



نگاهی متفاوت به مدیریت ریسک

مرجان ایروانی: دانشگاه آزاد اسلامی - واحد نجف آباد، گروه کارشناسی ارشد مدیریت، اصفهان، ایران

دکتر احمد رضا شکرچی زاده: دانشگاه آزاد اسلامی - واحد نجف آباد، گروه کارشناسی ارشد مدیریت، اصفهان، ایران

چکیده:

بر خلاف تمام صراحت در قوانین و هزینه‌هایی که بر روی مدیریت ریسک سرمایه‌گذاری می‌شود، اغلب با آن بعنوان یک مساله مطلوب برخورد می‌شود که با وضع قوانین فراوان و اطمینان از اینکه همه کارمندان از آن پیروی می‌کنند، قابل حل است. هرچند بسیاری از این قوانین منطقی هستند و باعث کاهش بسیاری از ریسک‌ها و خطراتی می‌شوند که می‌توانند به شدت به یک سازمان آسیب برسانند، اما مدیریت ریسک در حالی که تنها بر پایه قوانین استوار باشد، نه تنها از احتمال وقوع، بلکه از اثر یک فاجعه (برای نمونه غرق شدن یک کشتی نفتکش) نیز کم نمی‌کند، همانگونه که از ورشکستگی بسیاری از موسسات اقتصادی در طی سال‌های گذشته جلوگیری نکرده است. در این مقاله سعی بر این است یک دسته بندی متفاوت از ریسک و خطرات احتمالی را ارائه دهیم. بر این اساس مدیران اجرایی تصمیم می‌گیرند که کدام ریسک را می‌توان بر پایه مدل قانون-محور مدیریت کرد و کدام نیازمند روش‌های دیگریست. همچنین چالش‌های فردی و ذاتی سازمان در تولید را بررسی می‌کنیم، بحثی سازنده در مورد مدیریت ریسک گزینه‌های استراتژیک را باز می‌کنیم و استدلال می‌کنیم که سازمان‌ها بایستی این بحث‌ها را در فرمول‌بندی استراتژی و فرایندهای اجرایی خود مد نظر قرار دهند. نهایتاً با نگاهی به اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند ریسک‌ها و خطرات غیر قابل اجتناب را که از بیرون به استراتژی‌ها و اقدامات آنها تحمیل می‌شود، را تعیین کنند و در مورد راه‌حل‌های مقابله با آن بحث را به پایان خواهیم رسانید

واژه‌های کلیدی:

ریسک‌های استراتژی، ریسک‌های خارجی، مدیریت ریسک‌های استراتژی، مدیریت ریسک‌های کنترل ناپذیر

مقدمه :

مطالعات انجام گرفته طی سال‌های گذشته نشان می‌دهد که اولین قدم در پیدایش یک سیستم مدیریت ریسک موثر و قابل اجرا، درک صحیح تفاوت کیفی در میان انواع مختلف ریسک‌های ست که سازمان با آن مواجه می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد که ریسک‌ها به یکی از سه دسته ریسک‌های قابل پیشگیری، ریسک‌های استراتژی و در نهایت ریسک‌های خارجی تعلق دارند. .



اگرچه وقایع از هر دسته می‌تواند برای استراتژی‌های یک سازمان کشنده باشند و چه بسا موجودیت سازمان را به خطر بیندازند، با این حال شناسایی ریسک‌ها در تقلیل اثرات ریسک و ارائه راهکاری مناسب برای مدیران اجرایی سازمان می‌تواند مفید باشد.

مدیریت ریسک:

دسته اول: ریسک‌های قابل پیشگیری. این دسته از ریسک‌ها، داخلی هستند و به این معنا که بر آمده از داخل سازمان می‌باشند، بنابراین قابل کنترل هستند و بایستی یا حذف گردند یا از آنها اجتناب شود. اینگونه از ریسک‌ها مانند فعالیت‌های نامناسب، نادرست، غیر اخلاقی، غیر قانونی و یا غیر مجاز از جانب مدیران و کارکنان و یا ریسک‌های ناشی از خرابی در فرآیندهای عملیاتی در روال کار می‌باشد. جهت اطمینان، سازمان‌ها بایستی حدی از صبر و بردباری را برای نواقص و خطاهایی که موجب آسیب‌های جدی به سازمان نمی‌شوند و یا فراتر از آن، اجتناب کامل از آنها بسیار هزینه‌بر خواهد بود را داشته باشند. به طور کلی، از آنجاییکه اینگونه ریسک‌ها برای استراتژی‌های سازمان هیچ سودی ندارد، سازمان‌ها بایستی تلاش‌هایی را جهت حذف چنین خطاهایی انجام دهند. برای نمونه یک کارمند یا بازرگانی که به یک مأمور دولتی رشوه پرداخت می‌کند ممکن است که در کوتاه مدت مزایا یا سودی را برای شرکت به همراه بیاورد اما در بلند مدت چنین اعمالی از ارزش سازمان خواهد کاست. این دسته از ریسک‌ها به بهترین صورت از طریق پیشگیری فعال مدیریت می‌شوند: نظارت بر فرآیندهای عملیات، هدایت رفتارهای افراد و تصمیمات مناسب.

دسته دوم: ریسک‌های استراتژی. سازمان‌ها به منظور بدست آوردن بازده بیشتر، ریسک‌هایی را متقبل می‌شوند. به عنوان نمونه، یک بانک هنگامی که پول به مشتریانش قرض می‌دهد، ریسک‌های اعتباری را بر عهده می‌گیرد. بسیاری از سازمان‌ها نیز ریسک‌هایی را در دوران تحقیقات و یا فعالیت‌های توسعه خود انجام می‌دهند. ریسک‌های استراتژی کاملاً متفاوت از ریسک‌های دسته اول هستند چرا که کاملاً ناخواسته نیستند. یک استراتژی با بازده مورد انتظار بالا معمولاً نیازمند این می‌باشد که سازمان ریسک‌های عمده‌ای را بپذیرد و مدیریت این ریسک‌ها یک محرک اصلی برای دستیابی به افزایش پتانسیل می‌باشد. شاید بتوان مثال اینگونه ریسک‌ها را در برخی از شرکت‌های حفاری نفت و گاز مشاهده کرد، آن هنگام که این شرکت‌ها برای دستیابی به ارزش بسیار زیاد حاصل از نفت یا گاز، ریسک بالایی را تقبل می‌کنند. ریسک‌های استراتژی را طریق مدل‌های کنترلی قانونمند نمی‌توان مدیریت کرد. در عوض آنها به منظور کاهش احتمال به یک سیستم مدیریت ریسک طراحی شده نیازمند هستند، به این ترتیب ریسک‌های مفروض صورت خارجی به خود گرفته که سبب افزایش و توسعه تواناییهای سازمان خواهند شد. چنین سیستمی مانع توقف سازمان‌ها از فعالیت‌های اقتصادی نخواهد شد، بلکه سازمان‌ها را در جهت قبول ریسک‌های بالاتر و معاملات با ارزش بیشتر در مقابل سازمان‌های رقیب توانمند می‌سازد.

دسته سوم: ریسک‌های خارجی. برخی از ریسک‌ها ناشی از رویدادهای خارج از سیستم هستند. به عبارت دیگر، خارج از توانایی و کنترل سازمان می‌باشند. منابع چنین ریسک‌هایی شامل حوادث طبیعی و اقتصادی و یا تغییرات اساسی اقتصاد کلان



خواهد بود. ریسک‌های خارجی نیازمند رویکردی متفاوت هستند. از آنجاییکه سازمان‌ها نمی‌توانند مانع وقوع چنین رویدادهایی شوند، مدیران سازمان‌ها برای کاهش اثرات آنها بایستی بر روی همانند سازی تمرکز کنند.

در واقع سازمان‌ها بایستی فرآیند مدیریت ریسک را در یکی از دسته‌هایی فوق‌تر قرار دهند. زمانی که یک رویکرد مطلوب برای مدیریت ریسک‌های قابل پیشگیری موثر باشد، مسلماً به طور کامل برای ریسک‌های استراتژی و ریسک‌های خارجی که نیازمند رویکردهای اساساً متفاوت مبنی بر مباحث صریح و واضح می‌باشند، نامناسب خواهد بود.

چرا صحبت از ریسک مشکل می‌باشد؟

تحقیقات گوناگون نشان می‌دهد که مردم عموماً توانایی‌های خود را برای نفوذ در وقایع تصادفی بالا می‌گیرند. معمولاً انسان متمایل است که نسبت به خود و در مورد دقت و صحت پیش‌بینی‌هایش و ارزیابی ریسک‌ها و پیامد آنچه اتفاق می‌افتد بسیار مطمئن باشد. او همچنین به سهولت ارزیابی‌های خود را، با وجود خطرات شناخته شده از پیشینه‌های معاصر، به آینده متغیر و نامطمئن و به مشاهدات موجود متصل می‌کند. همچنین وی اغلب این مشکل را با جهت‌گیری خویش ترکیب می‌کند، که او را به سمت اطلاعات مورد انتظارش سوق می‌دهد. در این حالت، موقعیت‌ها (عموماً موفقیت‌ها) را تصدیق می‌کند و اطلاعات متناقض با آنها (عموماً شکست‌ها) را متوقف می‌کند. آن هنگام که اتفاقات از انتظارات متفاوت هستند، بشر متمایل است با پرداخت پول بیشتر در جهت دوره‌های شکست فعالیت‌ها، تعهد خویش را بالا ببرد و بی‌خردانه وسایل بیشتری را هدایت کند. جهت‌گیری‌های سازمانی نیز مانعی در جهت توانایی‌های افراد پیرامون ریسک و شکست می‌باشد. در شرایط خاص، زمانی که تیمی از سازمان با شرایط نامطمئن مواجه می‌شوند، معمولاً وارد فکر گروهی خواهند شد. زمانی که یک اقدام حمایت گروه را جلب کرد و مورد موافقت گروه شد، افرادی در آن بین هستند که سعی در مخفی نگه‌داشتن اعتراض خود خواهند کرد. فکر گروهی آن هنگام اتفاق می‌افتد که تیم توسط یک رهبر بیش از اندازه مغرور و با اعتماد به نفس اداره شود. این شخص در پی به حداقل رساندن تضادها، تاخیر و چالش‌های قدرت خویش است. در مجموع، این جهت‌گیری‌های فردی یا سازمانی توضیح می‌دهند که چرا برخی از سازمان‌ها از بسیاری از تهدیدات مبهم چشم‌پوشی می‌کنند و یا آنرا بد تعبیر می‌کنند. بیشتر سازمان‌ها بیش از آنکه ریسک‌ها و خطرات را سبک کنند، سعی بر عادی کردن خطرات می‌کنند. همچنان که آن‌ها یاد می‌گیرند تا در مقابل کاستی‌ها و اشتباهات نه چندان بزرگ و ظاهری شکیباً باشند و با علائم خطر به جایی اینکه به هشدارهای قریب الوقوع توجه کنند، همچون یک هشدار اشتباه رفتار کنند.

یک فرآیند مدیریت ریسک موثر بایستی این جهت‌گیری‌ها را خنثی کند. معمولاً گفته می‌شود "چشم‌پوشی از یک خطر دردناک است و عمل طبیعی نیست." برای نمونه در سازمان فضانوردی ناسا، تمامی دانشمندان از میان کسانی انتخاب شده‌اند که در دوران تحصیل نه تنها جز نخبگان بودند، بلکه هیچ اشتباهی نیز نداشتند. با این وجود یکی از چالش‌های مدیران این بود که یک فرهنگ جدید ریسک را پیاده‌سازی کنند. در این صورت تیم موجود با احساس آرامش و در مورد آنچه که امکان داشت حتی با یک طراحی عالی نیز دچار اشتباه شود، گفتگو کنند.

مدیریت ریسک‌های استراتژی و ریسک‌های خارجی نیازمند رویکردهای متفاوتی هستند. بحث را با توضیح اینکه چگونه ریسک‌های استراتژی را شناسایی و سبک کنیم ادامه خواهیم کرد.



مدیریت ریسک‌های استراتژی:

براساس مطالعات انجام گرفته، سه رویکرد مشخص برای مدیریت ریسک‌های استراتژی بدست آمده است، بطوریکه هر یک برای سازمانی خاص و منوط به زمینه ای که سازمان در آن کار می‌کند، مناسب می‌باشد. هر رویکرد نیازمند ساختاری کاملاً متفاوت برای مدیریت ریسک می‌باشد اما هر سه رویکرد، کارکنان سازمان را در به چالش کشیدن مفروضات موجود و همچنین بحث در مورد اطلاعات ریسک تشویق می‌کنند.

- **کارشناسان مستقل.** برخی از سازمان‌ها بخصوص آن دسته که پوششی از ابداعات تکنولوژی را پیش می‌برند، همانطور که بدنبال یک محصول پیچیده و گران قیمت و مفصل می‌باشند، با ریسک‌ها و خطرات بالاتری روبرو هستند. اما از آنجاییکه بیشتر ریسک‌ها برخاسته از قوانین ناشناخته شده طبیعی می‌باشند، ریسک‌ها با گذر زمان تغییرات آهسته ای می‌کنند. برای چنین سازمان‌هایی مدیریت ریسک در سطح پروژه بکار گرفته شود. نقش هر یک از متخصصین و مهندسين مستقل به چالش کشیدن طراحی مهندسی پروژه، ارزیابی ریسک و تصمیمات در مورد سبک کردن ریسک‌ها می‌باشد و به طور معمول، ارزیابی‌ها در طول دوره توسعه محصول و در فواصل معین انجام می‌شوند. جلساتی که میان اعضا برگزار می‌گردد؛ تحت عنوان " فرهنگ تقابل فکری " شناخته می‌شود چرا که مهندسين تیم پروژه مجبور به از پیش تفکر کردن خواهند شد و اینکه از تصمیمات خود دفاع کنند و از همه مهمتر اینکه آیا آنها خطاها و شکست‌های احتمالی را به طور مناسب در نظر گرفته اند.

- **تسهيلات.** بسیاری از سازمان‌ها، همچون تاسیسات آب و انرژی سنتی در یک محیط تکنولوژیکی و بازار ثابت و با یک پیش‌بینی از نیاز مشتری عمل می‌کنند. در چنین شرایطی، ریسک‌ها تا حد زیادی از انتخاب‌های عملیاتی به ظاهر نامرتب در سازمان‌های پیچیده وسیع‌تر می‌شوند. در واقع به تدریج روی هم انباشته می‌شوند و تا مدت زیادی مخفی می‌مانند. از آنجاییکه کارکنان بصورت انفرادی دانش کافی برای مدیریت ریسک‌ها در میان عملیات مختلف ندارند، سازمان‌ها ممکن است یک گروه مدیریت ریسک مرکزی نسبتاً کوچک را تشکیل دهند و این گروه اطلاعات را از مدیران عملیات جمع می‌کند. این کار باعث افزایش آگاهی مدیران در مورد ریسک خواهد شد و در تصمیم‌گیری با یک دید وسیع در مورد ریسک‌ها کمک خواهد شد.

رویکردی که در برخی از شرکت‌ها پیاده شده است به این صورت است که رئیس واحد مدیریت ریسک، کارگاه‌هایی را هر ساله برپا می‌کند و در این کلاس‌ها کارکنان واحدهای مختلف ریسک‌های عمده در مسیر اهداف استراتژیک سازمان را شناسایی و درجه بندی خواهند کرد. سپس احتمال رخداد وقایع و استحکام کنترل‌های موجود را ارزیابی می‌کنند. بعد از آن رتبه بندی‌ها در کارگاه به بحث گذاشته می‌شود و کارکنان قدرت و اختیار بیان و بحث در مورد مشاهدات خود را بدست می‌آورند. در نهایت گروه به یک توافق جمعی خواهد رسید و دید بصری از ریسک‌ها بدست می‌آورد.

- **متخصصان درون سازمانی.** صنعت خدمات مالی به خاطر پویایی سبک دارایی‌های بازار و همچنین تاثیرات پنهانی تصمیمات گرفته شده توسط بازرگانان محلی و مدیران سرمایه یک چالش متفاوت را مطرح کرده است. خصوصیات ریسک بانک‌ها می‌تواند با یک معامله واحد و یا حرکت عمده بازار بطور چشمگیری تغییر کند. در چنین شرایطی، مدیریت ریسک نیازمند متخصصان داخلی در میان سازمان می‌باشد تا بطور مداوم کار را بازبینی کرده و خصوصیات

ریسک بازار را تحت بررسی خود قرار دهد. این افراد بایستی به همراه مدیر خط که وظیفه اش خلق ایده های نو، خلاقیت و چه بسا اگر همه چیز به خوبی پیش رود سود می باشد، کار کند. همکاری رو در رو مدیران ریسک با مدیران اجرایی خط باعث می شود که درک بازار توسط مدیران ریسک توسعه یابد. آنها مدیران خط را مجبور می کنند به دنبال طرح های مختلف باشند و مدام از خود این سوال را می پرسند که "چه می شود اگر...". همچنین مدیران ریسک تاثیر معاملات پیشنهادی بر کل سرمایه را نه تنها در شرایط عادی و نرمال، بلکه در زمان هایی که استرس زیادی وجود دارد - زمانی که رابطه میان برگشتی ها و سرمایه در وضعیت خوبی نیست - نیز ارزیابی می کنند.

یک خطر عمده در مورد مدیران ریسک درونی این است که آنها به سمت بومی شدن می روند. بدین معنا که به مرور زمان، خود را هم تراز با سیکل داخلی تیم مدیریتی واحد کسب و کار می کنند و پس از مدتی به جای اینکه یک پرسشگر معامله شوند، یک سازنده معامله خواهند شد. بایستی توجه داشت که جلوگیری از وقوع چنین اتفاقی بر عهده مدیر ارشد یک سازمان خواهد بود.

جلوگیری از تله عملکرد

حتی در صورتی که مدیران نظامی را پیاده کنند که بحث های قوی در مورد ریسک را در آن ترویج کنند، دومین تله، رفتار شناختی، در انتظار آنهاست. چرا که بسیاری از ریسک های استراتژیک و برخی ریسک های خارجی نه تنها آشنا بلکه قابل پیش بینی نیز هستند و سازمان ها تمایل به برجسب گذاری و تقسیم بندی آنها دارند. بطور معمول بانک ها "ریسک های اعتباری"، "ریسک بازار" و "ریسک عملیاتی" را در گروه های جداگانه مدیریت می کنند. سازمان های دیگر تقسیم بندی را بگونه ای دیگر انجام می دهند: "ریسک برند"، "ریسک شهرت"، "ریسک زنجیر تامین"، "ریسک منابع انسانی" و در نهایت "ریسک مالی". چنین سازمان هایی جهت مدیریت ریسک موثر، هم اطلاعات و هم مسئولیت را در نظر می گیرند. آنها در مورد اینکه چگونه ریسک های مختلف در تعامل با یکدیگر هستند بحث می کنند. بایستی توجه داشت که یک مجادله ریسک خوب نه تنها مواجهه ای بلکه یکپارچه نیز می باشد. یک کسب و کار با ترکیبی از وقایع کوچک که یکدیگر را در یک راه غیر قابل پیش بینی تقویت می کنند، می تواند از مسیر خود خارج شود.

مدیران می توانند چشم انداز گستردگی ریسک در سازمان ها را با تقویت بحث هایشان در برنامه ریزی استراتژیک توسعه دهند، همانگونه که سازمان های موفق یک روند یکپارچه دارند. البته فراتر از معرفی یک روند سیستماتیک برای شناسایی و سبک کردن ریسک ها، سازمان به یک ساختار ریسک های دور از دید نیز نیازمند می باشد. بعنوان نمونه، ایجاد یک ساختار دو واحدی می تواند کاربردی باشد، یک تیم ریسک مرکزی که ریسک های استراتژیک کلی را بررسی می کند و یک تیم عملیاتی متخصص که سیاست ها را در جلسات مشاوره ای طراحی و کنترل می کند.

تیم های غیر متمرکز در جهت کمک به خطوط کسب و کار برای جوابگویی به تهدیدات و تغییرات در مشخصات ریسک و همچنین پیش بینی تیم ریسک های میانی برای بازبینی دارای توانایی و تخصص و خبرگی هستند. به این نکته بایستی توجه داشت که اندازه و وسعت وظیفه تیم مدیریت ریسک بستگی به اندازه سازمان ندارد. برای مثال، یک شرکت بزرگ می تواند یک گروه ریسک نسبتا کوچک صرفا به علت آگاهی از ریسک و ارتباط بین سازمان داشته باشد و همچنین بتواند تیم اجرایی را



مشاوره دهد. از سویی دیگر ممکن است یک سازمان نسبتاً کوچک به یک تیم مدیریت ریسک گسترده جهت ارزیابی ریسک تصمیمات بازار نیاز داشته باشد.

مدیریت ریسک‌های کنترل ناپذیر

ریسک‌های خارجی که سومین گروه از تقسیم‌بندی ریسک‌ها می‌باشند، به طور معمول توسط رویکردهایی که مدیران استفاده می‌کنند قابل جلوگیری و یا کنترل نیستند. ریسک‌های خارجی به طرز وسیعی خارج از کنترل سازمان قرار دارند. نیاز است که سازمان‌ها ابتدا بر شناخت آنها تمرکز کنند و سپس اثرات پنهانی آنها را ارزیابی کنند و در نهایت اینکه بهترین راه برای به حداقل رساندن اثرات این نوع ریسک‌ها چیست. برخی از ریسک‌های خارجی به قدر کافی حتمی و قریب الوقوع هستند، بطوریکه مدیران می‌توانند به راحتی آنها را مدیریت کنند، همانگونه که در مورد ریسک‌های استراتژیک بحث شد. به هر حال بسیاری از ریسک‌های خارجی نیازمند رویکردهای متفاوت هستند چرا که یا احتمال وقوع آنها بسیار کم است و یا مدیران در طول روند استراتژی‌های معمول به سختی می‌توانند چنین ریسک‌هایی را ببینند. در اینجا چندین منبع مختلف ریسک‌های خارجی را بیان می‌کنیم.

- بلایای طبیعی و یا اقتصادی با یک اثر فوری. اگرچه زمان دقیق وقوع چنین ریسک‌هایی را نمی‌توان تعیین کرد، اما عموماً قابل پیش‌بینی هستند. برای نمونه، وقوع یک زمین لرزه که زمان و مکان دقیق آن مشخص نیست و صرفاً ممکن است با استفاده از سیگنال‌های ضعیفی قابل پیش‌بینی باشند. در هنگامیکه اینگونه ریسک‌ها اتفاق می‌افتند، اثرات آنها قوی و سریع است. همانگونه که مختل شدن کارها در زلزله و سونامی ژاپن دیده شد.
- تغییرات محیطی و جغرافیایی با یک اثر طولانی مدت. این نوع شامل جابجایی‌های سیاسی همچون تغییرات سیاسی عمده، کودتا، انقلاب و جنگ می‌باشد؛ تغییرات طولی مدت همچون گرمای زمین و یا نقصان منابع طبیعی همانند آب طبیعی.
- ریسک‌های رقابتی با یک اثر میان مدت. اینگونه ریسک‌ها شامل ظهور تکنولوژی همچون اینترنت، تلفن‌های هوشمند و یا ورود کتاب‌های الکترونیکی است.

در هر صورت سازمان‌ها رویکردهای تحلیلی متفاوتی را جهت مقابله با منابع ریسک‌های خارجی بکار می‌گیرند.

تست شناسایی استرس:

تست‌های استرس به سازمان‌ها برای ارزیابی تغییرات اساسی در یک یا دو متغیر خاص که تأثیرات آنها بر روی سازمان می‌تواند اساسی و سریع باشد، کمک می‌کند؛ هرچند که زمان دقیق وقوع قابل پیش‌بینی نباشد. معمولاً سازمان‌های خدمات مالی از اینگونه تست‌ها جهت ارزیابی استفاده می‌کنند. برای مثال، اینکه چگونه یک واقعه همچون تغییرات قیمت نفت، نوسانات شدید نرخ بهره و یا ارز، و یا خطا و اشتباه یک نهاد مهم و حتی رهبران کشورها می‌تواند جایگاه معادلات و سرمایه‌گذاری را تحت تأثیر قرار دهد. قطعاً مزایای استفاده از تست‌های استرس به فرضیات وابسته اند.



برنامه ریزی طرح:

این ابزار برای تجزیه و تحلیل‌های بلند مدت، میان ۵ تا ۱۰ سال، مناسب می‌باشد. تجزیه و تحلیل طرح یک فرایند سیستماتیک برای تعریف مرزهای محتمل در وضعیت آینده جهان می‌باشد. شرکت‌کنندگان نیروهای سیاسی-اقتصادی-تکنولوژیکی-اجتماعی و محیطی را بررسی می‌کنند و برخی از محرک‌ها را انتخاب می‌کنند-به طور معمول ۴ عدد- که بیشترین تاثیر را بر روی سازمان دارند. برخی سازمان‌ها صریحاً آن را بر عهده تیم مشاور خود قرار می‌دهند، به طوریکه بتوانند آنها را در مورد روندهای خارج از سازمان آگاه کنند. شرکت‌کنندگان برای هر کدام از محرک‌های انتخاب شده بیشترین و کمترین ارزش‌ها را تخمین می‌زنند. محرک‌های غیر محتمل از دور خارج می‌شوند. سپس شرکت‌کنندگان اینکه چگونه استراتژی‌های سازمان در طرح موجود انجام خواهد گرفت را ارزیابی می‌کنند. در نهایت تصمیم‌گیری نهایی با مدیران است.

بازی جنگ:

بازی جنگ آسیب‌پذیری سازمان را در مقابل تغییرات تکنولوژی و یا استراتژی رقبا تخمین می‌زند. معمولاً در بازی جنگ، سازمان ۳ یا ۴ تیم را تعیین می‌کند. وظایفی همچون تدابیر در مورد استراتژی‌ها و یا اقدامات کوتاه مدت محتمل که رقبا ممکن است از آنها اقتباس بگیرند، در نظر گرفته می‌شود. سپس تیم‌ها چگونگی حمله برخی رقبا به استراتژی‌های سازمان را بررسی می‌کنند. در واقع این فرایند کمکی برای غلبه بر تعصب رهبران ست به طوریکه شواهد بر خلاف عقاید فعلی شان را نادیده بگیرند.

اگرچه شرکت‌ها بر روی احتمال وقوع ریسک‌های شناخته شده تاثیری ندارند، اما مدیران می‌توانند اقدامات خاصی را جهت سبک کردن اثرات آنها انجام دهند. برای وقایع غیر قابل پیش‌بینی؛ سازمان‌ها می‌توانند از بیمه و مصون سازی استفاده کنند. یک انتخاب دیگر سازمان‌ها جهت جلوگیری از افزایش هزینه‌ها در آینده، سرمایه‌گذاری در حال می‌باشد. همچنین سازمان‌هایی که در معرض ریسک‌های مختلف و چه بسا نظیر هم هستند می‌توانند در سبک کردن ریسک‌ها با یکدیگر مشارکت و همکاری کنند.

چالش‌های رهبری:

مدیریت ریسک بسیار متفاوت از مدیریت استراتژی می‌باشد و بر خطرها و تهدیدات منفی تمرکز می‌کند. در زمان اجرای استراتژی بیشتر تیم‌های رهبری در تلاش برای پرورش شرایط "توانستن" هستند و این در حالیست که بسیاری از رهبران در جهت کاهش خطاها و اشتباهات حرکت می‌کنند. معمولاً آنها تمایلی به صرفه‌جویی در زمان و هزینه برای جلوگیری از خطرات احتمالی که ممکن است در آینده اتفاق بیافتد، ندارند. همچنین سبک کردن ریسک‌ها، بر خلاف تمرکز بر استراتژی موفق به معنای پراکندگی منابع و متنوع ساختن سرمایه‌گذاری می‌باشد.

به همین دلیل، بیشتر سازمان‌ها نیازمند به یک عملکرد مجزا برای بکارگیری استراتژی و مدیریت ریسک‌های خارجی هستند. عملکرد ریسک‌ها با توجه به اندازه سازمان متفاوت می‌باشد، اما در هر صورت گزارشات بایستی به مدیریت رده بالا داده شود. در واقع، پرورش یک رابطه نزدیک با مدیر ارشد یک امر اساسی است. در بسیاری از سازمان‌های ناموفق، مدیریت ریسک جهت برآورد عملکرد طبقه بندی شده است و مدیران ریسک برای ملاقات با مدیران ارشد دارای محدودیت هستند. همچنین، مدیران اجرایی به طور معمول اظهارهای مدیران ریسک در مورد موقعیت‌های متمرکز و قوی را نادیده می‌گیرند. از سویی دیگر،



سازمان‌ها موفق دارای تیم‌های مدیریت ریسک داخلی قوی هستند بطوریکه ریسک‌های مختلفی که سازمان با آنها مواجه می‌باشد را به خوبی درک می‌کنند.

نتیجه گیری :

مدیریت ریسک که عملی غیر بصری ست، با بسیاری از گرایش‌های فردی و سازمانی مقابله می‌کند. اگرچه بسیاری از قوانین و تدابیر می‌تواند برخی از ریسک‌های سازمان را سبک کند، اما مسلماً در حذف یا کاهش بسیاری از ریسک‌ها موفق نمی‌باشد. یک مدیریت ریسک مقرون به صرفه و فعال به مدیرانی نیازمند است که در مورد ریسک‌های متفاوت سیستماتیک فکر کنند. به این ترتیب آن‌ها می‌توانند رویکردهایی را برای هر کدام پیاده نمایند. این فرایند به خنثی کردن جهت‌گیری‌های مدیران کمک خواهد کرد تا جهان را آنگونه که هست ببینند، نه آنطور که دوست دارند.

منابع:

www.ecch.com