

*Кочеткова А.И.,  
доктор философских наук,  
кандидат экономических наук, профессор, РАНХиГС  
Россия, г. Москва  
Кочетков П.Н.,  
аспирант, РАНХиГС  
Россия, г. Москва*

## МЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА С РИСКОМ В КОМПАНИИ

***Аннотация:** Статья посвящена влиянию ментальной установки управляющего на его восприятие риска и последующему риск-менеджменту. Описывается разница между детерминированным и стохастическим подходами к понятию «успеха», на основании чего выделяются соответственно ригидное и адаптивное виды мышления человека. По результатам исследования рекомендуется обратить внимание на адаптивный подход к рискам как к инструменту сохранения ментального здоровья управляющего.*

***Ключевые слова:** адаптивность и дезадаптивность, нечёткая логика, ментальное здоровье, управление рисками, риск.*

***Annotation:** The article describes the impact of manager's mental attitude towards risk on subsequent risk-management. The difference between deterministic and stochastic approaches to the concept of «success» is shown, subsequently rigid and adaptive types of thinking are identified. As study's results show it is recommended to look into adaptive thinking approach to risk-management as tool for preserving manager's mental health state.*

***Key words:** adaptability and maladaptiveness, fuzzy logic, mental health, risk-management, risk.*

Древняя китайская пословица, порой приписываемая философу Конфуцию, гласит: «Чтоб тебе жить в эпоху перемен!». Таким образом раньше проклинали недоброжелателей, что в нашу эпоху прославления изменений и прогресса кажется несколько странным и неестественным. Однако нужно признать, что любые перемены приходят с соответствующими проблемами – как минимум требуется грамотно избавиться от прошлого, на смену которому приходит будущее, тогда как порядок чаще всего ассоциируется с благодатью, покоем и мирным временем, и потому не предполагает действий, выходящих за рамки традиций.

В контексте рассуждения об управлении рисками само понятие *риска* становится синонимичным переменам, так как указывает на «признание факта неподконтрольности исхода ситуации» [1]. Иными словами, знание о том, какие перемены происходят в контексте и почему ещё не гарантирует человеку, изучающему их, знание о том, к чему эти перемены приведут через несколько лет или даже завтра. Субъект (человек, коллектив, компания) не может предусмотреть всего, а потому любое изменение внешней среды потенциально является риском для тех планов, которые тот строит на будущее.

Претворению запланированного в жизнь может помешать множество факторов, в том числе от человека не зависящих. Это укладывается в концепции множественности процессов, происходящих во Вселенной без ведома человека и способных вмешаться в любой его проект (фатализм, детерминизм и их ответвления), однако плохо сочетается с современными подходами к риск-менеджменту, планированием и культурой целеполагания. Основой для принятия некоторого решения – будь оно в условиях порядка или хаоса – является мировоззрение и ментальные установки человека, а потому исследованию их будет посвящена настоящая статья о подходах к риску в целом как человека как индивидуального субъекта, так и как управляющего компанией.

Оттолкнёмся от двух концептуально различных, хотя и допускающих смешение в различных пропорциях, парадигм понимания слова «успех». Одна из них, которая может быть названа детерминированной, предполагает понимание этого слова как попадания результата совершения действия в некоторое множество с заранее очерченными границами, и работает на основании бинарной логики: если результат совпадает с одним из тех, которые заранее отнесены в категорию успешных, то действие имело успех, а если не совпадает, то попытка была провалена. Этот подход традиционен для бизнеса, а поскольку бизнес-подходы проникают сейчас и в другие сферы жизни, его можно считать основополагающим для дня текущего. Другая парадигма, стохастическая, имеет совершенно иное основание и интерпретацию: она не предполагает сравнения фактического результата с некими запланированными, а исследует перспективы, которые этот результат открывает, и на основании нечёткой логики классифицирует полученный результат как находящийся ближе к успеху или провалу. Этот подход и сложнее, и субъективнее предыдущего; он используется чаще первого, но в подавляющем большинстве случаев неосознанно, и поэтому (а также в силу чрезвычайной сложности нечёткой логики для восприятия при вовлечении существенного количества участников процесса) возможности для его использования в регламентированных средах чрезвычайно ограничены [2].

В соответствии с парадигмами, указанными выше, разделим восприятие человеком ситуации риска и неопределённости, когда тот готовится совершить некоторое действие, на две категории – ригидное и адаптивное. Восприятие будет ригидным, если оно управляется детерминированным подходом к успеху: наиболее точная формулировка конечной цели действия и стремление достичь её, игнорируя изменения внешней среды или минимально подстраивая под них своё мышление. Адаптивное восприятие же управляется стохастическим пониманием успеха. Оно во многих отношениях

противоположно ригидному, имеет особые свойства и помогает выжить в хаотичный период развития общества.

Ригидное восприятие соответствует периоду порядка, когда события будущего наиболее легко прогнозируемы – запланированный результат будет достигнут практически гарантированно, а потому человек может брать на себя дополнительные обязательства, например, выполнить работу в точный срок или беспрекословно следовать задуманному алгоритму действий. За счёт этого процессы оптимизируются, и позитивные количественные показатели деятельности становятся выше. Такие требования к запланированному результату накладывают определённый отпечаток на личность человека с ригидным мышлением – он начинает игнорировать состояние своего здоровья и внутреннего мира, релевантность достижения цели в принципе, мнение окружающих. Одной из наиболее деструктивных черт, определяющих подобное поведение, является перфекционизм. В данном контексте мы используем термин «перфекционизм» в значении, данном исследователем Р. Слэйни [3], а именно склонность к порядку, высокие стандарты качества выполняемой работы, тревогу, прокрастинацию и сложности в интерперсональных отношениях. В совокупности с ригидным мышлением и неадекватным контексту целеполаганием человек не только будет не в силах предупредить возможные риски (он попросту их не заметит или выберет не замечать), но и повысит вероятность развития расстройства психики до вполне осязаемого диагноза из числа депрессии, тревожного расстройства, ОКР и расстройства пищевого поведения [4].

Говоря о патологическом перфекционизме [5] по отношению к управлению рисками, отметим, что носители этого качества будут действовать неадекватно контексту в принципе – либо игнорируя любые препятствия и идя на любые жертвы, что для управляющего компанией в большинстве случаев гарантирует финансовую и репутационную нестабильность его организации, либо будучи не в силах совершить и шага на пути к поставленной цели из-за

количества внутренних ограничений и обязательств, давящих на психику человека. Таким образом, носители ригидного мышления наименее эффективны при управлении рисками не только в рамках компании, но и в рамках собственного ментального и физического благополучия.

Адаптивное мышление предполагает иное отношение к происходящему. Обладатели такого ментального строя не иммунны к риску как таковому, но гораздо более крепки с точки зрения психики и восприятия происходящих вокруг них событий. Не каждый проект обречён на успех, равно как и не каждое решение выставит своего исполнителя в лучшем свете – угроза status quo обусловлена действиями самого человека, а также хаотичностью среды [6], растущей вот уже несколько десятилетий. И понимая это, человек способен принимать решения без последствий для своего психического здоровья в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Каков же портрет человека, обладающего адаптивным мышлением, который может иметь дело с рисками среды без вреда для своей психики? При анализе некоторого риска – непредвиденной ситуации, грозящей невыгодным для человека исходом – мы выделяем две её составляющие: восприятие человеком риска до совершения некоторого действия и характер его действий после его наступления. Построим портрет человека с адаптивным мышлением по выделенным критериям с помощью сравнительной таблицы:

*Таблица 1.*

**Сравнительная характеристика обладателей ригидного и адаптивного мышления**

<b>Восприятие риска</b>	<b>Тип мышления</b>	<b>Характер действий в новых условиях</b>
Риск есть опасность, которой нужно избежать любой ценой для сохранения существующего (выбранного) порядка. Субъект либо слишком зависим от	<b>Ригидный</b>	Изменения планов и характера действий недопустимо и сопряжено с сильным напряжением внутреннего мира. Ментальная гибкость

<p>внешней оценки, либо неадекватно отбрасывает чужую оценку, не считая релевантной вовсе. Как следствие – существенная нагрузка от восприятия риска на психику и видимый эффект на качество непосредственно действий субъекта.</p>		<p>такого субъекта низкая, он привержен традициям и стандартам, тяжело принимает решения в условиях недостатка информации, новых вводных данных и отсутствия заранее разработанных алгоритмов.</p>
<p>Риск есть следствие множества разных акторов во внешнем мире. Планы субъекта могут вступать в конфликт с планами и действиями других людей, следовательно, их результат всегда может быть изменён принудительно извне. Наличие риска – нормальное явление для мира, данность, с которой можно и нужно иметь дело.</p>	<p><b>Адаптивный</b></p>	<p>Молниеносно принимаемые на ходу решения и перестраивание планов для достижения своей цели – норма. Субъект обладает пластичным мышлением, имеет опыт решения самых разных задач и не имеет сильной связи с традиционными и стереотипными способами действий в тех или иных ситуациях.</p>

Таким образом, мы видим, что работа с риском во многом базируется на ментальности субъекта (риск-менеджера) – чем более стабильно и спокойно тот относится к возможности претворения неблагоприятного исхода в жизнь и чем более адаптивно он может действовать в новых для него условиях, тем более эффективен он будет в решении поступающих новых задач и тем лучше сохранит своё ментальное и физическое здоровье.

В заключение скажем, что в современной хаотичной среде источников рисков и угроз становится всё больше и больше, а потому можно говорить о том, что именно этот тренд делит управляющих на тех, кто тяготеет к порядку и способен только придерживаться их, и тех, кто имеет сильный и адаптивный склад внутреннего мира, что делает их невосприимчивыми к самому понятию риска, каким оно используется в современном дискурсе. Какая из тенденций

окажется сильнее, пока установить точно нельзя – этот вопрос требует дополнительных исследований. Однако определённо можно сказать, что способность к саморегуляции психики управляющего есть одна из основных его черт при работе с рисками (их прогнозированием или последствиями), а потому для людей на руководящих должностях развитие этой черты есть первый шаг на пути к освоению эффективного риск-менеджмента будущего.

#### **Использованные источники:**

1. Кочеткова А.И, Кочетков П.Н. Точки визуализации для управления рисками в условиях хаоса // Электронное периодическое издание «Аллея науки», Выпуск №11(62), (1 том), Ноябрь, 2021, с. 483-488.

2. Головина Ю.С. НЕЧЕТКАЯ ЛОГИКА, СУЩНОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ //Интеллектуальный потенциал XXI века инновационной России. – 2020. – С. 290-296.

3. Slaney R.B. et al. The Almost Perfect Scale – Revised // Measurement and Evaluation in Counseling and Development. – 2001. – V. 34, № 3. – P. 130–145.

4. Van Yperen N.W., Verbraak M., Spoor E. Perfectionism and clinical disorders among employees //Personality and Individual Differences. – 2011. – Т. 50. – №. 7. – С. 1126-1130.

5. Щипицына А.С. Методики измерения перфекционизма //Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия№ 1. Психологические и педагогические науки. – 2014. – №. 1.

6. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ХАОСА. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. В 2 Ч. ЧАСТЬ 2. – 2019.