

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

2024, Том 9, № 3 / 2024, Vol 9, Issue 3 <https://wcj.world/issue-3-2024.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/06PSMZ324.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ащепков, Е. Е. Ответственный риск: готовность лидера к принятию рискованных управленческих решений / Е. Е. Ащепков // Мировые цивилизации. — 2024. — Т. 9. — № 3. — URL: <https://wcj.world/PDF/06PSMZ324.pdf>

For citation:

Ashchepkov E.E. Responsible risk: a leader's willingness to make risky management decisions. *World civilizations*. 2024; 9(3): 06PSMZ324. Available at: <https://wcj.world/PDF/06PSMZ324.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 159.9

**Ащепков Евгений Евгеньевич**

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского, Москва, Россия  
Аспирант

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

## **Ответственный риск: готовность лидера к принятию рискованных управленческих решений**

**Аннотация.** В статье рассмотрена взаимозависимость готовности лидера к принятию рискованного решения и совершения ответственного действия, учитывая, что алгоритм совершения ответственного действия практически идентичен алгоритму принятия обдуманного рискованного решения – основой является подготовленность индивида. Ответственный риск в полном объеме характеризует действия, поступки руководителя по принятию рискованного решения, когда он, лидер, принимая риск, обязательно ориентируется на свою ответственность за благополучие, жизни других людей группы, доверившихся ему, ответственность за то, как результат его рискованного решения отразится на благополучии, жизни людей группы. Суметь оценить вероятность, степень и допустимые пределы рискованного решения – это и есть управление риском. Учет фактора ответственности при принятии рискованного решения позволяет, заручившись поддержкой всего коллектива исполнителей, понимающих такую ответственность руководителя, значительно поднять эффективность управления рисками.

**Ключевые слова:** риск; ответственность; готовность к принятию осознанного и ответственного рискованного решения; принятие коллективом фактора ответственности лидера в его управленческом решении

### **I. Лидер. Общество. Современный мир**

Структура управленческой деятельности, каждый ее элемент связан с феноменом риска: каждое принимаемое руководителем решение несет в себе составляющую риска, является рискованным решением, и в то же время, каждое решение направлено на управление рисками, имеющими место в деятельности, в самом существовании организации.

Базовой функцией управления, менеджмента любого звена, от низшего к высшему является организация процессов: определение направления, координация и контроль деятельности. Любое решение в организации процессов является рискованным, учитывая, что каждый такой процесс всегда, или полностью, или в части, уникален, а потому содержит в себе элемент непредсказуемости его развития.

События последних лет привели к общемировому кризису государственно-правовой идентичности. Если ранее термин «кризис идентичности» использовался для описания поведения человека, теряющего чувство тождественности личности, то в последние десятилетия это понятие охватывает уже целые нации, народности, теряющие свою самоидентификацию.

Состояние абсолютной растерянности человека от восприятия им общемировой действительности, достаточно точно описал немецкий социолог, философ Ульрих Бек в предложенном им понятии «Общество риска»: риск, присущий современному обществу, будет способствовать формированию глобального общества риска - технологии порождают новые формы рисков, которые не ограничиваются только рисками для определённого человека, они включают в себя ряд взаимосвязанных изменений в современной социальной жизни целых государств, затрагивают все страны и все социальные классы. Рисками нас наделяет само развитие нашей цивилизации, они воспринимаются психикой человека не как результат уже наступивших событий – панические расстройства, страх возникают от осознания лишь возможности надвигающихся разрушений, которые уже сегодня реальны именно в этом значении [10]. Мы вынуждены постоянно пребывать в осознании того, что, находясь в Обществе риска, мы теряем опору на опыт прошлого – прошлое теряет способность определять настоящее, опыт прошлого не подходит для решения проблем и вызовов сегодняшнего дня. Выстраивая планы на дальнейшую жизнь, мы сталкиваемся с неразрешимой проблемой: всегда присутствует значительный элемент неопределённости [3], сила влияния этой переменной возрастает прямо пропорционально содержащейся в ней угрозе и тому обстоятельству, что она не поддается расчету.

Человек понимает, что одному, надеясь только лишь на свои силы, возможности и опыт в реалиях Общества риска, ему не прожить. В поисках выхода, в попытках поиска возможности защитить себя от угроз, мы ищем или сами создаем социум, группу людей-единомышленников, имеющих возможность коллективно противостоять опасности. И чем эта группа многочисленней, чем большими ресурсами она обладает, тем больше возможностей в защите индивида – члена этой группы.

По мере количественного роста группы и, что особенно важно, ее стабилизации в процессе решаемых ею задач, среди членов группы складывается ранговая иерархия: некоторые участники, играя более активную роль, добиваются доминирующего положения. Роль вожака приобретает решающее значение в жизнедеятельности группы. Личность лидера-вожака, стиль его поведения, обуславливающий результат, в конечном счете определяют судьбу каждого участника и группы в целом.

Фрэнсис Гальтон, британский исследователь, антрополог, психолог, и кроме всего прочего – основоположник Евгеники, учения об улучшении человека, его качеств, приобретенных при рождении, связал предрасположенность лидерства с наследственностью, считая, что лидер изначально обладает неким уникальным набором достаточно устойчивых и не меняющихся со временем качеств, совокупностью психических черт личности, передающихся главным образом по наследству [5].

Немецкий ученый М. Вебер определил классическую типологию лидера, выделив три чистых типа лидерства: рационально-легальный, традиционный и харизматический [11].

Рационально-легальный тип лидерства. Для него характерно назначение руководителя извне, без участия членов группы. В этом случае лидер – это чиновник, предполагается, что он обучен и компетентен. Чиновник действует в отсутствие какого-либо риска, исключительно в пределах установленной для него компетенции. Бюрократия является наиболее показательным типом легального господства.

Традиционное лидерство в основе своей опирается на святость издавна существующих порядков: лидер управляет просто потому, что «так повелось», такова традиция.

Харизматическое лидерство основывается на аффективной, эмоциональной вере в харизматичную личность, возвышающуюся над остальными людьми. Вождь, которого принимают иррационально, которому повинуются и за которым следуют, не опираясь на разум. Идеи именно такого лидера примет общество, примет не только его новые ответы на практические, злободневные вопросы. Общество примет инициативы такого лидера, выходящие за рамки общепринятого.

Вместе с тем, всегда нужно помнить, лидеры – это в первую очередь выразители настроений, интересов, потребностей тех или иных социальных групп. В зависимости от самосознания группы, группа сама выбирает себе вожака по своим существующим в моменте нуждам. Лидер – инструмент социальной группы [11]. Именно группа определяет, выделяет и в конце концов, принимает лидера, готова следовать за тем, кто необходим группе в определённом моменте для ее выживания, принимает любого из трех типов лидера, предложенных М. Вебером.

Исходя из потребностей группы, группа принимает лидера как назначенного, так и избранного группой. Более того, группа, в конце концов, примет и лидера, завоевавшего группу, подчинившего ее, сместив другого лидера. Лидер становится вожаком, удержавшим власть над группой. И группа, команда, принимает такое руководство собой вне зависимости от первоначальных условий появления лидера в группе. Однако, никогда такое принятие не является абсолютным. Никколо Макиавелли в своем труде «Государь», вот уже пять веков остающимся одним из главных трактатов о власти, не случайно указывал: «Всегда отыщется повод для мятежа во имя свободы и старых порядков, которых не заставят забыть ни время, ни благодеяния новой власти» [13].

## II. Лидер: предрасположенность и готовность к риску

Быть лидером, это в первую очередь – риск, и часто, связанный с жизнью.

Команда, общество ждет от руководителя, в первую очередь, посредством его действия, получение результата – обеспечение главных потребностей человека: физиологических и потребностей в безопасности и защищённости [12].

Именно лидеры делают работу и сосуществование членов команды максимально эффективными, дают обществу импульс к развитию, что критически важно для выживания всего этого общества. Окружающий нас мир меняется очень быстро, и лидеру всегда приходится находить эффективные и новаторские решения проблем, а для того, чтобы быть инновационным, нужно уметь рисковать. На самом деле, умение идти на риск является настолько важным навыком, что члены группы, сотрудники позитивно воспринимают лидеров, идущих на риск, независимо от того, добьются ли они успеха<sup>1</sup>. Более того, лидер, умеющий и не боящийся идти на риск, вдохновляет своих сотрудников на более творческий подход, что приводит к качественным организационным изменениям всей команды, всех её членов. Лидер, обладающий этой компетенцией, готов идти на риски, когда результат невозможно точно спрогнозировать, сам определяя обоснованность риска, просчитывая его, полагаясь на свое ответственное здравомыслие. И хотя принятие риска – это индивидуальное действие, но оно значительно улучшает функционирование команды и организации в целом<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> The Biggest Risk is Not Taking Any Risk // Quotation.Io. — URL: <https://quotation.io/quote/biggest-risk-taking-risk-world-changing> (дата обращения 11.03.2024).

<sup>2</sup> Richard Branson Leadership Style: Secrets to Building a Global Empire // Hidayat Rizvi. — URL: <https://hidayatrizvi.com/richard-branson-leadership-style/> (дата обращения 22.03.2024).

Для того чтобы быть лидером необходима изначальная предрасположенность, однако лидер постоянно укрепляет свои уверенность и силу благодаря осознанному намерению изучать и напитываться теми качествами, которыми должен обладать успешный руководитель, чтобы добиться успеха. Это – работа, постоянная, интересная, но часто изнурительная. Быть великим лидером означает делать, и делать постоянно трудные вещи, которые большинство людей не желают делать и, следовательно, – не будут несмотря на то, что результаты того стоят<sup>3</sup>. Сильный лидер привлекает таланты и финансирование, необходимые для реализации своего видения, своих целей, вдохновляя всех вокруг на большее участие и более высокую продуктивность.

Лидерство, а с ним и обязательный спутник, риск – это ответственность. Лидер искренне считает себя ответственным за каждого члена команды, ответственным за их судьбу. Принятие риска влечет за собой шаг в неизвестность, принятие неопределенности и принятие возможности неудачи в достижении значимых целей. Это означает каждый день сталкиваться с новыми вызовами, принимать сложные решения, вдохновлять и направлять других людей, и при этом оставаться сильным, уверенным, держать удар в любых обстоятельствах. По своей сути лидерство предполагает принятие рисков и решений, которые потенциально могут повлиять, и влияют на будущее организации, на будущее каждого члена группы. Чем выше в своих успехах поднимается лидер, тем меньше у него права на слабость, тем больше от него ждут безупречности в принимаемых решениях.

Концепция Карпмана о драматическом треугольнике, хотя до сих пор не подтверждена экспериментально, более того, в XXI веке подвергнута научной критике как умозрительная (необоснованная), но, тем не менее, концепция получила популярность благодаря тому, что она даёт простое объяснение некоторым психологическим проблемам людей<sup>4</sup>. В случае профессиональной деятельности руководителя – риск оказаться «Спасителем», не прислушиваясь к ценностям и нуждам «спасаемых», быть навязчивым, обидчивым и ревнивым, жить с постоянным триггером: «Я недостаточно хорош для людей, которые мне доверились, поэтому от меня отвернутся, бросят и выберут кого-то другого».

С пониманием этих главных составляющих – постоянный, ежедневный труд и чувство ответственности за жизни других людей, ни к каждому приходит желание быть лидером.

Не каждый, имеющий врожденные задатки лидера, предрасположенный к риску, готов через упорный труд и принятие ответственности за других, становиться лидером. Именно поэтому важной составляющей сильного лидера является его готовность к риску, которая, в свою очередь, напрямую зависит от предрасположенности, склонности к риску, являющейся личностной чертой индивида.

Всего за менее чем сотню лет психологическая наука в понимании склонности к риску изменила свое мнение от принятия этого свойства личности как патологии до необходимости для человека, обладающего задатками лидера. Зигмунд Фрейд, а с ним и его последователи в начале XX века были убеждены в том, что люди, склонные к риску имеют абсолютно болезненное отклонение от нормального состояния психики, чрезмерно повышенный уровень невротизма, тревожности и психической незрелости. При этом нормальным состоянием называлось такая норма, при которой человек должен был следовать своим самым простым потребностям. Возможно, сказывалась теория Чарльза Дарвина с категоричной отсылкой к животному миру, когда на втором плане оказываются духовность и нравственность, возможно – идеи Карла Маркса о развитии и управлении обществом, и в конце концов,

<sup>3</sup> 5 Sacrifices Every Entrepreneur Must Make to Be Successful // Inc. — URL: <https://www.inc.com/rhett-power/5-sacrifices-every-entrepreneur-must-make-to-be-successful.html> (дата обращения 14.03.2024).

<sup>4</sup> Karpman, S. B. Fairy tales and script drama analysis // Transactional Analysis Bulletin. — 1968. — Vol. 7, no. 26. — P. 39-43 / пер. с англ. Е. Корчмарек. — URL: <https://www.b17.ru/article/336231> (дата обращения 14.03.2024).

манипулировании. Как бы то ни было, но желание индивида преодолеть естественные человеческие страхи списывалось на патологию мозга.

Однако, уже во второй половине того же, XX века, психологи приходят к пониманию, что риск является нормальной чертой человека, помогающей ему развиваться и познавать новое. Профессор психологии Марвин Цуккерман предположил, что за стремлением к риску стоит личностная черта, которую он назвал жадой острых ощущений<sup>5</sup>. Но эта черта личности проявляется не просто в желании приключений, физического риска. Это поиск нового эмоционального опыта, склонность более к социальным рискам. Такие люди становятся лидерами, предпочитая занятия, где необходимо общество других людей, где есть возможность рискнуть, бросить вызов самому себе и окружающему миру [2].

Профессор И. С. Кон отмечает, что риск является той самой нормой, с помощью которой мальчик становится мужчиной [4]. Рискованное поведение уже принимается как неотъемлемая черта лидерства [9].

Определившись, что важной составляющей сильного лидера является его готовность к риску, следует решить, как же эту готовность использовать, как ей управлять.

В общем смысле, принятие риска – это любое поведение, контролируемое сознательно или неосознанно. Результат рискованного поведения содержит в себе как возможные немалые выгоды, так и издержки неизвестности, возможные опасности для физического, экономического или психосоциального благополучия человека, идущего на такой риск. Принятие риска требует баланса между страхом и желанием достичь цели, учитывая, что страх – это естественная реакция организма на потенциально опасные ситуации или неизвестность.

### III. Ответственный риск

Понятие «принять ответственности за свои поступки» в контексте ответственности перед самим собой, достаточно полно рассмотрено в психологии.

В настоящей статье мы рассматриваем рискованное поведение лидера, человека, который несет ответственность не только за свою жизнь, но и за жизнь, доверившегося ему коллектива. Выбранная самим лидером роль вожака требует постоянной готовности к риску, ведь риск – не просто отдельный серьезный поступок. Сама жизнь заставляет быть в постоянной готовности рисковать даже в мелочах, понимая, что любая такая мелочь является частью общего большого процесса. Риск оправдан только тогда, когда он ответственен: обдуман, взвешен, обоснован. Понимая это, лидер расширяет свой диапазон, обнаруживает в себе новые возможности<sup>6</sup>.

Лидер, принимающий готовность к риску, знает, что эта готовность базируется на отсутствии психологического страха в определенной ситуации. Ведь поведение в «риске» другого человека мы привыкли воспринимать, сами находясь под гнетом своих, не его, психологических страхов. Преодоление страха и принятие риска требует баланса между осознанием возможных рисков и оценкой вознаграждения. Лидер, принявший, возложивший на себя груз ответственности за принятие решения, должен обладать рядом существенных личностных качеств:

---

<sup>5</sup> Zuckerman Marvin. Development of a sensation-seeking scale // Journal of Consulting Psychology. — URL: <https://www.deepdyve.com/lp/american-psychological-association/development-of-a-sensation-seeking-scale-y8rjl08wsW> (дата обращения 01.08.2024).

<sup>6</sup> Peter Shaw. 100 Great Leading Through Frustration Ideas // Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd. — 241 p. — URL: <https://booksclub.online/book/3pVcDwAAQBAJ/100-great-handling-rapid-change-ideas/dr-peter-shaw/marsh-all-cavendish-international-asia-pte-ltd/241/2018-03-15> (дата обращения 26.08.2024).

- наличие обоснованной компетенцией в соответствующей предметной области: объем непознанного минимален, что придает уверенности в собственных силах, основанных на знании;
- умение действовать в чрезвычайных обстоятельствах: уровень подготовки, часто доведенный до инстинктов, дает опору на свои навыки, спокойное, расчетливое понимание и доверие к самому себе, к своим действиям;
- умение эффективно выстраивать коммуникацию с окружающими его людьми: дает уверенность в возможности получить необходимую помощь. Уже сама возможность помощи значительно снижает уровень страха;
- понимание личной ответственности и готовность нести ответственность за последствия принятых решений;
- быть в состоянии управлять своими страхами: все вышеперечисленные качества как раз и позволяют сделать вывод, во-первых, о реальности страхов, и во-вторых, соотносить предполагаемый страх и существующую опасность.

Ключевым и главным составляющим процесса принятия решения является умение справляться со своим страхом, управлять его уровнем. Непосредственное знание предметной области, воплощение принятых решений в жизнь, все это вторично по отношению к сфере восприятие-эмоции.

Джон Уильям Аткинсон, изучая зависимость между поведением человека и его потребностями, предложил «Теорию мотивации достижения»<sup>7</sup>. Теория определяет взаимозависимость мотивации к совершению поступка от силы веры, уверенности, которую можно классифицировать как отсутствие страха: чем ниже предполагаемая вероятность успеха, тем выше (при условии уверенности индивида) уровень побуждения к совершению поступка, ориентированного на победу, ведь именно результат, вырванный в трудной битве, дает уверенность в правильности принятой мотивации, в то время как легкая победа обесценит конечный результат. Такой результат повышает веру в себя, уверенность в собственных силах, значительно снижает уровень, силу страха.

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

В этой формуле отсутствует коэффициент готовности, – он вынесен за скобки. Это готовность к совершению поступка, включающая в себя как предрасположенность к риску и веру в некое «везение», так и подготовленность, включающую в себя психологическую готовность, физическую состоятельность, понимание и точный анализ ситуации на основе предварительного изучения и обоснованных выводов из такого изучения. Все это и является необходимыми составляющими уменьшения страха и повышению готовности к принятию рискованного решения. А везение выпадает лишь на долю тех, кто не только не боится рисковать, но и готов к риску, подготовлен к нему.

Готовность к риску это и есть управление им путем минимизации фактора неопределённости, исключая один из источников неопределённости – незнание. Здесь будет неправильным абсолютное признание правоты некоторых авторов, утверждающих, что неопределённости имеет три источника: незнание, случайность, противодействие [8]. Противодействие – это результат незнания. Ведь обладание знаниями, путем предварительного вдумчивого изучения готовящегося решения, добросовестной подготовки к нему, исключает незнание, а с ним ликвидируются причины и составляющие

<sup>7</sup> Balaji Niwlikar. Atkinson's Theory of Motivation // CAREERSHODH: electronic scientific journal. — URL: <https://www.careershodh.com/atkinsons-theory-of-motivation/> (дата обращения 26.02.2024).

противодействия. Готовность к риску складывается из умения управления рисками, с обязательным учетом самого фактора риска и принятием необходимых мер к его минимизации.

Как же чувство ответственности лидера перед обществом, принявшим его лидерство соотносится с готовностью принимать рискованные решения?

Приняв проблему глобального кризиса идентичности, затронутого в начале статьи, можно выделить две решающих составляющих, позволяющих человеческой общности (группе) находиться в устойчивом состоянии – в подвижном покое и в относительной стабильности. Первая отражает необходимость сохранения внутреннего гомеостаза группы. По сути, это проблема сохранения общественного согласия внутри общества, ибо только взаимное согласие наделяет группу устойчивым признаком общности: с общностью взглядов, общностью задач, общностью цели – с установившемся согласием. Главное же для установления согласия – это даже не открытое волеизъявление членов группы, а то общественное доверие, которое их побуждает к конструктивному и осознанному волеизъявлению, то есть доверие между людьми в группе и лидером этой группы. И это вторая главная составляющая: в отношениях между лидером и обществом (группой) важно не просто доверие «снизу вверх» или «сверху вниз», а именно взаимное доверие. На доверии общества к лидеру (власти) основана его легитимность. А на доверии лидера к обществу только и может базироваться эффективная система управления<sup>8</sup>.

Доверие общества к лидеру взаимно с пониманием каждого члена группы ответственности лидера перед обществом, принявшим его лидерство.

Никколо Макиавелли не раз указывал на жизненную необходимость взаимного доверия лидера и членов его команды: «Лучшая из всех крепостей – не быть ненавистным народу: какие крепости ни строй, они не спасут, если ты ненавистен народу, ибо когда народ берет за оружие, на подмогу ему всегда явятся чужеземцы». Люди мстят либо из ненависти, либо из страха. Люди команды – это то основание, то необходимое условие, из которого вырастает лидер. Даже имея все возможности, имея абсолютную предрасположенность быть лидером, без команды, без людей какой же ты лидер? Любая ошибка руководителя, любая неосторожность в отношении доверившихся людей, признавших лидерство, приведет к ненависти. Группа мгновенно, не найдя виновника неудач вне группы, назначит кандидатом на роль ответственного за такую неудачу из своих рядов, и весьма часто таким ответственным становится сам лидер. Ведь велико желание каждого члена группы не признавать ошибки за собой, объяснив самим себе, что группа была послушна указаниям руководителя, а негативный результат – это вина вожака, выбравшего неверный путь, ненадлежащие средства. И чем более не хочется признавать ошибки, недоработки самими членам группы за собой, тем с большей ненавистью группа относится к вожаку, «ставшему виновником» неудачи, ведь страх непонятного будущего из-за негативного результата мутирует в ненависть ко всему окружающему. А ненависть – состояние весьма понятное, время не лечит, могут и сместить, просто на всякий случай. И, учитывая, что в этом случае уже участие виновника совсем необязательно, получаем общество, ненавидящее все вокруг, неуправляемое общество. Тут уж не до лидерства...

Ответственность – специфическая для зрелой личности форма саморегуляции<sup>9</sup>. Социальная ответственность, ответственность лидера – склонность человека вести себя в соответствии с интересами других людей и общества, принятия человеком на себя

<sup>8</sup> Зорькин В.Д. Право и государство на перекрестке времён. Выступление Председателя КС РФ // Конституционный Суд Российской Федерации. — URL: <https://ksrf.ru/ru/News/Speech/Pages/ViewItem.aspx?ParamId=89> (дата обращения 12.08.2024).

<sup>9</sup> Большая российская энциклопедия // URL: <https://old.bigenc.ru/philosophy/text/2697145> (дата обращения 22.03.2024).

ответственности за активные действия в тех или иных социальных ситуациях в интересах доверившегося ему общества, группы.

Действия лидера всегда связаны с одной стороны, с ответственностью за судьбу руководимой им группы, с другой, с необходимостью постоянно принимать решения для достижения высоких достижений в интересах группы, которые всегда будут рискованными. Не противоречат ли друг другу необходимость быть максимально осторожным, так как результат повлияет на чью-то судьбу, и не меньшая необходимость рискнуть, имея целью эту судьбу улучшить?

В начале 1960-х гг. в работах М. Валлаха, Н. Когана и Д. Бема, посвящённых изучению механизмов сдвига риска появилось понятие «диффузия ответственности»: результатом осознания индивидом того, что он принимает решения совместно с другими, а не в одиночестве, привело к следующему выводу: снижение персональной ответственности оборачивается готовностью к принятию более рискованного решения [15]. Диффузия ответственности (англ. Diffusion of responsibility; «распыление» ответственности), заключающееся в том, что в некоторых контекстах индивиды, действуя в составе группы, испытывают меньшую ответственность (или констатируют, что испытывают меньшую ответственность) за совершающиеся действия, по сравнению с ситуацией, в которой они совершали бы те же самые действия самостоятельно, находясь вне группы<sup>10</sup>.

На первый взгляд, осознавая взаимосвязь риска и ответственности, можно сделать вывод о том, что чем выше ответственность субъекта деятельности, тем ниже его склонность к рискованному поведению. Однако в своей профессиональной деятельности руководитель обязан быть как максимально ответственным, так и готовым к рискованным решениям.

Процесс формирования ответственного действия или отказа от него при всей его достаточной многогранности сводится к определенной последовательности действий: направленность сознания на совершение определенного действия формирует намерение, включающее в себя не только намерение самого действия, но и определение желательного результата этого действия, правомерность и безопасность действия и результата для себя и окружающих [1]. Прослеживается взаимная зависимость готовности к принятию рискованного решения и совершения ответственного действия: алгоритм совершения ответственного действия практически идентичен алгоритму принятия обдуманного рискованного решения – подготовленность индивида, который, во-первых, имеет достаточный уровень развития, и во-вторых, соответствующе подготовлен. Руководитель, лидер, развивая в себе готовность к принятию риска, усиливает готовность принимать ответственные решения. Ответственность предполагает активность сознания человека, способность моделировать будущие возможные ситуации и предполагаемые результаты деятельности [7]. Базой и возможностью совершения ответственного действия является адекватное осознание своих когнитивных способностей в тесной взаимосвязи с логическим анализом чувств, мыслей, поведения, с осознанием окружающей действительности – практически все то, что является основой готовности принятия рискованного решения.

Для описания действий, поступков руководителя (лидера) возможно применение термина «Ответственный риск».

Раскрывая смысл слова «ответственный», С. И. Ожегов говорит о человеке, обладающим этим свойством, для нашего восприятия важно толкование этого слова как «имеющий высоко развитое чувство долга...» [6]. Ресурсам языка, базирующимся на ранее известной реальности, не хватает современного общепонимаемого контекста для выражения смысла новых знаний, появляющиеся новые слова и словосочетания – это реакция языка на

<sup>10</sup> Bernard Guerin. Diffusion of Responsibility // Wiley. Online Library. — URL: <https://doi.org/10.1002/9780470672532.wbep084> (дата обращения 01.08.2024).

перемены, обусловленные временем. Динамизм контекста, помогающий слову проявить скрытые в нем возможности, выражается в том, что слова порождают, создают актуальные контексты, и контексты порождают, создают значения слов [14]. Мы вправе принять слово «ответственный» не только как характеристику человека, но и как необходимую составляющую процесса. «Ответственный риск» в полном объеме характеризует действия, поступки руководителя по принятию рискованного решения, когда он, лидер, принимая риск обязательно ориентируется на свою ответственность за благополучие, жизни других людей группы, его подчиненных, ответственность за то, как результат его рискованного решения отразится на благополучии, жизни людей группы, которая доверилась ему.

Таким образом, риск – это неопределенность последствий, которые, вне зависимости от того, наступят они или нет, окажут влияние на результаты принятых решений. Фактор риска должен быть обязательно учтен квалифицированным руководителем при принятии управленческого решения. Риск составляет объективно неизбежный элемент как самого управленческого решения так, и способа, каким это решение будет принято.

Управление риском является составной и главной частью стратегического менеджмента. Результат находится в прямой зависимости от эффективности и обоснованности принимаемого управленческого решения. Учитывая, что любое управленческое решение будет решением рискованным, избежать риска невозможно, а вот суметь оценить его вероятность, степень и допустимые пределы – это и есть управление риском. Учет фактора ответственности при принятии рискованного решения позволяет, заручившись поддержкой всего коллектива исполнителей, понимающих такую ответственность руководителя, значительно поднять эффективность управления рисками.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Военная психология. Военно-психологический словарь-справочник / под ред. С. Л. Кандыбович, Т. В. Разина. 2-е изд. — Минск: Харвест, 2023. — 816 с.
2. Ильин, Е. П. Психология риска. — Москва: Питер, 2012. — 286 с.
3. Кандыбович, С. Л. Структура психологической безопасности научных сотрудников в ситуациях социально-психологической и физической неопределенности / С. Л. Кандыбович, Т. В. Разина // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. — 2019. — Т.4. — №1 (13). — С. 124–154.
4. Кон, И. С. Мальчик - отец мужчины. — Москва: АСТ, 2017. — 479 с.
5. Лесина, Л. А. Лидерство как социокультурный феномен: учебно-методическое пособие / Лесина Л. А.; Российское общество социологов, Уральский государственный технический университет. — Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2003. — 92 с.
6. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка / Российская академия наук. Институт русского языка имени В. В. Виноградова. — 4-е изд., доп. — М.: Азбуковник, 1997. — 944 с.
7. Прядеин, В. П. Ответственность как системное качество личности: учеб. пособие. — Екатеринбург: УрГПУ, 2001. — 209 с.
8. Третьяк, В. В. Управление рисками предприятия. Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент» / В. В. Третьяк, Т. Б. Фейлинг // СПб.: РГГМУ, 2022. — 156 с.
9. Чередниченко, И. П. Психология управления / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных // Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 608 с. — Серия «Учебники для высшей школы».

10. Бек Ульрих. Общество риска. На пути к другому модерну / пер. с нем. В. Седельника и Н. Федоровой. — М.: Прогресс-традиция, 2000. — 381 с. — ISBN 5-89826-059-5.
11. Вебер, М. Патриархальное и патримониальное господство // Ойкумена: Альманах сравнительных исследований политических институтов, социально-экономических систем и цивилизаций. — Харьков. — 2012. — Вып. 9. — С. 183-2996-3005-8.
12. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность; [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. — 3-е изд. — М.: Питер, 2003. — 351 с. — ISBN 5-318-00616-7.
13. Никколо Макиавелли. Государь: [Сочинения: Пер. с итал.] / М.: Эксмо; Харьков: Фолио, 2003. — 653 с. — ISBN 966-03-0283-5.
14. Kecskes I. Dueling context: A dynamic model of meaning. *Journal of Pragmatics*, 2008, Vol. 40 (3). doi:10.1016/j.pragma.2007.12.004.
15. Wallach M. A., Kogan N., Bem D. J. Group influence on individual risk taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1962, Vol. 65, № 2, pp. 75–86. doi:10.1037/H0044376.

**Ashchepkov Evgeniy Evgenievich**  
Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia  
E-mail: [6403214@gmail.com](mailto:6403214@gmail.com)

## **Responsible risk: a leader's willingness to make risky management decisions**

**Abstract.** The article examines the interdependence of the leader's readiness to make a risky decision and commit a responsible action, given that the algorithm for committing a responsible action is almost identical to the algorithm for making a deliberate risky decision – the basis is the individual's preparedness. Responsible risk fully characterizes the actions and actions of a leader in making a risky decision, when he, the leader, taking a risk, necessarily focuses on his responsibility for the well-being, the lives of other people in the group who trusted him, responsibility for how the result of his risky decision will affect the well-being, the lives of the people of the group. To be able to assess the probability, degree and acceptable limits of a risky decision is risk management. Taking into account the responsibility factor when making a risky decision allows, with the support of the entire team of performers who understand such responsibility of the head, to significantly increase the effectiveness of risk management.

**Keywords:** risk; responsibility; willingness to make an informed and responsible risky decision; acceptance by the team of the leader's responsibility factor in his managerial decision