

مدیریت فرهنگ ریسک

شرکتها می توانند فرهنگ ریسک را بدون ایجاد خللی در عملکرد در سازمان ایجاد کنند.

• زهرا کاشانکی

کارشناس تحقیق و توسعه

Managing the people side of risk

May ۲۰۱۳ | by Alexis Krivkovich and Cindy Levy

مقدمه :

ایجاد فرهنگ ریسک آگاهی نیازمند این است که سازمانها از مدیر ارشد ریسک و مدیران ارشد فراتر بروند و ملاحظات مربوط به ریسک را در بنیان موسسه القاء کنند. تلاشهای مدیریت جامع ریسک در سطح بنگاه باید به صورتی باشد که اصول مهم و اهداف مدیریت ریسک توسط کلیه کارمندان درک شوند. این تلاشهای ارتباطی می تواند شامل آشناسازی کارمندان توسط مدیران ارشد در راستای تشریح تعهد آنها نسبت به برنامه مدیریت ریسک باشد. فرهنگها در پذیرش ریسک تحت تاثیر عوامل زیادی قرار می گیرند که شامل مشتریان، تامین کنندگان، کارمندان، سرمایه گذاران، دولت و جامعه هستند.

در برخی فرهنگها، ریسک پذیری می تواند توسط افراد دیگر نیز به ما القا شود یعنی یک تیم یا گروه کاری خود به استقبال ریسک برود و تنها یک نفر مسوولیت عواقب ریسک پذیری را بر عهده نداشته باشد. همچنین، درک شرایط تجاری توسط متخصصان ریسک نیز به همان اندازه مهم است و در نتیجه، برخی موسسات تجربیاتی در زمینه چرخش مدیران بین وظیفه مدیریت ریسک و وظیفه مدیریت واحد تجاری داشته اند. البته هر دو نوع ریسک پذیری تحت تاثیر عوامل درونی یا بیرونی از قدرت و اهمیت خود برخوردار است. در این نوع فلسفه یا مکتب تفکری، سرنوشت ما تحت تأثیر عوامل خارجی قرار داشته و دانش ما درباره این نیروها محدود است؛ به طوری که پس از رویارویی با الگوهای ریسک پذیری خارج از کنترل خود، با سردرگمی و شگفتی مواجه می شویم.

مدیریت ریسک

در بسیاری از سازمانها مدیران سعی کرده اند مدیریت ریسک را کاملا جدی گرفته تا از این طریق بتوانند از بحران‌هایی که می‌تواند به فاجعه تبدیل شده و ارزش و اعتبار شرکت را خدشه‌دار کرده و حتی آن را از رده خارج کند، جلوگیری کنند. به خصوص در حضور بحران مالی جهانی، بسیاری تلاش می‌کنند تا فرآیندهای مرتبط با ریسک بیشتری را پیاده‌سازی کرده و با نظارت بر ساختارهای موجود به تشخیص و تصحیح اشتباهات عملیاتی و جلوگیری از رخنه در ایمنی شرکت بپردازند، اما اگرچه این فرآیندها و نظارت‌ها شرط لازمند اما کافی نیستند، چراکه می‌بایست جهت کنترل بحران‌ها به مدیریت نگرش‌ها و رفتارهایی که اولین خط دفاعی در مقابل ریسک محسوب می‌شوند، توجه شود. در اینجا است که لزوم پیاده‌سازی فرهنگی که آسیب دیدن در مقابل این حوادث را کاهش می‌دهد احساس می‌شود. این موضوع که به اصطلاح «فرهنگ ریسک» خوانده می‌شود مربوط به تصمیمات فردی است که حاکم بر فعالیت‌های روزانه هر سازمانی است و حتی تصمیم‌های کوچک و به ظاهر بی‌ضرر نیز می‌توانند در این راستا مهم تلقی شوند. داشتن یک فرهنگ ریسک قوی لزوماً به این معنی نیست که شما ریسک کمتری را متحمل می‌شوید. شرکت‌هایی با قوی‌ترین فرهنگ ریسک نیز در واقع با ریسک‌های بسیاری مواجه می‌شوند مانند ورود به بازارهای جدید یا سرمایه‌گذاری بر طرح‌های جدید، و جالب این است که شرکت‌هایی با فرهنگ ریسک ناکارآمد تصور می‌کنند با ریسک کمتری مواجه هستند. و در این راستا در می‌یابیم که کارآمدترین مدیران ریسک ویژگی‌های مشترکی دارند که آنها را قادر به پاسخگویی سریع می‌سازد.

ویژگی‌های یک فرهنگ ریسک مستحکم

در تحقیقات و مشاهدات، کارآمدترین مدیران ریسک به محض روبه‌رو شدن با ریسک با سرعت عمل بالا آن را در اولویت فرمان خود قرار می‌دهند و برای مقابله با آن در جستجوی یافتن بهترین متخصص یا حتی فراتر گذاشته و با تبحر خاصی به ریسک پاسخ می‌دهند و باعث می‌شوند نشانه‌های اولیه این رویدادهای غیر منتظره قابل رویت شوند، و برای کنترل‌های داخلی آن اهمیت دوچندان قائل‌اند.

به رسمیت شناختن ریسک

مدیران ریسک می بایست برای بحث داخل سازمان و با ذی‌نفعان از اعتماد بنفوس بالایی برخوردار بوده تا بتوانند به سیاست و روش خود در این روند که ممکن است منجر به بحران شود، اعتماد داشته باشند. تفاوت بین شرکت‌هایی که این ویژگی را دارند یا فاقد آن هستند کاملاً آشکار است. حال اگر دو موسسه مالی که در معرض ریسک‌های مشابهی هستند را در نظر بگیرید، شرکت اول شرکتی است که در تمام سطوح، قرارگیری پیشاپیش در مقابل ریسک را فرهنگ خود قرار داده است. مثلاً این ویژگی می‌تواند از طریق گردآوردن تعدادی از همکاران اجرایی در یک گروه باشد که درمورد مسائلی که تمام صنایع با آن مواجه هستند به بحث می‌پردازند. رویکرد این شرکت اینگونه است، «اگر با ریسک مواجه شدیم، آن را شناسایی می‌کنیم، ابعاد آن را اندازه می‌گیریم و اگر قابل اندازه‌گیری نیز نباشد به لحاظ کیفی مورد بررسی قرار می‌دهیم، پس حتی اگر ناگوار باشد می‌توانیم آن را مدیریت کنیم.» این شیوه باعث جلب احترام برنامه‌ریزان و اعتبار نزد سرمایه‌گذاران می‌شود. در مقابل شرکت دوم دارای یک فرهنگ غیرفعال بود و مدیران آن ترجیح می‌دادند با مسائل همراه با ریسک مواجه نشوند، آنها می‌ترسیدند از دانستن آنچه نمی‌دانند و از واکنش هیات مدیره و سرمایه‌گذاران بیم داشتند. بسیاری از مدیران ترجیح می‌دادند از رفتارهای نامطلوب چشم‌پوشی کنند؛ چراکه شیوه مدیریت این رفتارها را نمی‌دانستند و این کار نیاز به صرف زمان داشت و ممکن بود بر هزینه‌های شرکت تاثیر بگذارد. وضعیت این شرکت اینگونه است: «صبر کنید تا زمانی که واقعا نیاز به مقابله با این مسائل ناخوشایند را داشته باشیم، لازم نیست از قبل به آنها بپردازیم؛ زیرا اینها ناهنجاری‌هایی هستند که ممکن است اصلا تاثیری بر کار ما نگذارند. سرانجام امتناع از به رسمیت شناختن ریسک باعث شد این سازمان در مقابل مشکلات بسیار آسیب‌پذیرتر از آنچه مدیران انتظار داشتند باشد و ضرر جدی ببیند.

تشویق به شفافیت

مدیران از قبل یک موضوع ریسک در حال توسعه را شناسایی کرده و کنترل ها و سیاستهای خاصی جهت پذیرای آن در نظر می گیرند. چون در این صورت با احتمال بیشتری اطلاعات مربوط به ریسک را با سازمان به اشتراک می گذارند و به سازمان اجازه می دهند تا قبل از اینکه این مسائل تبدیل به بحران شوند، به حل و فصل آنها بپردازند. و اغلب با صرف چند روز کاری سازمان را برای مقابله با آن آماده می کنند. در برخی موارد کارمندان می ترسند اخبار را با مدیر خود در میان بگذارند؛ چراکه درمورد حرکت نزولی در پیشرفت کسب و کار نگران هستند و می دانند مدیر آنها نمی خواهد این را بشنود یا از سرزنش شدن می ترسند. در نتیجه تنها زمانی مدیران را نسبت به خطرات ریسک هشدار می دهند که تاخیر بیشتر غیرممکن است. در برخی موارد نیز شرکتها با کاهش شفافیت درمورد ریسک دست به راهکارهایی می زنند. بهترین فرهنگها در این زمینه آنهایی هستند که در تمام افراد برای یافتن مسائل بالقوه حس مسوولیت ایجاد می کنند و از این طریق به دنبال اطلاعات و دیدگاههایی در مورد ریسک می باشند. برای این منظور، یک موسسه تحقیقاتی مطالعات خود را روی نمونه ای متشکل از ۱۰۰۰۰۰ مدیر در ۱۰۰ کشور جهان طی ۲۵ سال اخیر انجام داده است و در یکی از پیمایش های اخیر، از این مدیران خواسته شد که میزان موافقت خود با عبارت زیر را بیان کنند: « من خودم مسوول هر آنچه هستم که برای من اتفاق می افتد.» و یا بطور نمونه مدیران در یک شرکت اکتشاف نفت هر نشست خود را با بحث درمورد ایمنی که می تواند بزرگترین زمینه ریسک برای شرکت بشمار آید) آغاز می کردند و شرکت کنندگان به طور رندم انتخاب می شدند و باید می توانستند به ارائه یک دیدگاه یا بیان یک نگرانی در این مورد بپردازند و این باعث می شد آنها مرتبا به دنبال مسائل مربوط به ایمنی باشند. البته بیشتر آنچه در این جلسات مطرح می شد، مسائل جزئی و به سادگی قابل کنترل بودند، اما سوالات جدی تر در این زمینه منجر به گفت و گوهایی طولانی تر می شد که طی آن مساله روشن شده و افرادی که در صورت وقوع بحران می توانستند مسوولیت حل آن را برعهده بگیرند مشخص می شدند.

اطمینان از توجه لازم نسبت به ریسک

اکثر مدیران کنترل‌هایی در محیط کار که به آنها در مورد روندها و رفتارهایی که باید نظارت کنند، هشدار دهد را حس می‌کنند. اما گاهی این رفتارها می‌تواند ناخواسته باعث تضعیف شرکت شود و ما می‌بینیم همانگونه که اگر کنترل بسیار کم باشد باعث ضعیف و آسیب پذیر شدن شرکت می‌گردد، اعمال کنترل شدید نیز می‌تواند منجر به رفتارهای نامطلوب شود. یک شرکت مالی با تلاشی جامع به ثبت تمام الزامات مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری پرداخت و به محض اینکه این الزامات برآورده شد، هیات مدیره با حمایت جمعی تیم ارشد اجرایی دیگر آماده سرمایه‌گذاری‌های سریع و بزرگ در دارایی‌ها و شرکت‌ها بودند. بحث جامعی که در این سازمان پیرامون ریسک صورت می‌گرفت منجر به ایجاد اعتماد به نفس در شرکت شده بود و آنها را به داشتن جسارت بیشتری نسبت به رقبا ترغیب می‌کرد.

ایجاد یک فرهنگ ریسک موثر

پیاده سازی و ایجاد یک فرهنگ ریسک در سازمانها صبر و تحمل زیاد می‌طلبد. و تغییر در محیط عملیاتی یک سازمان بزرگ نیاز به حداقل دو تا سه سال زمان داشته تا افراد بتوانند خود را با اصول فرهنگ جدید برابر کنند. و شرکت‌ها را در این راستا با دو چالش روبرو می‌کند و اینکه می‌بایست بین مدیران ارشد توافق و تعامل ایجاد شود و همچنین حفظ هوشیاری و جانب احتیاط داشتن در طول زمان چالش دوم می‌باشد.

یافتن توافق بر فرهنگ

بهبود فرهنگ ریسک در یک شرکت یک کار کاملاً گروهی است و یک یا چند نفر نمی‌توانند به‌خوبی پاسخگوی این چالش باشند. و برای پیاده سازی این فرآیند نیاز به جلب موافقت جمعی نیمی از مدیران شرکت و تشریح اینکه فرهنگ جاری شرکت ضعف‌هایی دارد که باید برطرف شود را دارد، بدلیل اینکه مدیران باید همیشه زیرساخت‌های لازم را برای تصمیمات جدیدی که اتخاذ می‌کنند را در نظر بگیرند. سپس باید برنامه فرهنگی که می‌خواهند پیاده‌سازی کنند را نیز به وضوح تعریف کنند. بطور مثال تصویب یک تصمیم جدید در یک سازمان بدون در نظر گرفتن اینکه آیا زیرساخت‌های سازمان می‌تواند از این تصمیم پشتیبانی کند یا نه باعث می‌شود شرکت هزینه‌های زیادی متحمل شود و موقعیت‌های ریسک عملیاتی خطرناکی را برای خود ایجاد کند.

حفظ هوشیاری در گذر زمان

از آنجا که فرهنگ یک سازمان پویا نیاز به تلاش مداوم و حفظ نگرش و رفتار درست در طول زمان دارد، به عبارتی در مراحل اولیه یک انقلاب صنعتی، لازم است تا ریسک پذیری به صورت درونی انجام شود؛ یعنی یک فرد پیشرو یا رهبر ریسک پذیر مورد نیاز است. اما حمایت بیرونی نیز برای کسب موفقیت لازم است. با این حال، هر چه بازار و جهان اقتصاد با رقیبان بیشتری انباشته می شود، کنترل و تسلط ما بر آن نیز کاهش می یابد. بنابراین تیم رهبری باید با فرهنگ ریسک درست مانند یک مشکل کسب و کار برخورد کرده و چنانچه تیم های کاری به القای ریسک پذیری و ترغیب همکاران مستعد خود به پذیرش ریسک های جدید در کسب و کار بپردازند، با رشد و توسعه سریع تر و پر بازده تر در سازمان های خود مواجه خواهیم بود.