – фраза, сказанная Владимиром Вольфовичем Жириновским в интервью «Независимой газете» шестнадцать лет назад [1]. Владимир Вольфович уже тогда отмечал начавшееся движение мира к многополярности. Изменения обстановки внешнеполитической, изменение вектора, заданного одним из «центров силы», неизменно отражается на внутривнутриполитической обстановке в стране, что, в свою очередь, отражается и на экономике этой страны.

В настоящее время, в период изменения политических реалий, Россия от политики мирного времени переходит к политике времени военного. И рассматривая результат года специальной военной операции, мы вынуждены признать: нет вооруженного конфликта

Украины и России. Идет вооруженный конфликт с активным и действенным участием США и государств НАТО.

Цена наших решений в этот период – наш будущий суверенитет.

Решать поставленные перед страной задачи в этот непростой период ее существования будут сильные лидеры: каждый на своем участке ответственности, и вместе – защищая интересы страны.

Прошедший 2022 год дал нам понимание насколько стремительно может меняться действительность, и как важно к ней адаптироваться. Мы пребываем внутри акронима VUCA (концепция VUCA: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – нестабильность, неопределённость, сложность и неоднозначность), принятого в конце XX века американскими военными для классификации ситуации на Востоке, и сейчас характеризующего изменчивую и сложную среду всего современного мира, где трудно делать прогнозы и строить планы, где не существует гарантированной стабильности.

Состояние сегодняшнего общества характеризуется чрезмерной степенью неопределенности в повседневной жизни человека, способной привести к формированию устойчивых негативных психоэмоциональных состояний, которые деструктивно влияют на психологический статус личности. Данные глобальные проблемы в своей совокупности создают крайне напряженную и дискомфортную среду, которая субъективно воспринимается как достаточно опасная, в том числе, и в связи с высокой степенью ее неопределенности – никто не может дать точный прогноз будут или не будут решены указанные проблемы, разразится ли катастрофа и если да, то, когда и т.п. И, в случае если ситуация социально-психологической неопределенности окажется затяжной, это может привести к неудовлетворенности познавательных мотивов, к когнитивному диссонансу и фрустрации, трансформации всей деятельности в репродуктивную [2].

Мы все, каждый из нас оказались в ситуации, когда уже нет возврата в привычное состояние, где «все просто и знакомо». И опыта, на который можно было бы опереться, тоже нет, в то время как решение возникающей задачи происходит примерно с одинаковой частотой как путем исследовательского поиска принципиально новых решений, так и с опорой на прошлый опыт.

В настоящем историческом периоде сама жизнь приведет нас к ситуации, когда сильный лидер должен будет проявиться, и обязательно появится на каждом участке, в каждом коллективе. Речь идет о лидере-руководителе, который в моменты глобального кризиса (а именно в этом состоянии сейчас находится Россия) сможет так выстроить управление, что позволит реорганизовать всю дельность руководимой им отрасли именно тогда, когда из стабильной или, по крайней мере, прогнозируемой внешней среды управление переходит в неблагоприятную и непрогнозируемую. Когда эволюционная логика сменяется адаптационной: страна, общество вынуждены приспосабливаться к изменениям внешней среды, трансформируя, а часто и вообще отменяя, и культуру правил, которая была выстроена в докризисные годы, и критерии понимания успеха, как общего правила поступательных эволюционных изменений, и привычную схему реализации прорывных инноваций, в понимании прошлого стройного и логичного поступательного развития. В этом быстро меняющемся мире любое решение будет приниматься в условиях неопределенности, будет сопряжено с риском непредсказуемости результата. И только лидер нового типа, правильно определив путь, выстроив новые правила и применив новые методы управленческих решений, сможет выйти победителем из той точки бифуркации, в которой оказалось наше современное общество.

Основополагающий признак, необходимая составляющая, основа становления и деятельности такого лидера – готовность к принятию решений. Именно через свою внутреннюю готовность лидер достигает реализации основной задачи: организовать и обеспечить руководство коллективом, исполняющим решения. При этом важно: руководство – это механизм, понимаемый и применяемый руководителем, а часто, и изобретаемый самим руководителем для соответствующего коллектива исполнителей, механизм, который направляет усилия всего коллектива и каждого участника коллектива, каждой личности в отдельности, на выполнение поставленной задачи. И что необходимо: этот механизм, правильно подобранный, отлаженный и используемый руководителем, не принуждает исполнителей, но побуждает людей мобилизовать все свои ресурсы для достижения поставленной цели, и главным образом за счет уверенности в том, что, решая поставленную задачу, сами исполнители удовлетворяют свои же потребности.

Для понимания термина «управленческое лидерство» обратимся к работе В. Горячкиной, раскрывающей понятия «лидерство», «управление», «руководство», значение разных типов руководителей в решении различных задач: для стабилизации организации необходим формальный руководитель, тогда как для ее развития требуется руководителем лидер, «управленческий лидер» [3]. Гэри Юкл (Gary Yukl) ввел в обиход понятие «managerial leadership» [4]: под термином «управленческое лидерство» понимается одновременное сочетание качеств лидера и качеств хорошего организатора, администратора.

Таким образом, можем выделить два типа, два направления, в которых развивают лидеры свою функцию. И эти два направления характерны и необходимы в различных состояниях, в которых находится общество.

Формальные руководители, приверженцы «формального руководства» больше ориентированы исключительно на результат работы. Такие руководители более востребованы в период стабильности.

В период кризиса более необходим тип руководства «управленческий лидер», нацеленный через результат выполненной работы на дальнейшее развитие всей организации. Этот лидер, ставит своей задачей создать, через заботу о подчиненных, направленную на их развитие и продвижение, соответствующий социально-психологический климат в коллективе. И только отдавая свою заботу подчиненному коллективу, каждой личности в коллективе, управленческий лидер, тем самым, заручившись поддержкой коллектива, команды, вправе использовать также и неформальные способы влияния. В результате такой руководитель получает сплоченную команду единомышленников, полагающуюся не только на механическое движение к результату, но реализующую творческий подход каждого исполнителя, в том числе, и основанный на продуманном риске.

Особое значение для проявления и результата деятельности управленческого лидера имеет его мотивация (система мотивов), как источник личной активности, и то мотивационное воздействие на окружающих-исполнителей, которое исходит от лидера-руководителя. Сила руководителя, которая оценивается и принимается подчиненным коллективом столь же сильных личностей-исполнителей, определяется и формируется силой личной мотивацией лидера. Руководитель с мотивацией, направленной не только на получение определённого результата, но и на дальнейшее развитие подчиненной ему команды исполнителей через полученный результат, будет изначально самостоятелен в принятии и, впоследствии, в исполнении решения.

Особо важна уверенность лидера в своих действиях. Сначала взвешивая и продумывая, а потом и допуская риск в выборе способа решения задачи, лидер, во-первых, сам уверен в правильности своих действий, а во-вторых, передает эту уверенность подчиненным исполнителям. Коллектив, принимая решение лидера, и в дальнейшем исполняя такое решение, ориентированное на результат, понимает, что лидер, будучи уверенным в своей правоте, принимает на себя ответственность как личную, так, и что особенно важно, - ответственность за подчиненный ему коллектив. Нет факторов, способных помешать такому руководителю, либо отвлечь его от поиска и применения действенных средств для реализации принятого решения. Само наличие и характер мотивации к деятельности у руководителя влияет на его готовность принимать управленческое решение (в случае, если речь идет об индивидуальном решении) и определять свое активное место в группе, когда принимается коллективное решение.

Выделяют подходы к принятию решений: интуитивный (внутреннее озарение; свойственен для руководителей высшего звена, либо для руководителей, не имеющих опыта, но обладающих определенными задатками), подход, основанный на суждениях (выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – здравым смыслом; простой и быстрый способ, но подходит лишь для повторяющихся ситуаций и смещает решения руководителя в сторону уже знакомых ему направлений) и рациональный (обосновывается с помощью объективного аналитического процесса и не зависит от прошлого опыта). И, в любом из перечисленных подходов, мотивация: а) стимулирует, побуждает к действию, б) формирует обдуманное действие, направляет его и ведет его к получению результата, в) эта же, изначальная мотивация, позволяет контролировать реализацию принятого решения через постоянную внутреннюю поддержку поведения, направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели и г) наполняет деятельность смыслами, опосредованными системой ценностей.

Дэвид Кларенс Макклелланд (David Clarence McClelland) в своей «Теории приобретенных потребностей» выделив три потребности, присущие людям: власти, успеха и причастности, утверждал, что для выбора способа воздействия важно обратить внимание на особенности двух видов мотиваций: мотивация к достижению успеха и мотивация избегания неудач [5].

Выделяются лидеры – приверженцы идеи институциональной власти, стремящиеся вести и координировать команду к достижению цели. Это люди с высокой потребностью во власти, уже сложившиеся самодостаточные личности, имеющие более активный, напористый способ самомотивации, в результате контролирующей их взаимодействие с другими, в том числе, подчиненными сотрудниками. При этом учитывается, что властная мотивация такого лидера – это больше желание оказывать влияние и обладать силой убеждения, а не быть более авторитарным в процессе достижения цели.

Важнейшей составляющей реализации мотивации лидера, принимающего решения, человека с высокой потребностью в достижении, является готовность принять риск, как неизменную составляющую процесса реализации решения, и разумно использовать риск, рискованную ситуацию для достижения цели [6].

Джон Уильям Аткинсон (John William Atkinson), изучая зависимость между поведением человека и его потребностями предложил «Теорию мотивации достижения», которая основана на идеях Дэвида Макклелланда [7].

В своих экспериментах Джон Аткинсон пришел к выводу: чем ниже предполагаемая вероятность будущего успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой. Важно достичь победы, понимая, что успех достаточно труден, так как легкая победа обесценит конечный результат, и в то же время, понимание, что решение более легкой задачи фактически равносильно высокой вероятности успеха, заставляет выбирать средний путь, где вероятность успеха составляет 50%, успокаивая себя наличием будущего успеха этой пятидесятипроцентной гарантией. Но гарантия – это норма для посредственностей. Чтобы достичь большего, необходимо перешагнуть этот порог иллюзорно воспринимаемой гарантии, балансируя между страхом потерпеть неудачу и гордостью в случае успешного преодоления препятствия.

В Формуле Джона Аткинсона «Общая мотивация ( $M_{tot}$ )» равна сумме, которая складывается из положительного значения «Надежды на успех ( $T_s$ )» и отрицательного значения «Страх неудачи ( $T_{af}$ )»:  $M_{tot} = T_s + (-T_{af})$ .

Переменная «Страх неудачи ( $T_{af}$ )», непосредственно влияющая на мотивацию, объясняет необходимость наличия у лидера уже изначальной склонности к риску, что позволяет ему принять возможный риск в будущем решении. Ведь, если задача слишком трудна, то очевидно, что ее невозможно решить, полагаясь только на свой интеллект и прошлый опыт – необходимо везение (в большей или меньшей степени, и с какой серьезностью, или, напротив, несерьезностью мы не относились бы к этому понятию). И приняв «везение» как необходимую составляющую достижения успеха, приходится признать, что везение выпадает лишь на долю тех, кто не боится рисковать [8].

Риск в принятии решения присутствует всегда, но при этом не является постоянной величиной [9]. В целом можно выделить личностей, не предпочитающих риск и личностей, нерасположенных к нему. При этом предпочтение риска базируется на изначальной предрасположенности, склонности к нему [10]. Понятие «готовность к риску» не идентично понятию «склонность к риску». Готовность к риску состояние временное, которое характеризует согласие принимать рискованное решение. Склонность к риску нужно понимать, как потребность в рискованном поведении. Разграничивая понятия, мы приходим к пониманию в каком качестве необходима лидеру склонность к риску [11].

Все зависит от конечной цели состояния, которое мы обозначили как «склонность к риску». Многие люди сознательно ищут рискованных ситуаций, и как правило, в этом случае цель сводится к получению сильных эмоциональных ощущений, вызванных выделением в кровь повышенной дозы адреналина, который на короткое время дает, через обострившиеся реакции, остроту всех чувств. Но посредством такой «самореализации» искатели приключений пытаются найти как раз недостающую уверенность в себе, что исключает возможность управленческого лидерства, так как при этом неуверенность, страхи не исчезают, а лишь накапливаются внутри и продолжают преследовать. В этом случае риск становится неоправданной глупостью, без осознания ответственности за результат.

Совсем иначе происходит принятие решения через мотивацию уверенного в себе лидера. И в этом случае лидер рискует, однако, риск понимаем, продуман, и продуманный риск принимается как осознанная необходимость. В этом случае риск – это готовность поступиться психологическим комфортом ради получения желаемого, достижения поставленной цели. И то же состояние склонности к риску, но уже с пониманием осознанного решения через возможность принять риск, дает чувство доверия к своим, уже имеющимся силам. Уже нет необходимости проверять уверенность в себя. Действие на основе ответственно продуманного риска дает возможность ощутить опору – свой имеющийся опыт, свои переживания, которым доверяешь, знание себя. Когда ситуация требует решительных

действий с учетом необходимости принятия решений введением изменений, последствия которых предполагаемы, но до конца непредсказуемы на этапах как планирования, так и исполнения – это всегда точка, где мы рискуем и остаемся в абсолютном «некомфорт». Риск, подразумевающий поиск и применение нестандартных решений, дает возможность не просто кардинально изменить ситуацию, не просто выйти из состояния личного «некомфорта», но дать реальный шанс совершить еще невиданные достижения. Лидер уже должен обладать врожденной склонностью к риску, развивая которую, приобретает устойчивую осознанную способность к принятию рискованных решений. И тогда принятие такого рискованного решения будет не вынужденным согласием к риску, как части принимаемого решения – риск будет восприниматься важным составляющим, необходимым для реализации решения.

Имеется прямая связь склонности, предрасположенности к риску с мотивацией: чем значительнее мотив достижения, тем более проявляются такие особенности нервной системы лица, принимающего решение, как подвижность возбуждения и торможения, и нарастающее преобладание возбуждения по внутреннему и внешнему балансам [12]. Личности, имеющие ярко выраженный мотив достижения поставленной цели, обладают типологическим комплексом нервной системы, связанной с решительностью, и, соответственно, со склонностью к риску.

Важно: лидер, решаясь на риск, берет на себя ответственность не только за себя и свою жизнь. Руководитель ответственен за судьбы людей, доверившихся ему, и эта ответственность много выше ответственности за себя. Появляется необходимость реагировать на себя, свое состояние, на окружающие условия и обстоятельства – реагировать честно. Именно честность перед самим собой дает возможность через искреннее отношение к своей жизни поставить во главу угла интересы коллектива, компании, страны и граждан, за судьбы которых лидер несет ответственность. И только в этом случае – риск оправдан. Более того, принятие ответственности за результат дает лидеру уверенность в принятом решении, уверенность в правильно выбранном пути реализации этого решения.

Мотивация лидера, принявшего рискованное, но осознанное и взвешенное решение, имеет огромное влияние на мотивацию коллектива. Мотивация в решении руководителя мотивирует самих исполнителей, исполнители принимают это решение как свое собственное. Рэнсис Лайкерт (Rensis Likert), в своих исследованиях мотивационной силы принятых решений, основываясь на результатах совместной работы участников коллектива, пришел к выводу, что мотивация в сфере исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений, реализуя исполнение как своего собственного решения [13]. В группе людей, работающих над реализацией поставленной лидером рискованной задачи, наблюдается повышенная предрасположенность к риску, что связано с наличием в группе такого лидера. Лидер в группе, проявляя большее бесстрашие, демонстрирует свое «поведение отважности» всем членам группы, и благодаря силе неосознанного внушения и другим средствам влияния, мотивирует иных членов группы действовать с большей смелостью. Это может быть связано, также и с распределением общей ответственности между всеми членами группы, вследствие чего – снижение уровня индивидуального страха каждого участника перед возможными последствиями. Т.М. Краснянская в статье «Психология нарушения собственной безопасности» [14] указывает, что в группе, в процессе совместного решения задач, люди действуют смелее и рискованней, чем индивидуально.

Принятие правильного и своевременного решения, результат которого будет эффективным – главная задача руководителя любого уровня. При этом руководитель обязан принимать во внимание как условия неопределенности (отсутствие численных значений вероятностей исходов), так и условия риска (наличие численных значений вероятностей

исходов). Учитывая, что невозможно исключить риск и неопределённость, задача – не исключать риск, не принимать решения полностью или частично избегая риска. Руководитель обязан предвидеть риск (возможно сказать – просчитать его), и стремиться снизить последствия рискованного решения до возможно наиболее низкого уровня.

Это требует грамотного управления рисками: хладнокровного расчетливого и своевременного, до принятия окончательного решения, предвидения, позволяющего заблаговременно выявить неопределенности и определить возможные последствия таких неопределённостей на планируемый результат. И, как результат – принимая риск, разработать и реализовать систему управленческих решений по максимальному уменьшению рисков. И в то же время, лидер обязан принимать во внимание жесткие временные рамки, отведенные ситуацией для принятия решения.

К понимаю проблемы интересно объяснение Джеффа Безоса (Jeff Bezos), генерального директора Amazon, в письме для акционеров компании о том, как, управляя гигантской компанией, в которой работает более трехсот тысяч сотрудников, он принимает рискованные решения. Главная составляющая концепции – умение рисковать, которую Джефф Безос объяснил необходимостью принятия решений в условиях большой скорости всего процесса деятельности, соответственно, и предполагающей принятие решения на столь же высокой скорости, но с задачей максимальной эффективности такого решения [15].

Джефф Безос затронул очень важную тему, которую можно определить, как необходимость лидера, принимающего решения, быть человечным, вспомнить, что он в первую очередь – человек: «Все мои лучшие решения в бизнесе и жизни были сделаны с помощью сердца и интуиции, а не анализа. ... Если вы можете принять решение с помощью анализа, делайте это. Но оказывается, что в жизни самые важные решения всегда принимаются на инстинктах, с помощью интуиции, вкуса и сердца» [16] Это свойство личности, безусловно, не отрицает необходимость тщательно планировать и «просчитывать» будущий результат, но дает лидеру необъяснимую возможность совершать значимые поступки, как будто сам мир, принимая его, принимая его решение, помогает ему. Да, перспектива обнажить свой внутренний мир и открыться, слишком часто сопряжена со страхом потери статуса, уважения, безопасности и влияния. Однако, это то, что и делает нас людьми: честность и открытость, взаимопонимание и взаимопомощь, а вместе с ними, и ответственность не делают лидера слабым. Напротив, нежелание принимать во внимание человеческую сущность или стремление подавить инстинкты, интуицию, не придавать им значения – вот в чем причина провала многих усилий, направленных на перемены.

В нашем мире мы, к сожалению, получили побочное явление цивилизации и прогресса – бюрократию в самом неприглядном ее виде. Теперь бюрократия полностью отвечает первоначально вложенному в этот термин смыслу, она стала действительно «властью стола» – конструкцией, удобно отделяющей человека от последствий его действий (Бюрократия - от фр. *Bureau* «бюро, канцелярия» греч. + *Κράτος* «господство, власть», букв. «власть стола», «власть канцелярии»).

Вплоть до недавней эпохи индустриализации прекрасно работал закон талиона *Lex talionis* (закон равного возмездия). Большая стела из черного камня стояла на главной площади Вавилона с тем, чтобы любой грамотный человек мог прочесть про себя или вслух тем, кто читать не умел: «Если строитель построил человеку дом и свою работу сделал непрочной, а дом, который он построил, рухнул и убил хозяина, то этот строитель должен быть казнен» (законы царя Хаммурапи). Добавим к этому известное: «Итак во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними, ибо в этом закон» (Евангелие от Матфея, Матф.7:12), – и мы получим первое и главное наставление руководителю-лидеру.

Лидер – строитель дома. И не потому, что он вынужден им быть, не потому что он против своей воли взвалил на себя эту ношу. А потому, что он не может иначе, он сознательно берет на себя всю полноту ответственности. И он не будет при принятии решения прятать скрытые риски по углам построенного им дома, в надежде, что последствия не проявятся в ближайшее время, надеясь, что результат непродуманности или необдуманности его рискованных действий может проявиться позже, и такой негативный результат его не затронет. Лидер живет в симметрии отношений – с миром, со страной, с компаниями, с людьми, с самим собой. Симметрия отношений – это закон, потому что перенос риска уничтожает системы, а сама идея закона коренится в исправлении дисбаланса и устранении подобной асимметрии [17].

Именно поэтому, в современных реалиях большую актуальность и в теоретическом, и в практическом плане приобретает необходимость изучения психологических аспектов, особенностей личности и профессиональной деятельности лидера, и, особенно – склонности к риску, возможности развития этой способности, позволяющей принимать успешные управленческие решения. Это позволит выявить и развить качества, которые помогают успешным людям всегда быть впереди, становиться лидерами: желание и умение принимать обдуманные, взвешенные решения, и при этом оставаясь честным самим с собой, предвидя возможные последствия и имея смелость нести за них ответственность.

Остальным остается либо завидовать, либо учиться и стараться догнать.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андрей Куликов. Владимир Жириновский: «Нет сегодня однополярного мира» [Электронный ресурс] // Независимая газета. 15.11.2007. URL: [https://www.ng.ru/ideas/2007-11-15/9\\_1pole.html](https://www.ng.ru/ideas/2007-11-15/9_1pole.html) (дата обращения 30.03.2023).
2. Кандыбович С.Л., Разина Т.В. Структура психологической безопасности научных сотрудников в ситуациях социально-психологической и физической неопределенности // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. – 2019. – Т.4. №1 (13). – С. 124–154.
3. Горячкина В.А. Психологические особенности управленческих лидеров организации // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2015. – Т.8, №2, – С. 71.
4. Gary Yukl. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research // Journal of Management. June 1989. Vol. 15(2). P. 251–289, doi:10.1177/014920638901500207.
5. José Abel de Andrade Baptista, Alexandre Formigoni, Sara Almeida da Silva, Caio Flavio Stettiner, Rosana Aparecida Bueno de Novais. Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction // Timor-Leste Journal of Business and Management. 2021. Vol. 3(2). P. 54-59. doi:10.51703/bm.v3i2.48.
6. McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement, and Affiliation) [Электронный ресурс] // Management Study HQ – Your Library for Management Guide and Training: electronic scientific journal. URL: <https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html> (дата обращения 30.03.2023).
7. Balaji Niwlikar. Atkinson's Theory of Motivation [Электронный ресурс] // CAREERSHODH: electronic scientific journal. 23.03.2020. URL: <https://www.careershodh.com/atkinsons-theory-of-motivation/> (дата обращения 04.04.2023).

8. Котова А.В., Агафонова М.С. «Формула успеха» Джона Аткинсона // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 7–2. – С. 126–126.
9. Энциклопедический психологический словарь-справочник: 1000 понятий, определений, терминов: учебно-методическое пособие для вузов / под ред. С.Л. Кандыбовича, А.Д. Короля, Т.В. Разиной. - 6-е изд., перераб. и доп. – Минск: Харвест, 2021. – 864 с., С. 528.
10. Артемьева Л.В. Феномен риска в психологии: магистерская дис. ...магистр: 37.04.01 - Психология / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Уральский гуманитарный институт. Екатеринбург, 2018. – 137 с.
11. Врублевский А.В. Склонность и готовность к риску. Восприятие риска офицером-спасателем в условиях чрезвычайной ситуации // Вестник Университета гражданской защиты МЧС Беларуси. – 2017. – Т.1, №3. – С. 332–339.
12. Носенко А.А. Инновации и стимулирование персонала к риску // Вестник университета. – 2013. – №2. – С. 149–153.
13. Rensis Likert. A technique for the measurement of attitudes [Электронный ресурс] // Archives of Psychology. Vol.22(1932–33). P. 5–55. URL: [https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf) (дата обращения 10.03.2023)
14. Краснянская Т.М. Психология нарушения собственной безопасности // Известия Таганрогского радиотехнического университета. – 2006. – Т. 68, №13. – С. 299–305.
15. Adam Wayne. Jeff Bezos: It Is Always Day One... [Электронный ресурс] // SolveInterestingProblems. URL: <https://www.solveinterestingproblems.com/featured/jeff-bezos-interview-always-day-one> (дата обращения 22.03.2023).
16. Vyisobel Asher Hamilton. Jeff Bezos Explains Why His Best Decisions Were Based Off Intuition, Not Analysis. Bezos believes in what he calls the "power of wandering." [Электронный ресурс] // Inc. 14.09.2018. URL: <https://www.inc.com/business-insider/amazon-ceo-jeff-bezos-says-his-best-decision-were-made-when-he-followed-his-gut.html> (дата обращения 22.03.2023).
17. Талёб Н.Н. Рискуюя Собственной Шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни / Пер. с англ. Н. Караева. - М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2018. – 379 с. – ISBN 978-5-389-14168-1.

**Ashchepkov Evgeny Evgenievich**

University of World Civilizations named after V.V.Zhirinovskiy, Moscow, Russia  
E-mail: [6403214@gmail.com](mailto:6403214@gmail.com)

## **Willingness to make risky decisions as a professional quality of a leader in modern geopolitical conditions**

**Abstract.** This review article considers the dependence of motivation on the innate propensity of a person to take risks, with the understanding that risk as a phenomenon that combines the likelihood and consequences of the onset of adverse events cannot depend on the desire or unwillingness to accept it. The risk is due to objective reality. Increased uncertainty, crisis situations and the associated acceleration of the pace of life force us to make decisions in a stable negative psycho-emotional state. And the task of the leader is to be in a state of readiness to make a responsible managerial decision. A leader who avoids making risky decisions dooms the team that believes in him to stagnation and, ultimately, to degradation. A decision made in a state of conscious risk, taking into account a sober awareness of the consequences, as certainly uncertain, with careful preparation for the implementation of the motivations of the leader and performers, will undoubtedly lead to a win.

**Keywords:** risk; risk appetite; responsibility; motivation; willingness to make an informed risky decision