



RISK DOCTOR BRIEFING

تعیین و استفاده از اشتباهات ریسک
August 2014, Dr Ruth Murray-Webster
ruthmurraywebster@gmail.com



[امروزه] درک این [واقعیت] که فهمیدن اشتباهات ریسک (Appetite) تاثیری حیاتی بر عملکرد سازمان دارد، در حال افزایش است. این واقعیت توسط مجریانی که انتظار دارند هیات مدیره ها اشتباهات ریسک را درک و بیان کنند حمایت می شود و برخی کارکنان ارشد در سازمان های عمومی و خصوصی دارند این موضوع را راهبری می کنند.

این شروع خوبی است ولی هنوز درباره اینکه اشتباهات ریسک چگونه تعیین و چگونه استفاده می شود که سازمان ریسک های خیلی زیادی (یا خیلی کمی) را نپذیرد سردرگمی وجود دارد. کتاب ما "راهنمای کوتاهی بر اشتباهات ریسک" (هیلسون و ماری وبستر، 2012)، می کوشد این سردرگمی را برطرف کند و توصیه های شفافتری در این باره ارائه نماید. چهار عامل مهم که هنگام تعیین اشتباهات ریسک باید در نظر گرفته شود عبارتند از:

1. **گفت و شنود.** این باید دوطرفه باشد، شنیدن و گفتن، ایجاد احترام برای دیدگاه های متفاوت. دیدگاه های متفاوت در پذیرش ریسک، برآمده از گرایش ذاتی افراد در پذیرش ریسک، و تجربیات قبلی آنها در پذیرش ریسک که روی درک آنها از ریسک تاثیر می گذارد، اجتناب ناپذیر است. این تنوع ارزشمند است و گفت و شنود باز و صادقانه ما را به متمایز نمودن دیدگاه ها قادر می سازد تا آنها آشکار شوند و مورد بحث قرار بگیرند.

2. **چالش.** تنوع دیدگاه ها در اشتباهات ریسک عادی است، مگر اینکه تراکنش های گروهی (Group Dynamics) مانند گروه-فکری (Groupthink) [پدیده ای روان شناختی که وقتی یک گروه می خواهند فکرشان را همراه و منطبق با هم سازند روی می دهد و موجب ایجاد خروجی غیر معقول می گردد] روی درک افراد از پذیرش ریسک تاثیر بگذارد، یا افراد مدتی طولانی با هم کار کرده باشند و به طور ناخودآگاه نگرشی یکپارچه داشته باشند. ایجاد چالش از سوی یک راهبر بی طرف به تصمیم سازان در نظر گرفتن نگرش های متفاوت کمک می کند و به بحث باز در اینکه چه مقدار ریسک در این موقعیت ریسک زیادی خواهد بود کمک می کند.

3. **مرحله ای سازی.** بسط دادن درک اشتباهات ریسک توسط تصمیم سازان در کل سازمان، می تواند با تبدیل کردن آن به آستانه های پذیرش قابل اندازه گیری در سطح اهداف استراتژیک و همچنین برای عملیات ها، طرح ها و پروژه ها انجام شود. برخی مشاورها فکر می کنند آستانه پذیرش در سطوح پایین تر سازمان ها می تواند با استفاده از فرمول هایی به طور خودکار تعیین شود ولی این نگرش به ندرت درست است. گفت و شنود باز و چالش بی طرفانه هنوز در فرآیند مرحله ای مورد نیاز خواهد بود.

4. **کنترل ها.** در نهایت، نه فقط شاخص های پساوقوع (Lagging Indicator) بلکه شاخص های پیشاوقوع (Leading Indicators)، مورد نیاز است تا مدیران بفهمند کی سطح کنونی شدت ریسک ممکن است از آستانه پذیرش ریسک بگذرد. این زمانی اتفاق می افتد که شدت ریسک به سطحی برسد که خروجی قابل تحمل نباشد، یا شدت ریسک به نقطه ای برسد که سرمایه گذاری منابع بیشتر قابل تضمین نباشد. جایی که آستانه های پذیرش ریسک در معرض نقض شدن هستند، تصمیم گیران ارشد باید رویکرد های متفاوتی اتخاذ کنند تا از باقی ماندن شدت ریسک در سطح قابل قبول مطمئن شوند. این نیازمند همان سطح از گفت و شنود، چالش و مرحله ای سازی است که در تعیین اولیه اشتباهات ریسک مورد نیاز بود.

اجرای این نگرش ساده نیست چرا که نیازمند تغییر رفتاری است که از بالا بیاید و همه سطوح را در بر بگیرد. ریسک ذاتا ذهنی است ولی بسیاری از راهبرها آن را عینی می انگارند. این منجر به تنش می شود که فقط از طریق مهارت های قدرتمند تاثیرگذاری همراه با درک عمیقی از عواملی که بر درک ریسک و رفتار ریسک پذیری تاثیر می گذارد، قابل حل است. دست اندرکاران ریسک باید به درگیر سازی رهبران و تشویق خود-آگاهی بهبود یافته و حمایت آنها به گونه ای که تاثیرات متفاوت روی درک ریسک و کیفیت تصمیم پیش از اجرای آن را کشف کنند، متعهد باشند. تنها در این صورت سازمان ها می توانند اشتباهات ریسکشان را به گونه ای که پذیرش ریسک مناسب را در همه سطوح حمایت کنند، بفهمند و بیان کنند.