

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

ТЕМА 3. ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1. Процес управління поведінковими ризиками
2. Модельні програми управління поведінковими ризиками
3. Принципи управління ризиками поведінки
4. Дослідження поведінкових аспектів управління на основі теорії стилів менеджменту І. Адізеса

3.1. Процес управління поведінковими ризиками.

Управління поведінковими ризиками – це процес аналізу та виявлення поведінкових проблем на робочому місці та забезпечення мінімізації потенційної шкоди від ризику.

Проблеми поведінки на робочому місці включають індивідуальні ризики, такі як поведінка співробітників і директорів, а також організаційну поведінку, яка є колективною поведінкою організації.

На робочому місці можуть впливати багато ризикованих форм поведінки та умов, таких як стрес, конфлікти, насильство, зловживання психоактивними речовинами, перевантаження роботою, незахищеність роботи, організаційні зміни тощо.

По суті, управління поведінковими ризиками зосереджується на розумінні та управлінні тим, як дії та поведінка співробітників, керівників та інших зацікавлених сторін можуть створити або посилити ризики в організації.

Він стосується таких питань, як:

- Неправомірна поведінка працівника
- Погане прийняття рішень
- Недотримання правил і процедур
- Ризикована фінансова поведінка
- Ризики кібербезпеки через поведінку користувачів
- Людські помилки

Усі вони можуть призвести до відсутності мотивації, зниження якості роботи, прогули, які в кінцевому підсумку обходяться роботодавцям і можуть залямувати репутацію компанії.

Основні етапи процесу управління поведінковими ризиками

1. Виявлення ризиків в організації
2. Моніторинг процесів і послуг, які впливають на ці ризики
3. Вжиття запобіжних заходів для забезпечення благополуччя компанії
4. Модельні програми управління поведінковими ризиками

За останні 15 років з'явився ряд модельних програм. Кінцева мета будь-якого з цих методів полягає в тому, щоб співробітники були продуктивними, залученими та працювали. Прогресивні роботодавці з великим успіхом впровадили деякі або всі наступні підходи. Перший використовує підхід до управління ризиками підприємства, тоді як інші більшою мірою залежать від програми та функціональної сфери.

Процес управління поведінковими ризиками зазвичай включає кілька взаємопов'язаних кроків, призначених для виявлення, оцінки та управління поведінковими ризиками в організації. Ось огляд загального процесу:

1. Ідентифікація ризику:

1. Опитування та спостереження: регулярно опитуйте працівників і спостерігайте за поведінкою, щоб виявити будь-які дії чи моделі, які можуть призвести до ризиків.
2. Системи звітності: створіть системи звітності для працівників, щоб повідомляти про спостережувану ризиковану поведінку.
3. Поведінкова аналітика: використовуйте аналітику для оцінки моделей і тенденцій у поведінці співробітників, які можуть становити ризик.

2. Оцінка ризику:

1. Оцінка впливу та ймовірності: Оцінка потенційного впливу та ймовірності матеріалізації визначених поведінкових ризиків.
2. Пріоритезація ризиків: на основі впливу та ймовірності визначте пріоритетність ризиків, які потребують негайної уваги, а які можна вирішити пізніше.

3. Зниження ризику:

1. Розробити втручання: розробити проактивні втручання для усунення виявлених поведінкових ризиків. Втручання можуть включати навчання, зміни політики або програми допомоги працівникам.
2. Впровадити засоби контролю: запровадити засоби контролю, щоб запобігти або зменшити виникнення ризикованої поведінки, наприклад, засоби контролю доступу або нагляду.

4. Моніторинг і огляд:

1. Відстежуйте зміни в поведінці: постійно відстежуйте поведінку співробітників, щоб виявити будь-які зміни або появу нових ризиків.
2. Перегляд втручань: Регулярно перевіряйте ефективність впроваджених заходів і засобів контролю та коригуйте їх за необхідності.

5. Постійне вдосконалення:

1. Петлі зворотного зв'язку: створюйте цикли зворотного зв'язку, щоб вчитися на інцидентах і відповідно коригувати стратегії управління ризиками.
 2. Оновлення політики: Регулярно оновлюйте політики та процедури, щоб відобразити мінливий ландшафт ризиків і уроки, отримані з минулих інцидентів.
- 6. Навчання та підвищення обізнаності:**
1. Проведення навчання: Регулярно проводите навчальні заняття, щоб ознайомити працівників з поведінковими ризиками та бажаною поведінкою.
 2. Підвищення обізнаності: постійно підвищуйте обізнаність про важливість управління поведінковими ризиками та роль кожного працівника в зменшенні цих ризиків.
- 7. Документація та звітність:**
1. Документуйте ризики та засоби контролю: чітко документуйте виявлені ризики, їх оцінки та впроваджені засоби контролю.
 2. Звіт про прогрес: регулярно звітуйте про прогрес у управлінні поведінковими ризиками відповідним зацікавленим сторонам і коригуйте стратегії на основі відгуків.

Протягом усього цього процесу ефективна комунікація та взаємодія зі співробітниками є вирішальними для створення організаційної культури, яка усвідомлює поведінкові ризики та активно керує ними.

Кінцевою метою є створення середовища, де ризикована поведінка зведена до мінімуму, а всі члени організації діють в інтересах її цілей і цінностей.

3.2. Модельні програми управління поведінковими ризиками

Прийняття рішень є фундаментальним аспектом людської діяльності, від особистих виборів до стратегічних рішень у бізнесі та політиці. Традиційні моделі прийняття рішень, які базуються на принципах очікуваної корисності, намагаються пояснити і передбачити вибір людей через оцінку очікуваних вигод та ризиків.

1. Модель Бернуллі Даніель Бернуллі у XVIII столітті вперше ввів поняття очікуваної корисності для розв'язання проблеми "Санкт-Петербурзької парадоксу". Згідно з його теорією, корисність грошової вигоди є логарифмічною функцією, тобто користь від отримання додаткової одиниці грошей зменшується зі збільшенням загальної суми грошей. Це показало, чому люди віддають перевагу меншому, але гарантованому виграшу над більшим, але малоімовірним.

2. Теорія очікуваної корисності (Expected Utility Theory, EUT)
Розвинута на базі ідей Бернуллі, EUT стверджує, що індивіди оцінюють можливі результати своїх рішень, керуючись очікуваною корисністю. Користь кожного результату важиться його ймовірністю. Люди обирають варіант з найвищою очікуваною корисністю. Ця модель є основою для багатьох економічних та фінансових теорій.

3. Теорія проспекту Розроблена Даніелем Канеманом та Амосом Тверські, теорія проспекту вносить поняття референтних точок, згідно з якими вигоди та втрати оцінюються відносно певного початкового рівня, а не в абсолютному виразі. Ця теорія враховує ірраціональні аспекти людської поведінки, такі як відраза до втрат, що робить її більш точною для опису реальної поведінки людей при прийнятті рішень.

4. Модель упевненості (Certainty Equivalent Model) Ця модель дозволяє визначити "еквівалентну впевненість" вибору - це сума грошей, яку особа вважає еквівалентною ризикованому вибору. Індивіди обирають між гарантованою сумою та ризикованим варіантом, що має ту ж очікувану користь. Це важливо для визначення ставки дисконтування та ризик-премії.

5. Модель вибору за атрибутами (Multi-attribute Utility Theory) Ця модель розглядає вибір, який базується на декількох атрибутах або характеристиках альтернатив. Кожний атрибут оцінюється за корисністю, і ваги призначаються кожному атрибуту відповідно до його важливості для особи. Кінцеве рішення робиться на основі сумарної оціненої корисності всіх атрибутів.

Традиційні моделі прийняття рішень на основі очікуваної корисності відіграють важливу роль у розумінні та аналізі людських виборів. Вони виявляють як раціональні, так і ірраціональні аспекти прийняття рішень, дозволяючи краще зрозуміти поведінку людей у складних ситуаціях.

Моделні програми для управління поведінковими ризиками зазвичай включають структурований підхід, який поєднує розробку політики, навчання, моніторинг та втручання. Ці програми спрямовані на створення в організації культури усвідомлення ризиків, активного управління та пом'якшення ризиків, пов'язаних з людською поведінкою.

Типові програми мають наступну структуру:

1. Розробка та реалізація політики

- Розробіть чітку, вичерпну політику, що окреслює прийнятну та неприйнятну поведінку.
- Чітко повідомте про цю політику всім співробітникам і зацікавленим сторонам.
- Запровадити процедури для забезпечення дотримання політики та ефективного вирішення порушень.

2. Навчання та обізнаність

- Проводьте регулярні тренінги, щоб ознайомити працівників з поведінковими ризиками та важливістю дотримання політики.
- Проводьте інформаційні кампанії, щоб поведінкові ризики залишалися в центрі уваги працівників, заохочуючи культуру усвідомлення ризиків.

3. Аналіз та оцінка поведінки

- Використовуйте інструменти поведінкової аналітики для оцінки поведінки співробітників і виявлення потенційних ризиків.
- Регулярно оцінюйте поведінкові ризики, враховуючи їхню ймовірність і потенційний вплив, і відповідно визначаєте їх пріоритети.

4. Втручання та підтримка

- Розробити та впровадити стратегії втручання для вирішення виявленої ризикованої поведінки, яка може включати консультування, навчання або дисциплінарні заходи.
- Забезпечте механізми підтримки, такі як програми допомоги працівникам, щоб допомогти працівникам вирішувати особисті проблеми, які можуть вплинути на їх поведінку на роботі.

5. Моніторинг і звітність

- Постійно відстежуйте поведінку співробітників і ефективність стратегій втручання.
- Регулярно повідомляйте відповідним зацікавленим сторонам про поведінкові ризики, втручання та їх результати.

6. Постійне вдосконалення

- Використовуйте відгуки та ідеї, отримані в результаті моніторингу та звітності, для вдосконалення політики, навчання та заходів.
- Постійно вдосконалювати програму управління поведінковими ризиками на основі мінливих ризиків і потреб організації.

7. Залучення працівників

- Заохочуйте участь співробітників у розробці та впровадженні ініціатив з управління поведінковими ризиками.
- Створюйте відкрите середовище, де працівникам буде комфортно повідомляти про ризиковану поведінку та надавати відгуки про програму.

8. Стратегії зменшення ризиків

- Розробіть і реалізуйте стратегії пом'якшення виявлених ризиків, як-от перегляд робочих процесів, покращення протоколів безпеки або зміна організаційної культури.

9. Відповідність законодавству та нормам

- Переконайтеся, що програма відповідає застосовним законам і нормам, захищаючи організацію від правових наслідків, пов'язаних із поведінковими ризиками.

10. Етичні міркування

- Звертайте увагу на етичні аспекти управління поведінковими ризиками, поважаючи приватність і гідність співробітників, одночасно ефективно керуючи ризиками.

Успішна програма управління поведінковими ризиками є **динамічною, гнучкою та комплексною**, що стосується багатогранної природи людської поведінки та її впливу на організаційний ризик. Це вимагає відданості та активної участі всіх членів організації, від керівництва до окремих працівників.

3.3. Принципи управління ризиками поведінки..

На відміну від багатьох інших видів ризику, ризик поведінки перетинає функції та сфери діяльності. Проблема в одній сфері може легко вплинути на інші. Тому дії повинні бути скоординовані між різними частинами фірми. Це створить проблеми для таких видів діяльності, як ідентифікація ризиків, оцінка, моніторинг та усунення. Кожна відповідальна група повинна переконатися, що сторони, яких це стосується, мають інформацію, необхідну для того, щоб діяти. Передача між юридичними та відділом кадрів керівникам і керівникам, відповідальним за нагляд за ризиками, повинна здійснюватися плавно та ефективно.

Покращений досвід роботи з клієнтами, включаючи розширені можливості для зворотного зв'язку з клієнтами та повністю оцифровані транзакції, може зменшити ризик, а також стимулювати зростання доходу.

Принципи організації управління ризиками поведінки:

1. Зберігайте здоровий скептицизм

На практиці скептицизм означатиме занурення в глибину, особливо в областях, де новини завжди хороші або де результати ніколи не відхиляються від позитиву. У той час як успіх важливий, менеджери повинні зберігати результати тестування, підтверджувати сильні сторони, а також виявляти слабкі сторони. Компанії часто виявляють, що системні проблеми виникають у певних сферах. З нашого досвіду виділяються три сфери: ті, які фактично не залежать від ширшої організації, ті всередині організації, які працюють відокремлено, і ті, чия діяльність не дуже прозора для решти організації, і керівники яких не можуть легко описати деталі повсякденних операцій.

2. Розуміння того, як культура формує ризик поведінки

Переважаюче культурне середовище може або пом'якшити поведінковий ризик, або збільшити його вплив. Розуміючи поведінку, якій сприяє їх культура, установи можуть визначити ефективні заходи для кращого управління ризиками поведінки.

Лідери виявили, що найкращий спосіб почати – це сформулювати поведінкові характеристики та дії бажаної культури. Самостійно моделюючи очікувану поведінку, вище керівництво може переконатися, що всі в організації розуміють культурну модель. Зразкова поведінка може включати вітальні запитання та діалог керівників, впевненість персоналу в тому, що вони своєчасно й належним чином порушують проблеми, а також співпрацю компаній із управлінням ризиками та відповідністю, замість того, щоб розглядати ці функції як перешкоди.

У той же час установам необхідно ретельно оцінювати свою культуру ризику, визначаючи сильні та слабкі сторони та позначаючи викиди та культурні гарячі точки для більш зосередженої уваги. Тоді можна розробити ініціативи для усунення недоліків, тоді як надійний моніторинг гарантує досягнення прогресу.

Культуру ризику можна оцінити різними способами, але більшість установ використовують певну форму опитування працівників. З нашого досвіду ознаками того, що ризик поведінки може бути підвищеним, є негативні відповіді на опитування щодо відкритості, спілкування, рівня розуміння та швидкості реакції керівництва на проблеми. Негативність часто виникає через переконання співробітників, що їхня думка не цінується, що керівництво не передає чіткого та послідовного повідомлення, що ризики в повсякденній діловій практиці погано розуміються, і що мало вживається, коли виникають проблеми. Особливо сильним провісником глибинних культурних проблем стала поява різкого зниження рівня позитивних відповідей між топ-менеджерами та менеджерами середньої ланки.

3. Інтелектуальний аналіз даних для аналізу та дій

Багато установ виявили, що позитивний і поганий вплив переважної культури ризику на поведінку співробітників (наприклад, продажі та взаємодія з клієнтами) можна визначити за допомогою порівняння продуктивності з аналогами в галузі. Зовнішнє порівняння ризиків на рівні облікового запису та даних про ефективність також може додати цінний контекст зусиллям із забезпечення відповідності. Щоб розробити таку точку зору, фірми можуть співпрацювати в консорціумі, який об'єднує дані про операції між аналогічними установами. Дані мають бути достатньо детальними, щоб дозволити користувачам виявити аномальну поведінку на рівні транзакцій і домашніх господарств, а також фінансового консультанта.

Інший продуктивний підхід полягає у створенні аналітичної системи та інструменту звітності, який дозволяє менеджерам із ризиків, персоналу з комплаєнсу та керівникам на першому місці швидко виявляти будь-яку поведінку, яка може не відповідати культурі та цінностям установи. Це передбачає використання даних клієнтів і співробітників, яке регулюється

різною мірою залежно від місця розташування. Установи повинні дотримуватися всіх чинних норм щодо конфіденційності та безпеки даних.

4. Наскрізний погляд на ризик поведінки через цифрові процеси

Коли фірми відстежують транзакції на предмет підозрілої діяльності, програми, які вони використовують, часто є недостатньо чутливими, враховуючи наявні ресурси для розслідування. Загальний досвід полягає в тому, що величезна більшість позначених транзакцій виявляється цілком законною. Щоб удосконалити програми ризику поведінки, провідні фірми впроваджують цифрові процеси, які пов'язують джерела даних з аналітичними механізмами аж до остаточної звітності. Вони спрощують процеси управління ризиками та нагляду, надаючи аналітичні інструменти першим співробітникам, які виявляють аномальну поведінку за допомогою аналізу викидів. Результати транслюються на зручну для читання інформаційну панель, яка дозволяє фінансовим консультантам і менеджерам з першого погляду побачити порівняння портфелів їхніх клієнтів і рівнів транзакцій із портфелями своїх клієнтів і аналогів. Будь-яке відхилення можна швидко оцінити і, якщо воно ненавмисне, швидко усунути. Це не тільки допомагає консультантам краще керувати ризиками, але й зменшує кількість випадків, які вимагають детального розслідування та подальших дій з боку служби нагляду. І оскільки моніторинг проводиться систематично, а не епізодично, він виявляє аномальну поведінку, яка накопичується з часом (див. бічну панель «Наскрізний погляд на ризик поведінки через цифрові процеси»).

5. Ризик поведінки та клієнтський досвід

Інтелектуальні установи використовують відгуки, які вони збирають за допомогою програм взаємодії з клієнтами, не лише для покращення самого досвіду, але й для моніторингу ризику поведінки — крок, який багато компаній пропускають. Добре розроблені програми взаємодії з клієнтами мають надати корисну інформацію для обох цілей. Цей тип моніторингу не замінить рівні контролю відповідності, які залишаються вкрай необхідними. Але найкращий підхід до управління ризиками поведінки поєднує ці засоби контролю з інформацією про клієнтів.

Фірми також можуть використати деякі сили, що змінюють клієнтський досвід у сфері фінансових послуг, щоб зменшити ризик поведінки.

Фірми повинні мати спеціальну звітність, аналіз і моніторинг показників ризику поведінки, щоб визначити концентрацію діяльності в певних продуктах, секторах і регіонах і виявити ймовірні ознаки неправомірної поведінки (наприклад, ефективність бізнесу, яка далеко не відповідає узгодження з цілями та більш широким ринком).

Більшість фірм можуть суттєво покращити своє управління ризиком поведінки, переглядаючи та вдосконалюючи свої підходи відповідно до чотирьох принципів, які ми обговорювали: дослідження успішних результатів, розуміння та вдосконалення культури ризику, використання даних для отримання інформації та формування дій, а також інтеграція ризику поведінки управління в клієнтський досвід. Оскільки очікування як регуляторів, так і клієнтів щодо кращого управління ризиками поведінки зростають, бізнес-переваги від цього незаперечні.

4. Дослідження поведінкових аспектів управління на основі теорії стилів менеджменту І. Адізеса

Адізес запропонував персональну систему управління, в якій ці чотири ключові типи лідерських форм виглядають як комбінація чотирьох функцій:

- Producing, P – досягнення високих результатів.
- Адміністрування, A – гармонія в процесах, функції адміністратора.
- Entrepreneurship, E – інноваційні ідеї, прогнози та коригування змін.
- Інтегруючи, I – підтримую сприятливу атмосферу на робочому місці, приємну для співпраці та взаємодії людей.

Кожна людина, за Ічаком, реалізує їх усі, але лише одна з них розвинена і виражена найбільш яскраво. Дізнатися свій тип можна, пройшовши [онлайн-тест Адізеса безкоштовно](#). За результатами стане зрозуміло, хто ви:

- PaeI – лідер з найбільш розвиненою рисою Виробника;
- pAeI – найкращий адміністратор. Він може виконувати функції інших видів поведінки, але не так добре;
- pAeI – риси Підприємця. У нього є навички всіх інших типів поведінки, але вони розвинені слабо;
- paeI – інтегратор. Він вміє згуртувати людей для спільної роботи, але має погано розвинені навички інших видів менеджменту.

Суть цієї системи полягає в тому, що людини PAEI, яка має всі чотири типи менеджерів, розвинених на високому рівні, не існує.

ПРОДЮСЕР

Відмінними рисами Виробника є бажання працювати на результат, а також розуміння специфіки, суті своєї діяльності та її закономірностей. Виробник – це людина, яка повинна мати мету. Має високу мотивацію для досягнення успіху та видимих результатів.

Аналізуючи 4 типи менеджерів Адізеса, ми можемо визначити питання та відповіді, до яких схильний кожен тип. Отже, виробник – точна людина. Якщо він погоджується, це означає «Так» і нічого більше. Якщо він

відмовляється або заперечує, це означає виняткове «Ні», і немає інших значень або тлумачень його відповіді. Продюсер відповідає на питання «Що?»

У РАЕІ (Кодекс Адізеса) автор дає кожному типу менеджера окреме позначення. Так, людину Раеі він називає «героєм-одинаком», який готовий узяти всю роботу на свої плечі. Основна характеристика людей-виробників полягає в наступному:

- продуктивність, працьовитість;
- орієнтація на досягнення;
- нетерплячість;
- прагматизм;
- тут більше дії, ніж роздумів і аналізу;
- компетентність.

Девіз народу Паей: «Якщо є настрій влучити в ціль, потрібно стріляти першим».

Коли Продюсер погано виконує свою роль, це може призвести до таких проблем:

- нерозуміння того, як потрібно виконувати роботу – якісно чи за обсягом;
- дисбаланс між домом, сім'єю і роботою;
- розбіжності з іншими учасниками робочого процесу;
- надмірна праця, висока інтенсивність роботи без почуття міри, що веде до шкоди здоров'ю;
- труднощі у застосуванні своїх повноважень.

ПОРАДА КЕРІВНИКУ ПРОДЮСЕРУ:

- Брати участь в обговоренні робочих моментів. Важливо прислухатися до думки інших учасників і робити висновки.
- Поставтеся до пропозицій партнера серйозно, подумайте, хто що сказав.
- Не приймайте рішень блискавично. Потрібно дати собі час подумати.
- Не відмовляйтеся повністю від думки співробітників.
- Важливо розуміти, що ідеальної моделі управління досягти неможливо, але це не означає, що до неї не потрібно прагнути.
- Подумайте, як інші хотіли б працювати і як би вони хотіли діяти в кожній із ситуацій.

Герой-одинак цілком може вкладати свою енергію в навчання своїх колег або підлеглих, щоб змусити їх працювати краще і швидше.

АДМІНІСТРАТОР

Розбір деталей – робота адміністратора. Інші відмінні риси цього персонажа включають регулювання робочих процесів, відстеження роботи кожного

учасника. Він стежить за тим, щоб у компанії все йшло так, як має бути і чітко за планом. Аналізуючи 4 типи менеджерів за Іцхаком Адізесом, можна сказати, що тип Адміністратор відрізняється підвищеною обережністю.

Якщо він відповідає ствердно, це завжди означає «Так» з тієї причини, що він вже все перевіряв особисто і не один раз. Говорячи «Ні», людина рАеі не завжди вкладає в це слово всю категоричність. Швидше за все, він має на увазі «Можливо». А все тому, що адміністратор дуже уважний.

Його головне запитання: «Як?» У той час, коли виробник працює над результатом, адміністратор рАеі захоплений процесом і гарантує, що він відповідає правилам, законам та іншим нормам. Другому типу Адізес дає прізвисько «Бюрократ».

Методика Адізеса працює в реальному житті. Кожна людина, проаналізувавши всі види менеджменту, як правило, знаходить у них відображення свого реального життя. Наприклад, бюрократ виконує роботу за інструкціями, нормами, вимогами. І навіть більше: він сам придумує ці правила, а потім запевняє всіх, що їх потрібно дотримуватися і інакше немає, обійти їх ні в якому разі не можна.

КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ АДМІНІСТРАТОРА

- дотримання закону;
- консерватизм;
- уміння бачити проблему до її появи, передбачати труднощі;
- логічне мислення;
- послідовність у виконанні своїх обов'язків;
- особлива увага до деталей;
- упорядкованість, методичність;
- бажання керувати іншими;
- любов до цифр, статистики, розрахунків.

При неправильному підході до роботи і виконання своєї ролі «бюрократа» такий керівник може зіткнутися з такими проблемами:

- недостатньо уваги приділяється змісту твору, оскільки всі сили спрямовані на його форму;
- втрачена перспектива;
- багато часу витрачається на вирішення питань з деталями, на формальності;
- надмірне дотримання правил і законів;
- втрачається авторитет і харизма;
- є проблеми з працівниками, з ними важко ладнати, працювати під одним дахом;
- зниження продуктивності через те, що багато сил витрачається на аналіз.

Підлеглі Бюрократа зобов'язані просто погоджуватися з його рішеннями, бо іншого виходу у них немає.

ПОРАДА АДМІНІСТРАТОРУ ТИПУ:

- Важливо навчитися ризикувати і відступати від плану. Іноді геніальні рішення знаходять у надзвичайно незвичних умовах.
- Ви можете заздалегідь створити списки справ для кожного співробітника, при цьому виділяючи найважливіші та другорядні. Якщо працівник не досяг успіху в незначних завданнях, не варто його суворо карати.
- Краще розглядати кожну ситуацію окремо.
- Варто розуміти, що для порятунку компанії чи хорошого працівника часто доводиться відступати від плану.
- Потрібно навчитися відрізняти справжню думку співробітників від тієї, яку вони висловлюють, просто щоб догодити вам.
- Іноді варто дозволяти собі та іншим приймати спонтанні рішення.
- Ви повинні щодня запитувати себе, що ще ви можете змінити.

Адміністратор так влаштований, що завжди намагається мінімізувати будь-яку невизначеність. Але для досягнення високих успіхів у бізнесі важливо вміти виходити із зони комфорту.

ПІДПРИЄМЕЦЬ

Цей тип керівника можна назвати генератором ідей. При цьому він може висувати як дуже хороші, так і вкрай погані думки. Але Продюсер може втілити свої ідеї в життя, оскільки сам не має для цього необхідних навичок і особистих якостей.

Описуючи 4 типи лідерства, Адізес каже, що ідеальний підприємець – це людина, яка поєднує в собі навички «Р» і «Е». Він повинен вміти ризикувати.

Головне питання підприємця - "А що, якщо?" Якщо він не каже «Ні», то це означає «Можливо». Але коли він сказав «Ні» – це означає тверде «Ні». Справа в тому, що він постійно шукає вирішення різних питань. Якщо він знайшов один варіант, перевірів і підтвердив його, то всі інші дії будуть відхилені повністю.

У методології Адізеса цей тип називається «підпалювач», оскільки його питання «А що, якщо?» зазвичай трансформується в «Чому б і ні?» Підприємець завжди пропонує ідеї, з часом все більше і більше, заохочуючи співробітників перетворювати їх у реальність. .

ОТЖЕ, ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПАЛЮВАЧА:

- сильна харизма;
- проактивність;
- схильність до інновацій;

**BSK****KROK
BUSINESS
SCHOOL****Менеджмент
Ваших
Амбіцій**

- підвищена мрійливість, гримування;
- потреба в безмежному полі для генерації ідей та думок;
- негативне ставлення до деталізації;
- використання програм для контролю за роботою підлеглих
- бажання змін;
- незалежність.

Якщо підприємець не справляється зі своїми завданнями і не знає, як задіяти свої здібності в правильному напрямку, він може зіткнутися з такими труднощами:

- втрата ентузіазму;
- виконання роботи в останній момент;
- погана працездатність;
- непослідовність у виконанні дій;
- порушення встановленого плану.

Якщо ви вважаєте себе підпалювачем, то наступні рекомендації для вас:

- Виберіть людину з персоналу, яка мала б сміливість оскаржити ваші рішення, і ви б не сердилися на це.
- Вам не потрібно починати з нуля, якщо щось піде не так. Іноді достатньо внести незначні зміни, щоб усе вийшло як слід.
- Беріть до уваги не лише деталі та стратегію, а й факти.
- Розділіть свій список справ на пріоритетні та другорядні.
- На незгоду інших реагуйте спокійно, без агресії.

Головна проблема Підпалювача - невміння слухати інших людей. Йому потрібно навчитися більше слухати і менше говорити.

ІНТЕГРАТОР

Основне завдання цього типу – об'єднання людей. Він працює в невизначеному середовищі, тому що навколо нього зібрано дуже багато співробітників і кожен має свої думки, плани, ідеї тощо.

Питання Інтегратора "Хто?" І це не єдине. Друге питання: «Як щось робити разом?» Для людини головна мета - об'єднати людей, налагодити між ними стосунки. Інша річ, яка дуже важлива для інтегратора, це вирішення конфліктів. Він підтримує атмосферу в компанії дружню, приємну та позитивну.

Цей тип лідера прагне звести до мінімуму категоричність у будь-яких судженнях. Тому на його «Так» і «Ні» однаково реагують як на «Можливо». Адізес називає цей тип «палким прихильником».

Людина типу «Я» має кілька важливих відмінних характеристик, серед яких:

- вміє визначити лідера;
- вміє слухати і розуміти;
- підтримує сприятливі умови праці;

- є хорошим емпатом;
- ярмарок;
- розумно.

Якщо він погано виконує свою роль, можуть спостерігатися такі проблеми:

- втрачає з поля зору важливі завдання через одержимість стосунками в колективі;
- прагнення догодити всім, що дратує інших;
- дуже важко переживає відмови;
- створює ілюзію згоди, щоб не образити людей, що негативно позначається на робочому процесі.

Теорія ролі менеджера Адізеса — це легкодоступна теорія для аналізу стилів менеджера з використанням простих для розуміння концепцій. Це робить теорію легкою для застосування на практиці як для обох компаній, так і на індивідуальному рівні. Проте теорію Адізеса також можна вважати нормативною, оскільки вона передбачає, що всі компанії повинні просто сформувати управлінську команду, яка дотримується всіх стилів, і таким чином мати добре функціонуючу команду, що слід вважати утопією. Слід вважати, що теорія має свої обмеження, оскільки реальність набагато динамічніша. Шведське дослідження того, як стилі управління впливають на результати проекту, вказує на те, що різні стилі управління є доречними залежно від ситуації і що деякі стилі управління можуть відповідним чином домінувати більше, ніж інші залежно від ситуації. Крім того, слід також враховувати, що склад стилів управління в команді також залежить від компанії, на якому етапі розвитку вона знаходиться тощо.

Контрольні питання:

1. Які ключові виклики можуть виникнути під час ідентифікації поведінкових ризиків у різних типах організацій?
2. Як можна ефективно впровадити процедури звітності для спостереження за ризикованою поведінкою у великих та малих командах?
3. Які найкращі практики з оцінки й пріоритизації поведінкових ризиків можна впровадити в різноманітних галузях?
4. Як впливають технологічні зміни на управління поведінковими ризиками, особливо у контексті кібербезпеки та дистанційної роботи?
5. Яка роль етичних міркувань у процесі управління поведінковими ризиками?