

Е.С. Жариков
А.А. Парамонов

РИСКИ

в кадровой работе

**КНИГА
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ
И МЕНЕДЖЕРА
ПО ПЕРСОНАЛУ**

Нажмите здесь, чтобы купить полную версию книги

**Москва
МЦФЭР
2005**

Жариков Е.С., Парамонов А.А.

Ж34 Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2005. – 288 с. – (Библиотека журнала “Справочник кадровика”, 4–2005).

ISBN 5-7709-0325-2

В книге излагается авторская концепция риск-менеджмента в работе с персоналом.

Особое внимание уделено описанию основных групп рискогенных людей, чьи действия или бездействие могут привести к негативным для организации последствиям.

Для практического использования в книге приведены наиболее популярные диагностические методики, а также примеры интерпретации результатов при необходимости распознавания рискогенного потенциала исследуемых.

Книга рассчитана на широкий круг читателей – руководителей предприятий, ученых, консультантов и специалистов по работе с персоналом.

УДК 331.108
ББК (У)65.050.2

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
Глава 1. КАДРОВАЯ РАБОТА КАК ЗОНА ПОВЫШЕННОГО РИСКА.....	11
Необходимость постановки проблемы рисков в работе с кадрами	11
Авторская парадигма риск-менеджмента	16
Глава 2. КТО ОН, РИСКОГЕННЫЙ ЧЕЛОВЕК?	23
Пять основных групп рискогенных людей	23
Внутренне детерминированная рискогенная личность (ДРЛ)	30
Зависимый тип рискогенной личности (ЗРЛ)	39
Криминальная рискогенная личность (КРЛ)	53
Творческая рискогенная личность (ТРЛ)	57
Как работать с таблицами?	61
Глава 3. БОМБА ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ	63
Два фактора успеха	64
Прогноз перспектив человека	69
О проблеме карьеры	70
Изменяющийся руководитель	71
Неосознаваемая опасность	76
Последствия критического периода	77
Деформации управленческих решений	78
Работники становятся “плохими”	80
Старение эмоций	81

Редукция побудителей	81
Деформация имиджа работника	82
Семь методических инструментов	83
Нелинейное решение	89

**Глава 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ
РАСПОЗНАВАНИЯ РИСКОГЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА
РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ**

Ключевой вопрос	91
Типичные ошибки в работе с персоналом	92
Три задачи распознавания	94
Семь критериев допуска	102

**Глава 5. МЕТОДЫ РАСПОЗНАВАНИЯ
РИСКОГЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА**

Миннесотский многопрофильный тест (ММРП)	118
“Индикатор типов Майерс-Бриггс” и “Идентификатор типов-16”	129
Методика “Лидер Р-7”	159
Методика “Стратегия”	181
Методика “Стратегия” (перцептивный вариант)	195
Методика “Колористические предпочтения (КП)”	198
Методика “Темпераментная структура личности (ТСЛ)”	200
Прогностно-диагностическая система “Кадры”	218
Интервью как метод изучения рискогенного потенциала работников	222
Прогностно-диагностическая система “Типология-8 (М5)”	236
Прогностно-диагностическая система “Типология-8 (М5)” (опросный вариант)	244
Как можно распознать рискогенный потенциал работника с помощью графологии	269

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Напоминатель правил предъявления оценочной информации	274
--	-----

Уже когда рукопись была в издательстве, ушел из жизни Евгений Семенович Жариков – профессор кафедры управления персоналом и организационного развития Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, доктор наук, академик Академии русских предпринимателей, автор более 150 научно-практических публикаций и разработчик оригинальных методик.

С чувством глубокой благодарности дорогому Учителю и на добрую память о нем посвящаю эту книгу прекрасному человеку и великому ученому Евгению Семеновичу Жарикову.

А.А. Парамонов

ВВЕДЕНИЕ

Авторы намеревались написать книгу о риске в кадровой работе в рамках психологии управления. Но этому намерению не суждено было сбыться. И причиной тому стало осознание чрезмерной сложности объекта кадровой работы, т. е. человека. Человек ведь суперсложная система, которую изучают многие науки и научные направления, в том числе такие, как: антропология, биология, анатомия, медицина, эргономика, теория организации, теория управления, антропомаксимология, психология, культурология...

Уже из неполного перечня понятно, что для получения системного ответа на вопрос о том, как кадровикам изучать человека, надо, как минимум, учитывать достижения всех этих и многих не упомянутых здесь наук, а как максимум – строить на основе этих достижений методологию и логику исследования человека.

В настоящее время более всего такому подходу, упорядоченно объединяющему все это большое количество знаний о человеке и методов и методик его изучения, соответствует когнитивная сфера, именуемая человековедением. По-видимому, человековедение и зародилось именно потому, что настало время стыковать друг с другом знания разных научных областей о человеке, создавать разносторонний системный взгляд на человека и на методы его исследования.

Так что многие выходы за узкие рамки общей психологии и психологии управления становятся “узаконенными” в рамках

науки, претендующей на учет всего, что человечество узнало о людях и что позволяет исследовать их разносторонне, системно и потому более объективно.

К такому подходу нас подталкивают результаты исследования одним из авторов явления, именуемого психосоматической индукцией. В рамках теории психосоматической индукции произведена стыковка всего двух областей знания о человеке. Но получаемая в результате этой стыковки информация просто поражает своей нетривиальностью. Казалось бы, наука о “соне” (сома – тело) и наука о “душе” (психология) уже очень много сказали по поводу структуры и функций своих объектов и могут дать ответы если не на все вопросы, то по крайней мере на многие из них. Но стоило ввести в качестве принципа исследования установку на неразрывное рассмотрение этих объектов, как стало понятным, что кажущееся большое достоверное знание о каждой из этих сфер в отдельности не очень уж большое и не очень уж достоверное. В самом деле, как трактовать высокий интеллектуальный потенциал человека (способность решать задачи и проблемы наивысшей степени сложности), находящегося в состоянии серьезнейшего заболевания сосудов мозга, которое “выключает” его психические возможности нормально осмысливать любые сколько-нибудь сложные и не только сложные ситуации.

Совершенно очевидно, что чем более системно мы изучаем человека, тем меньше мы подвергаем себя опасности риска ошибок, связанных с неполнотой знаний о разных факторах, деформирующих значимое для нас знание о возможностях людей.

И чрезвычайная сложность проблемы состоит в том, что априори мы не можем определить, без какого именно знания о человеке можно обойтись в оценке его возможностей, а без какого это невозможно или даже опасно. Поэтому, как бы это ни было трудно, каждый раз при возникновении затруднений в понимании психологических проблем, возникающих в каких-либо сложных формах деятельности людей, их надо анализировать в ключе сома-психики, равно как и при возникновении затруднений в понимании соматических проблем следует исходить из возможностей влияния психических процессов на соматические. И так со всеми факторами, влияющими на поведение людей.

В условиях рыночной экономики организация бизнеса, управление предприятиями, действующими на основе рыночных правил, невозможны без склонности к участию в рискованных делах и без умения решать задачи и проблемы рискованного характера. И это потому, что сам рынок как регулятор функционирования экономики и как детерминатор ее развития принципиально связан с риском для хозяйственных субъектов. Одно только упоминание ценообразования как свободного процесса может быть достаточным, чтобы понять, что предвидеть все нюансы хозяйственного поведения в бизнесе невозможно. Свободное ценообразование тянет за собой шлейф неопределенности при постановке целей бизнесменами. Невозможность точно предвидеть издержки исключает точное планирование. Но это усугубляется еще и неопределенностью относительно состояния будущих цен на рынке. Если к этому добавить, что развернутый (цивилизованный) рынок – это конкуренция, становится понятной и другая составляющая неопределенности в знаниях. Ведь конкуренты не докладывают друг другу, какие шаги они намереваются осуществить, чтобы удержаться на рынке, какие товары собираются выпускать и продавать и какие цены заявят на следующем этапе конкурентной борьбы.

Итак, чтобы быть успешным в условиях рынка, руководитель должен быть склонен и способен принимать решения в рискованных ситуациях. И от того, насколько у него развиты эти склонности и способности, будет прямо зависеть функционирование, непотопляемость и развитие его организации. Это представляется бесспорным.

Но бесспорно и то, что именно человек, наделенный склонностью и способностями к риску, с большей вероятностью, чем осторожный и осмотрительный работник, может вольно или невольно поставить свою организацию и, следовательно, свой коллектив в неустойчивое положение, чреватое ухудшением ее финансового состояния и даже крахом.

Бесспорно также то, что о позитивной ценности рискованных склонностей и способностей можно говорить чаще всего и в основном лишь в отношении тех высших руководителей организации, которые принимают стратегические (финансовые, организационные и технологические) решения. Успех ожидает такую организацию, в которой после принятия топ-менедже-

ами и их командами стратегических решений весь коллектив аботает как четкий механизм, где каждый его член будет тем олезнее для организации, чем меньше он будет склонен к рис- овому поведению. А это означает, что выявление рискогенного отенциала работников в процессе подготовки к принятию адровых решений имеет двоякий смысл. Во-первых, оно не- бходимо, чтобы в исполнительскую составляющую трудового оллектива не попадали люди с явными склонностями к риску, собенно к безрассудному риску. Ведь какая-либо результатив- ая работа организации становится невозможной, если в ней бьединяются рисковые люди, не способные к рядовой пози- ивной работе. В таких случаях смелых и даже, быть может, расивых проектов может оказаться много, а результативного ела мало.

С этой точки зрения конечная цель рискового кадрового диа- ноза состоит в том, чтобы набрать в организацию как можно ольше надежных и осмотрительных работников, т. е. таких, искогенный потенциал которых не был бы чрезмерным.

Во-вторых, необходимо, чтобы, выявив особенности какого- ибо талантливового, но очень рискогенного человека, опреде- ить эффективные и безопасные для организации стратегии и атики взаимодействия с ним. В рамках работы с персоналом еобходимо постоянно искать организационные и психологи- еские формы и средства нейтрализации возможных вредных : разрушительных действий рискогенных личностей.

Предварительным условием разработки проблемы распоз- авания в людях склонностей к принятию рисковых решений вляется ясное понимание дуальной природы рискогенных ачеств человека. Достаточно долгими и тщательными иссле- ованиями установлено, что из всех 100% людей, органически клонных к риску, примерно 60% “получают” рискогенные ачества по наследству. Это те, у кого “любовь к опасности”, очнее, потребность в острых ощущениях, связанных с опас- остью, детерминирована биологически, выражена предельно сно и проявляется с “железной” необходимостью. Около 40% рганически рискогенных людей приобретают склонность к рис- у в результате личного жизненного опыта, в результате того, то обобщенно именуется социализацией. Но есть люди, совсем те рискогенные по своей природе, которые, однако, могут в

силу присущих им особенностей поставить свою организацию в рисковое положение.

Понять механизм формирования рискогенных свойств человека в процессе приобретения жизненного опыта непросто. Здесь мы сталкиваемся с огромным разнообразием конкретных обстоятельств, которые вызывают необходимость рисковать и которые позже, если повторяются с успехом, закрепляют эту необходимость у некоторых людей в форме потребности. Читатель сам может вспомнить не один случай рискованной необходимости. Но тот же читатель, если он не специалист в области психологии риска, едва ли сможет объяснить, почему, скажем, на первый взгляд робкий человек нередко совершает рискованных поступков больше, чем внешне смелый человек.

Весьма полезно посмотреть на внутренние источники возникновения склонности и способности к риску с психологической позиции. Разумеется, психика органически связана с сомой, как уже отмечалось, и взаимодействует с ней на основе закона психосоматической индукции. И это надо учитывать не только в генетическом плане (психика возникает, развивается и функционирует, пока живет и развивается ее носитель – сома), но и в актуальном плане, т. е. в процессе функционирования психики и организма как единого целого. Психофизиологический аспект проблемы, бесспорно, заслуживает специального изучения. Здесь очень много таких взаимодействий, изучение которых может объяснить многое из того, что в настоящее время не вполне ясно для “чистых” психологов и “чистых” физиологов.

Изучение механизма формирования рискогенных качеств человека в психологическом плане сразу же побуждает поставить целый ряд вопросов, и в первую очередь такой: какие интеллектуально-психологические особенности человека ответственны за возникновение и развитие склонности к риску? Об этом специальная глава в книге.

Вопрос, который естественно возникает, состоит также в том, имеются ли в наше время надежные методические средства выявления, а еще лучше измерения рискогенных особенностей людей?

Ответ положительный. Но совсем не легкий, не “шапкозакидательный”.

Глава 1

КАДРОВАЯ РАБОТА КАК ЗОНА ПОВЫШЕННОГО РИСКА

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСТАНОВКИ ПРОБЛЕМЫ РИСКОВ В РАБОТЕ С КАДРАМИ

Исследование проблем работы с персоналом в рыночных условиях хозяйствования со всей определенностью выявило зависимость успехов организаций от подхода к управлению персоналом как к зоне повышенного риска. Даже в довольно больших и сильных организациях провалы и неудачи любого характера в большинстве случаев связаны с тем, что при формировании трудового коллектива, и в особенности управленческой команды, практически никто из тех, кто причастен к работе с персоналом, не рассматривал кадровую работу как зону *базового риска*, т. е. как зону, ошибки в которой обязательно сказываются на результатах функционирования и развития предприятия. Нам удалось, идя в исследовании от провальных фактов через всю цепь взаимодействий работников управления, проследовать до истоков этих фактов. Более чем в 70% случаев источниками осложнений в организациях оказывались именно ошибки в оценке возможностей кадров. Руководители, с нашей помощью понявшие эту связь, признавались, что до сих пор кадровые факторы неудач чаще всего не были в поле их зрения. Во время опросов среди причин такого невнимания к источникам неудач выявились следующие.

1. Отсутствие установки на восприятие кадровой работы как зоны повышенного базового риска.

2. Недостаточная квалификация персонала, работающего в службах персонала.

3. Отсутствие в службах персонала надежных методик выявления у кандидатов на должности их рискогенных потенциалов.

4. Предпочтение руководителями эмоциональных способов оценки кандидатов на должности (“нравится – не нравится”).

5. Неформальные (часто родственные) основания для приема работников на ключевые должности.

6. Естественное нежелание идти от рискованных событий к кадрам, из-за того что обвинение в некачественной работе с людьми может обратиться на тех, кто ставил свою подпись на заявлениях о приеме на работу.

Нам бы хотелось с самого начала подчеркнуть, что кадровые ошибки, особенно ошибки в оценке возможностей потенциальных работников организации и ошибки в размещении работников, не являются событийными, частными. Это ошибки, относящиеся к основам деятельности организации. Их можно поэтому назвать базовыми. Трудно было получить согласие руководителей, мыслящих тактически, на этот тезис о базовом характере кадровых ошибок. Это ведь не так просто в момент кризисного потрясения думать не о том, как выйти из трудного положения, а о кадровых источниках кризисной ситуации. Думать, с их точки зрения, надо о путях и средствах преодоления трудностей! И ситуативно это верно. О кадровых же источниках рискогенных ситуаций надо размышлять постоянно, надо держать в поле зрения работу с кадрами как источник возникновения рискованных ситуаций. Но требуется думать не только о кадровых рисках. Необходимо организовывать практическую работу по элиминации (снижению) этих рисков.

Работа с персоналом это не совсем то, что иногда отождествляют с работой служб персонала в организациях. Работа с персоналом организации – это дело прежде всего руководителя организации, методическим инструментом (“руками”) которого является служба персонала.

Поэтому, чтобы не ошибиться в адресате данной книги, сразу же скажем, что книга предназначена, во-первых, руководителям организаций, принимающим решения по персоналу, во-вторых, работникам служб персонала, которые готовят кадровые решения.

Но и первые – главные, и вторые – значимые в контексте данной книги рассматриваются как люди, понимающие, что кадровые решения – это решения высочайшего уровня риска. Ведь ошибки в оценках интеллектуально-психологических и физических возможностей людей носят универсальный характер; они могут сработать в любой точке организации и ее управления. В идеале руководители и менеджеры по персоналу осознают, что при рассмотрении кадровых проблем требуется особый подход к этим проблемам, учитывающий ни с чем не сравнимую отрицательную значимость ошибок в кадровых решениях, и стремятся овладеть современными методическими инструментами недопущения провальных решений или, по крайней мере, принятия решений, которые позволяют минимизировать риск. Но это в идеале. А как в жизни?

Для того чтобы сделать прозрачной идею связи кадровой работы с риском, проведем сопоставление.

Положим, в каком-то подразделении фирмы прекращена производственная работа и, соответственно, сорвана своевременная сдача продукции и т. п. Из-за снега, перекрывшего дороги, в фирму не были доставлены комплектующие выпускаемого товара. Срыв! И возможно, – серьезный срыв, понижающий доходы и репутацию фирмы. Хотя вроде бы фирма ни при чем. Она ведь не управляет снегопадами. Но это только на поверхности “виновата” погода. Ведь в фирме кто-то когда-то принимал решение о назначении на должности людей, у которых не развито чувство предусмотрительности. В такой постановке не находится места ссылок на объективные, от людей сейчас не зависящие обстоятельства. Да, никто из работников фирмы не отвечает за погодные условия, но разве отсутствие предусмотрительности работников, отсутствие у них склонности учитывать (предвидеть) возможные трудности можно объяснить погодными условиями? Прием на работу таких людей, которые, в частности, учитывают подобные явления и умеют предусматривать резервы на такие случаи, – это и есть предупреждение возникновения риска неудачи или, как минимум, настройка на минимизацию риска неудач.

В свете изложенного требуется уточнение понятия “форс-мажорные обстоятельства”, по крайней мере в одном отношении. Форс-мажорные обстоятельства бывают, и они объясняют, почему что-либо намеченное не состоялось. Но они не оправдывают отсутствия работы по подготовке людей к подобного рода обстоятельствам. Де-факто – форс-мажорные обстоятельства это то, что предотвратить не представляется возможным. Но если в разных форс-мажорных обстоятельствах имеется нечто общее (подобное), люди могут использовать свой опыт для преодоления их последствий или для их предупреждения.

В связи с этим уместно заметить, что возможно обучение эффективному поведению работников в условиях форс-мажорных обстоятельств. И это приносит определенную практическую пользу, если только заинтересованная организация не использует форс-мажорные обстоятельства в качестве аргумента в финансовых и иных практических взаимодействиях с деловыми партнерами. Кстати, в практике анализа мошенничества выявлено некоторое количество случаев организации форс-мажорных обстоятельств с целью сокрытия фактов мошенничества.

У истоков такой ситуации – отсутствие прогноза возможностей допущения людьми поведения, создающего угрозу потерь или даже краха предприятия. Но ведь эти люди – не засланные агенты конкурентов (хотя в принципе и такое возможно). Это работники, принятые в организацию после тщательного (с точки зрения тех, кто готовил их представление руководству) их изучения. Ну не было ни в головах работников службы персонала, ни в инструкциях по оценке кандидатов на должности указания на то, чтобы предвидеть поведение нанимаемых работников, которые должны были уметь предвидеть рискованные ситуации, угрожающие состоянию и даже существованию фирмы.

Нетрудно понять, что риски, связанные с ошибками, слабостями или намерениями работников, находящихся на ключевых должностях, по своей негативной (рискогенной) значимости находятся на вершинах “пирамиды вредности” возможных рисков в организации. Ведь все, что происходит в организациях, творится людьми. А что именно они сотворят или натворят,

это без специального прогнозного изучения не узнать до самого факта “сотворения” и, значит, не предотвратить. Организуются ли такие прогнозные изучения работников? Увы! Нет. Почему отсутствуют нередко даже намеки на такое изучение? Да потому, что не было общей системной теоретической базы для такого подхода. Основы этой базы, по-видимому, впервые публикуются в нашей книге. Отсутствуют и традиции рассматривать работу персонала в ключе риска.

К сожалению, наш анализ восприятия кадровой работы как зоны повышенного риска или даже просто как зоны риска далеко не у всех находит адекватное восприятие. И это потому, что такого подхода – рассматривать управление персоналом как зону риска – не существовало. Авторы надеются, что такая традиция начнет складываться. А пока картина выглядит следующим образом.

Путем многих и длительных интервью с руководителями организаций и менеджеров по персоналу мы выявили, что понимание работы с кадрами как зоны повышенного риска меняет отношение к этой работе на всех уровнях управленческой иерархии. И первое, что отмечают управленцы, состоит в том, что с приобретением такого понимания происходят передвижения приоритетов значимости. Работа с персоналом начинает занимать в умах руководителей место на вершине списка приоритетов деятельности. Соответственно меняется уровень ощущения ответственности за ошибки в работе с персоналом. Из рядовых эти ошибки превращаются в умах работников в ошибки ключевого характера.

Но еще более меняется отношение к работе по управлению персоналом, когда руководителей организаций и менеджеров по персоналу снабжают специальным методологическим и методическим инструментарием предупреждения и (или) минимизации последствий рискованных решений.

Предлагаемая книга, по убеждению авторов, должна решить как раз эти две задачи. Первая – дать развернутое понимание проблемы рисков в работе с персоналом. Вторая задача – снабдить управленцев современным инструментарием решения этой проблемы в условиях современной российской экономики.

АВТОРСКАЯ ПАРАДИГМА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Все вышеизложенное само по себе убеждает в том, что необходимо серьезное рассмотрение хотя бы постановки проблемы риска в работе с кадрами. Но эта необходимость становится просто невероятно значимой, как только мы поднимем вопрос о том, что стоит за любыми разговорами об исследованиях того, что называют управлением рисками, к какой бы области эти исследования ни относились.

Например, что имеют в виду, когда говорят и пишут об управлении финансовыми рисками или хеджированием сделок?

Внешне идет обсуждение финансовых и договорных процессов, но имеется в виду воздействие на участвующих в этих процессах людей таким образом, чтобы они, как минимум, не увеличивали риск в работе по достижению заданных результатов, а как максимум, обеспечили бы решения, дающие полное совпадение результатов с ожиданиями. Такого рода управление рисками есть не что иное, как управление людьми ради уменьшения рисков, но без упоминания этих людей. В ходу здесь подсознательная и давняя традиция, исходным пунктом которой является убеждение, что все люди абсолютно одинаковы и будут реагировать на действия специалистов по рискам совершенно одинаково. Создается впечатление, что специалисты в области финансовых рисков договорились не упоминать субъектов финансовых взаимодействий, как некогда люди договорились не упоминать нечистую силу¹. Точно такая же картина наблюдается и при анализе технологических, природных и иных рисков.

А не пора ли сказать, что управление любыми рисками это управление людьми ради снижения риска неполучения ожидаемых результатов. Но ведь в организациях работа с людьми в широких диапазонах задач осуществляется службами персонала. Так, может быть, ради успеха дела, уменьшения финансовых и иных рисков надо начинать с анализа людей, причастных к социальным, природным, финансовым и любым другим процессам, с анализа их особенностей, их различий в способностях и предпочтениях?

¹ Это нельзя рассматривать как выпад против специалистов в области управления разными рисками. Многие из них великолепные специалисты. Но как им уйти от того, что складывалось десятилетиями?!

Все это можно повернуть прямо к любой частной теории риска.

Занимаясь проблемой риска в кадровой работе, мы вышли на решение, далеко выходящее по своему значению за рамки узко понимаемой кадровой работы. А именно – мы пришли к необходимости формирования *человековедческой теории риска*, которая может оказаться практически полезной всюду, где люди взаимодействуют с людьми, и которая, как мы надеемся, сдвинет с места теоретические разработки в рамках дискретного (отраслевого) изучения рисков, хотя бы потому, что может дать понимание единого основания для объяснения источников возникновения *любых* рисков.

Одно из обстоятельств, послуживших толчком к человековедческой постановке проблемы рисков, именно в ключе идеи первичности человеческих источников всех конкретных рискованных событий, было получение авторами информации об одной “странности” в науке и практике управления рисками. Суть ее в том, что все возрастающие усилия теоретиков риска и все увеличивающееся количество случаев внедрения в практику разработок по управлению рисками, которые реально улучшали условия решения проблем риска, не меняли в лучшую сторону общую статистическую картину возникновения и преодоления рискованных событий в экономике. Она оставалась практически неизменной. В ряде случаев количество рискованных событий стало превышать число подобных ситуаций в предшествующий период, до внедрения новых разработок в области управления рисками.

Вроде бы дело с рисками улучшается... в частности. И одновременно ясно, что дело с рисками ухудшается. При этом каких-либо претензий к разработчикам методов управления рисками предъявить нельзя. В рамках того уровня, которого достигла наука о рисках, все делалось профессионально грамотно и качественно.

Мы бились над этим противоречием более пяти лет. Проблема в рамках традиционной дискретной (отраслевой) парадигмы управления рисками не решалась. Не поддавалась она решению и на основе системного риск-менеджмента. Стало понятно, что во всех этих подходах упускается какое-то звено, ускользающее из поля зрения ученых и практиков.

До последнего времени существовало две парадигмы риск-менеджмента:

1) старая (по-нашему – дискретная, отраслевая);

2) новая, интегрирующая управление разными и разрозненными отраслями риск-менеджмента в единую систему риск-менеджмента.

Обобщенное описание различий между “старой” и “новой” моделями риск-менеджмента читатель найдет в работе Thomas L. Barton, William G. Shenkir, Paul L. Wolker¹.

Отметим лишь здесь, что переход от старой модели фрагментарного, эпизодического, ограниченного риск-менеджмента к модели интегрированного, непрерывного, охватывающего в рамках предприятия все риски и возможности управления ими, явился серьезным достижением западной теоретической и управленческой мысли. И прежде всего потому, что системный подход, который объединил стратегии, процессы, людей, технологии, навыки оценки и управления рисками в рамках производственной или иной организации в целом, обеспечивал предупреждение или минимизацию последствий рисков намного более эффективно, чем фрагментарный подход (старая парадигма).

Такой переход к системному риск-менеджменту определился тем обстоятельством, что в самом риск-менеджменте совершались ошибки, которые усугубляли рисковое поведение руководства компаний. Риск-менеджмент, по самому своему назначению обязанный понижать риск в управлении, сам нередко становился источником риска из-за ошибок кадровиков. Это и подтолкнуло к “реформированию” самого риск-менеджмента в направлении интегрирования всех управленческих усилий всех ответственных работников организаций на совместную (системную) деятельность по управлению рисками.

Но это не очень уж очевидно для случаев природных катаклизмов. В последние годы в России огромные регионы подвержены затоплению в результате естественного природного процесса таяния снега.

Возникает вопрос – при чем здесь люди как источник риска наводнений? Прямой вопрос требует прямого ответа. Человеческий разум в наше время уже способен предвидеть такие

¹ См.: *Бартон Томас Л., Шенкир Уильям Г., Уокер Пол Л.* Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Киев: Вильямс, 2003.

обытия, и уровень человеческой техники и технологий уже позволяет своевременно предотвращать или хотя бы минимизировать последствия подобных происшествий. И дело вовсе не в том, чтобы искать конкретно виноватых, например в последствиях наводнений. Дело в принципиальном подходе. Суть его в том, что на Земле все события в той или иной степени связаны с человеческой деятельностью либо как с источником рисков, либо как с тем, что способно регулировать кризисные события. Уместно здесь вспомнить слова известного путешественника и ученого Тура Хейердала: “Земля это космический корабль без выхлопной трубы”. Уместно поставить вопрос: а почему тогда наше людское обиталище, наш дом, не имеет “выхлопной трубы”? Космонавты и астронавты в своих интервью нет-нет, да и проговариваются о том, как серьезно изменилась Земля в экологическом смысле с начала освоения людьми околоземного пространства. Один из них, весьма уравновешенный человек, равнивая картину Земли из космоса 40 лет назад с картиной Земли в наше время, назвал разницу этих картин катастрофической.

Строго говоря, даже там, где “не ступала нога человека”, последствия его деятельности находят все чаще и чаще.

Именно подобный подход подтолкнул нас к формированию *третьей парадигмы риск-менеджмента*.

Ее суть сводится к тому, чтобы рассматривать все рискованные ситуации как следствие поведения, действий (бездействия) и деятельности (бездеятельности) людей. С нашей точки зрения, только в такой постановке возможно создание общей теории рисков и возможно практически полезное формирование универсальных инструментов преодоления рисков или минимизации их последствий. Сколько мы ни пытались опровергнуть сами себя в этом нашем “дерзком” утверждении о людях как источниках любых рисков, у нас это не получилось. Всюду в разной мере или разной степени выраженности мы находим истоки рискованных событий людей. Разница заключалась в том, что эта связь “люди – рискованные события” в одних случаях (например, в технологиях производства или финансовой сфере) оказывалась чрезвычайно плотной (непрерывной), в других (наводнения, извержения вулканов и т. п.) – опосредованной, многоступенчатой, дискретной...

Изучая риски, с которыми люди сталкиваются в экономической сфере, мы долго не могли избавиться от представления, что те теоретики, которые, анализируя рискованные ситуации, не упоминая людей, находящихся в исходных пунктах этих ситуаций, просто шутили. Настолько очевидными были эти связи “люди – рискованные события”. Позднее мы поняли, что дело здесь не в желании пошутить, а в следовании определенным традициям изучения рисков, традициям, которые возникли тогда, когда серьезных инструментов изучения деятельности и поведения людей как источников рисков не существовало. Теперь такие инструменты есть, и следовательно, есть возможность соединить то, что было разъединено из-за методологической слабости в прошлом.

Возвращаясь к результатам этого обсуждения третьей парадигмы риск-менеджмента, мы все более склоняемся к тому, чтобы считать предлагаемую читателям книгу обобщением практического опыта применения нашей теории в риск-менеджменте в России. Ведь из 318 опрошенных руководителей захотели использовать предложенную нами методологию более 250, из которых практически использовали ее около 220. Это то, что нам удалось проконтролировать. Правда, отчеты о применении методической составляющей нашей парадигмы риск-менеджмента мы получили всего от 92 руководителей. Социологи нас успокоили: для России в наше время такое число откликов – это неплохо. Обобщение, которое мы сделали на основе этих отчетов, свидетельствует, что “человековедческий” подход к рискам оправдал себя в следующих областях:

- 1) финансовые операции;
- 2) производственные процессы;
- 3) технические и технологические инновации;
- 4) природные (сезонные) факторы;
- 5) изобретательство и рационализация;
- 6) реструктуризация предприятий;
- 7) формирование конкурентных преимуществ;
- 8) конкурентная разведка;
- 9) маркетинговые исследования;
- 10) инвестиционные проекты;
- 11) риелторская деятельность;
- 12) коммерческий бизнес;
- 13) организация нового бизнеса;

14) новаторство и инновационная работа;

15) межличностные отношения...

Если внимательно сравнить старую, новую и новейшую парадигмы риск-менеджмента, то обнаружится одно принципиальное отличие третьей парадигмы от первых двух. Оно состоит в том, что устранение причин рискованных ситуаций предлагается осуществлять путем превентивного распознавания в людях их рискованных потенциалов, путем формирования управленческих команд и трудовых коллективов с учетом того, какие люди будут нужны в организации, рискованные или надежные, а также путем формирования рабочих команд, предназначенных, в частности, осуществлять работу по недопущению рискованных ситуаций и минимизации их последствий. Подбирая людей в соответствии с требованиями работы по критерию “рисковость – надежность”, можно снизить возникновение рискованных ситуаций на 40%. Согласитесь – неплохой результат. Но ведь это лишь первая ступень инструментальной системы нашей концепции. Второй шаг – размещение работников в организации с учетом недопущения возникновения рискованных ситуаций. Это дает еще примерно 20% снижения риска. И наконец, третий шаг – это целый комплекс работы с теми, кто обладает высоким рискованным потенциалом и вместе с тем очень нужен организации из-за своих, возможно, уникальных или высокоразвитых способностей. Здесь не менее 40% успеха.

Исследуя другие области деятельности и сферы природы, мы получаем огромные перечни рискованных ситуаций, источником которых являются ошибки людей либо в действиях, либо в процессе осмысления будущих действий. Имеется и особый класс таких ситуаций, возникновение которых определяется практическим бездействием или отсутствием осмысления каких-либо процессов из-за многих причин. И здесь, хотя и в другой форме, мы сталкиваемся с человеком как источником каких-либо рискованных ситуаций. Понятно, что извержение вулкана и сжигание лавой поселка у его подножья – явление природное. Но что мешает людям в наше время (отметим вновь) предвидеть это извержение или предусмотреть проведение эвакуации населения поселка до того, как трагедия случится?

Эти рассуждения приводят нас к новому представлению о тех проблемах, с которыми сталкиваются люди в процессе

своей деятельности или жизнедеятельности. Представляется разумным и практически значимым вычленение из общего массива проблем тех, разрешение которых не просто тормозит продвижение, но и угрожает потерями, в том числе потерями жизней. Мы называем эти проблемы риск-проблемами. Без этого понятия можно было бы обойтись, если бы не одно чрезвычайно значимое обстоятельство. А оно состоит в том, что очень многие из обычных проблем, в нашем случае тех, которые вроде бы не угрожают возникновением рискованных ситуаций, имеют тенденцию к превращению в рискованные проблемы.

Падение одного камня с вершины горы может вызвать лавину. Маленькая царапина на коже человека в жарком климате может перейти в заболевание, угрожающее риском потери жизни для него. Выход из паза всего одного крепящего болта может быть началом губительного флаттера для летательного аппарата.

Главное, что отличает третью парадигму риск-менеджмента, состоит в указании на внутренние психологические причины действий людей, обуславливающих возникновение рисков. А это в одном случае – рискованная структура психики человека. В другом – интеллектуально-психологические и когнитивные слабости человека. В третьем – криминогенные намерения и действия человека.

И следовательно, третья парадигма позволяет понять, в чем может состоять общий для любых рискованных ситуаций ключ к решению проблемы элиминации рисков или минимизации их последствий. Он в распознавании интеллектуально-психологических особенностей людей, в распознавании того, что обобщенно именуют менталитетом. Знания качеств и уровня развития менталитета, с точки зрения такого подхода, должны стать основой для принятия решений в системе управления любыми рисками.

Из этого не следует делать скоропалительных выводов о том, что дискретный анализ рисков, как и системный риск-менеджмент, можно исключить из арсеналов тех, кто намерен серьезно заниматься проблемами рисков в управлении. С нашей точки зрения, поступать надо прямо наоборот. Широко практически использовать первую и вторую парадигмы риска вместе с третьей, человековедческой парадигмой, и на ее основе. Без этого, как нам представляется, удовлетворительно решать любые проблемы риска невозможно.

Глава 2

КТО ОН, РИСКОГЕННЫЙ ЧЕЛОВЕК?

Анализу интеллектуально-психологических признаков рискогенных людей необходимо предпослать одно чрезвычайно важное принципиальное указание.

Существует два основания для констатации возможности возникновения рискованных ситуаций. Первое – объективно существующая сложность видов деятельности. Такая сложность, которая не позволяет людям правильно увидеть (понять, распознать, представить) последствия развития событий под влиянием имманентных факторов или деятельности его участников. Это, так сказать, объективное и для большинства непреодолимое препятствие. Людям, даже весьма и весьма одаренным, бывает не под силу на данном уровне развития их менталитета проникнуть в механизмы, формирующие основы рискованных последствий человеческой деятельности. Второе – это человеческие особенности, предопределяющие рискованную “слепоту” работников. Это то, что прямо связано с уровнем развития их возможностей предугадывать последствия событий и явлений.

Понятно, что эти два основания существуют как отдельно, так и во взаимодействии. И с учетом этого обстоятельства надо рассматривать материал о рискогенных качествах людей.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ГРУПП РИСКОГЕННЫХ ЛЮДЕЙ

Рискогенный потенциал (РП) мы определяем как интеллектуально-психологический механизм побуждения человека к вольному или невольному порождению (созданию, провоциро-

ванию...) рискованных ситуаций, как склонность к решению задач с высокой степенью неопределенности, как предпочтение дел, содержащих элементы риска. Рискогенный потенциал – это совсем не обязательно способность успешно решать рискованные проблемы управления. За успешность решения таких проблем отвечают другие компоненты психики людей, и в первую очередь интуиция, логика и здравый смысл.

С психологической позиции, всех людей, которые могут поставить организацию в рискованное положение, можно разделить на пять групп:

- 1) гиперстеники, условно – психически сильные люди;
- 2) психастеники, условно – психически слабые люди;
- 3) криминально мотивированные люди;
- 4) творческие личности;
- 5) асоциальные люди.

В данной книге мы будем в основном рассматривать лишь первые четыре типа рискованных личностей.

Первая группа характеризуется главным образом тем, что ее представители в самих себе несут потребность в рискованных действиях и рискованном поведении. Они биологически стимулированы к поиску острых, рискованных ситуаций. Физиологический механизм рискованного поведения состоит в том, что у людей, склонных к риску, наблюдается дефицит весьма важного фермента тираминазы, который обуславливает физическую удовлетворенность организма, и избыток фермента дофамина, стимулирующего поиск острых ощущений. Психологической основой рискованного поведения этих людей является успешность каких-либо рискованных действий, закрепляющихся в сознании как везучесть и выгода таких рискованных способов деятельности. Это, так сказать, самой биологической природой и психической структурой предопределенные к риску люди. По-другому они не могут. Если отсутствует возможность рисковать, то они вянут, превращаясь в равнодушных людей. Для большинства из них жить – значит рисковать.

Вторая группа состоит из людей, которые не имеют ни физиологических стимуляторов риска, ни психических установок на рискованное поведение. И тем не менее они рискованны, и потому их действия могут оказаться чрезвычайно опасными для организации. Эти люди физически и психологически слабы во

многих и разных отношениях. И если им поручается работа, требования которой превосходят их не очень уж развитые возможности, они невольно, не желая того, могут совершать ошибочные действия или выдавать некачественные результаты, которые могут и часто приводят их организацию в рискованные состояния. Они часто подводят людей вовсе не из-за каких-либо тайных намерений, а потому, что не могут справиться с делами, от которых зависят успехи организации или даже ее существование. Список такого рода рискованных ситуаций огромен! Он соответствует числу ошибок, которые совершают психастеники. Как только при анализе какого-либо неблагоприятия в организации вы пытаетесь найти, кто же из членов управленческой команды или членов трудового коллектива породил это неблагоприятие, вы натываетесь на тот факт, что таким человеком примерно в половине всех рискованных случаев оказываются психически слабые личности. За вычетом того, что рискованные ситуации порождают гиперстеники и криминально мотивированные люди, почти все остальное творят психастеники. В самом общем виде, по блокам, за рискованными ошибками этих людей стоят такие их качества, как стрессоуязвимость, беспричинные страхи, обидчивость, низкая физическая и психическая выносливость, депрессии, раздражительность от слабости, чрезмерные опасения совершить ошибку...

Третья группа рискованных личностей это люди, которые на первое место ставят свои личные, эгоистические и эгоцентрические цели (намерения), инструментами достижения которых они избирают любые действия криминального характера на основе принципа – “Все средства хороши для достижения моих целей”. Двигаясь в направлении к своим целям, эти люди совершают действия, противоположные целям организаций, и тем ставят их в затруднительное, а то и критическое положение. По данным американских исследователей (R. Andrews, V. Browers...), около 30% всех случаев крахов предприятий в США вызваны действием мошенников¹.

Самая малочисленная группа рискованных людей это гиперстеники, но она же наиболее продуктивная в смысле создания

¹ См.: Альбрехт У., Венц Дж., Уильямс Т. Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса. СПб.: Питер Пресс, 1996. С. 28.

рисковых ситуаций. Самая многочисленная вторая группа. Но, в принципе, ее представители со временем становятся известными и их рискогенная опасность относительно легко прогнозируется. В наше время в условиях России довольно многочисленной является третья группа рискогенных личностей – криминальная. Существует много сложностей предупреждения криминального разворачивания событий, ведущих к риску. Об этом будет специальный разговор дальше.

Из этого краткого описания рискогенных личностей следует, что службы управления персоналом должны располагать мощными методологическими инструментами распознавания рискогенных особенностей, “покрывающими” эти существенно отличающиеся группы людей. Но не только. Они должны иметь также инструментарий для прямо противоположного, т. е. для распознавания среди кандидатов на должности надежных людей, тех, кто настроен и умеет сдерживать свои обещания, кто способен успешно работать в сложных условиях и критических ситуациях, кто умеет достигать успеха при чрезвычайно сильном сопротивлении.

Но и это не все. Исследование способов минимизации рисков выявило потребность в том, чтобы в организациях работали люди, которые были бы способны, действуя рядом с рискогенными личностями, погашать возможные разрушительные действия талантливых рискогенных работников и одновременно сохранять и даже приумножать их позитивные достижения. Условно, за неимением лучшего, мы их называем минимизаторами рисков.

Читатель, по-видимому, уже понял, что за понятием рискогенности человека скрывается неоднозначный смысл. Сделаем уточнения.

Рисковое действие – это нередко безрассудное действие смелого человека, который стремится достичь результата быстро, атакой, на авось, наскоком, ва-банк. В результатах деятельности такого человека всегда присутствует две возможности: либо рисковое действие приведет к ожидаемым результатам, либо дело кончится неудачей. В таком поведении просматривается доминирование эмоциональных мотивов в ущерб рациональным доводам. Человек пренебрегает знанием возможных препятствий, отмахивается от предупреждений скептиков, не

учитывает разумных доводов, в хорошем случае берет ответственность за успех (неуспех) дела на себя.

Нетрудно понять, что антиподом рискогенной личности является рационально мыслящий человек, взвешивающий последствия своих действий, отстраненно анализирующий ситуации, планирующий свою деятельность; он стремится выявить все возможные препятствия на пути к результату и заранее определить средства для их преодоления, он действует осторожно и последовательно.

Если рискогенный человек может многое сделать, чтобы понизить отрицательное значение неудачи, пытается определить цену за возможный провал, тогда говорят о взвешенном риске, который, естественно, отличается от риска безрассудного, эмоционального.

Здесь все время идет речь о рискогенном типе человека. Как мы уже отмечали, он сам в себе носит потребность осуществлять деятельность в рискованных формах, это его органическое, г. е. присущее ему свойство, которое неизбежно проявляется в его деятельности, независимо от того, в какой сфере она осуществляется. Однако надо учитывать, что кроме эмоционально мотивированной на мгновенное достижение результата у человека может быть долговременная установка на рискованные действия для достижения определенной цели. В таком случае надо говорить о рисковом процессе. И это более серьезно, чем рискованная "вспышка".

И конечно же, кадровые службы должны в процессе изучения кандидатов на должности определять наличие таких нюансов рискогенности человека.

Создателями рискогенных ситуаций могут быть, как уже говорилось выше, не обязательно органически рискогенные люди. Кто-то что-то не рассчитал, кто-то что-то упустил при оценке перспектив, у кого-то не хватило мужества выступить против авантюрного предложения сотрудника, кто-то чрезмерно приязнен к алкоголю, который отнюдь не улучшает интеллектуальных способностей, кому-то нечто совсем не важное показалось только значимым, что он все силы бросил на это кажущееся начатое и просчитался, и т. д. и т. п. Словом, любое действие человека, осуществляемое не в соответствии с требованиями ситуации, любое ошибочное или небрежно осуществленное дело

может поставить организацию в рисковое положение. И если последствия этих ошибок будут кризисными для организации, особого значения не имеет, какой человек – органически рискованный или ситуативно-рисковый привел коллектив к кризису. Следовательно, принципиально значимой для служб персонала является задача – упреждающе обнаруживать в людях особенности, которые субъективно (по воле человека) или объективно (независимо от его установок) оказываются рискованными, с тем чтобы либо не допустить самой рискованной ситуации, либо предусмотреть необходимые средства минимизации последствий рискованных действий. Следует иметь в виду, что хорошая (объективная) дифференцированная диагностика рискованности персонала – это хорошая основа для организации продуктивной коллективной работы управленческого и трудового коллектива организации. Довольно известная теория групповой динамики подтверждает это достаточно убедительно.

В данном разделе мы отвлекаемся от таких случаев рискованного поведения людей, которые связаны с необходимостью осуществлять какие-либо спасительные действия в условиях, когда невозможно нормально работать, если не пойти ва-банк (“или пан, или пропал”). Такие действия в экстремальных условиях могут совершать как те, кто наделен рискованными свойствами, так и те, кто не числится в рискованных, но кто готов в критической ситуации повести себя предельно ответственно и патриотично по отношению к своей организации.

Поэтому в структурном подразделении организации, которому поручено заниматься проблемами минимизации риска, необходимо работать в трех направлениях.

Первое – выявлять людей, которые по своей психобиологической природе являются рискованными.

Второе – выявлять потенциально слабых работников, действия которых, независимо от их воли, могут поставить организацию в рисковое и даже краховое положение.

Третье – выявлять тех, кто в силу своих криминальных наклонностей и намерений приходит в организацию, чтобы действовать ради достижения своих собственных эгоистических целей. Чтобы завершить данный параграф, необходимо упомянуть еще два типа рискованных личностей, о которых надо писать специальную работу. Это – творцы, т. е. это те,

то открывает что-либо новое в окружающем мире или создает новые машины, механизмы, устройства... меняющие технологическую и экологическую базу цивилизации. В данной работе мы будем касаться креативного типа рискогенной личности лишь в той мере, в какой это естественным путем увязано с анализом методического инструментария распознавания рискогенных потенциалов людей, работающих в управлении организациями. И это асоциальные люди (бомжи, личности с девиантным поведением, наркоманы, алкоголики, люди со скрытыми и скрываемыми пороками психики и т. д. и т. п.).

В книге мы будем иметь дело с любыми рискогенными ситуациями, независимо от того, кто, какой человек ее порождает. Надеемся, что читателю нетрудно будет разобраться, о каком типе рискованного поведения будет идти речь в каждом отдельном эпизоде.

Для того чтобы приступить к работе по недопущению принятия рискованных кадровых решений или к минимизации их последствий, необходимо иметь четкое и ясное представление о том, что представляет собой рискованный, или рискогенный, человек.

Теоретические и эмпирические исследования показывают, что построить однозначную и одинаковую модель признаков рискогенной личности невозможно. Слишком велико разнообразие рискогенных людей. Но построить типологические модели рискогенных людей вполне реально. И это облегчается тем обстоятельством, что все многообразие рискогенных работников можно свести, как мы уже отмечали выше, всего к пяти принципиально различным типам рискогенных личностей. Сделаем здесь необходимые уточнения и детализацию.

Первый тип – это человек, в котором природой заложена сильная потребность к рискованным формам достижения результата, к рискованным решениям, к поведению, в котором доминирует мотив достижения успеха “на авось”, который готов пойти “вабанк”, даже когда для этого нет особой или вообще никакой необходимости. Мы называем человека первого типа внутренне детерминированной рискогенной личностью (ВДРЛ), или сокращенно – детерминированной рискогенной личностью (ДРЛ) (табл. 1).

Второй тип рискогенной личности характеризует человека, который не имеет сильной (и даже слабой) потребности к

совершению рискованных решений. Но он в каких-то значимых отношениях слаб, и потому в его деятельности обнаруживаются такие ошибки, несоответствия, несовершенства... которые ставят его организацию в рискованное положение. Его мы назвали зависимой рискогенной личностью (ЗРЛ) (табл. 2).

Третий тип – это криминальная рискогенная личность (КРЛ). Совершая какие-либо выгодные для себя преступные деяния, такой человек, естественно, на первое и единственное место ставит свои эгоистические интересы. Его не волнует, что будет с организацией и ее работниками в результате “перераспределения” материальных ресурсов в свою пользу. В дальнейшем изложении он пойдет под названием криминальная рискогенная личность (КРЛ).

Четвертый тип рискогенной личности – это творческий человек, результаты использования достижений которого далеко не всегда можно однозначно и даже многовариантно предсказать и тем более предупредить (ТРЛ). Ярчайший пример тому – авария на Чернобыльской АЭС.

Пятый тип – асоциальные люди.

ВНУТРЕННЕ ДЕТЕРМИНИРОВАННАЯ РИСКОГЕННАЯ ЛИЧНОСТЬ (ДРЛ)

1. Для рискогенного человека первого типа прежде всего характерна экстремально выраженная потребность быть выше других в делах или в личной жизни. *Потребность превосходить* во что бы то ни стало других людей, развитая до такого уровня, что она нередко является господствующей во всей системе всех остальных потребностей и интересов, – вот внутренний двигатель и мотив действий такого человека. Потребность доминировать у него столь сильна, что толкает его к действиям за пределами необходимой осторожности и осмотрительности. Если эта потребность не удовлетворяется в обычных трудовых условиях, человек может пойти на то, чтобы сломать эти условия и ту организацию, в которой он работает, не принимая во внимание любые, в том числе кризисные, последствия своих действий.

Если потребность доминировать сочетается у человека с неадекватно завышенной самооценкой, с самоуверенностью и

самонадеянностью, ничто не может его отвлечь или отвернуть от движения к намеченной цели с помощью любых, самых крайних средств. Ведь успех ему кажется достижимым независимо от складывающейся ситуации, силы ума “предостаточно”, чтобы преодолеть любую трудность, которая возникнет на пути к удовлетворению главного интереса – доминировать.

Согласно современным представлениям о генетической детерминации мотивации поведения людей чаще всего и сильнее всего потребность доминировать над людьми проявляется у представителей первой группы крови¹.

2. Рискогенный человек этого типа – это *плохо* (слабо, неудовлетворительно) *самоуправляющаяся личность*. По своим особенностям он ближе к высокоорганизованным представителям животного мира, которые *непосредственно* побуждаются к действиям своими состояниями и эмоциями, отображающими это состояние. То, что человек хочет в данный момент, – это для такого человека закон. Оно должно быть предоставлено ему независимо от цены усилий. Если этого не происходит, человек сделает практически все что угодно, лишь бы его желание было удовлетворено. Есть желание – есть действие. Остальное незначимо. Это можно назвать *господством эмоциональной сферы над рациональной*.

3. Рискогенный человек – это личность, обделенная чувством самосохранения. Самосохранение у него порой бывает выражено столь слабо, что как будто для него именно написаны принципы, представленные в известных мудростях: “Будь что будет”, “Ввяжись в бой, а там видно будет”, “Кто не рискует, тот не пьет шампанское”, “Безумству храбрых поем мы песню”, “Мы за ценой не постоим”, “Победителей не судят”, “Если цель того стоит, для ее достижения допустимы любые средства”...

4. Портрет рискогенной личности был бы неполным, если не указать на такую ее особенность, как *импульсивность*, за чем может стоять активная личностная позиция, высокая поисковая активность, преобладание мотиваций достижения, уверенность в себе, высокая скорость принятия решений, *спонтанная реализация сиюминутных побуждений вопреки здравому*

¹ См.: Питер Д’Адамо, Кэтрин Уитни. 4 группы крови – 4 пути к здоровью. Минск, 2002.