



RISK DOCTOR BRIEFING



استفاده از VUCA برای مدیریت ریسک استراتژیک

© April 2019, Greg Githens

GregoryDGithens@cs.com

VUCA به عنوان چارچوبی برای شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها معروف است. عوامل نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام، محیط سازمان را برای استراتژی سازمانی توصیف می‌کنند، همچنانکه درک آنها به متخصصین ریسک فرصت مشارکت در مسیر ایجاد استراتژی را می‌دهد.

نوسان. بنزین در دمای پایین‌تر از آب از مایع به گاز تغییر می‌کند، بنابراین می‌گوییم بنزین فرارتر از آب است. این واقعیت در صورتی که بخواهد در پهنه کشور رانندگی کنید خوب است ولی در صورتی که بخواهید بنزین را در محیطی محدود مصرف کنید خوب نیست. در بازارهای مالی، نوسان، به تغییرات سریع در روند قیمت گفته می‌شود. یک جنس با سطح تکنولوژی بالا از یک ابزار برقی نوسان بیشتری دارد. به طور عمومی نوسان مرتبط با فرصت‌های رشد ایجاد شده می‌باشد و در صورتی که شما در یک موقعیت استراتژیک نسبتاً ضعیف باشید می‌تواند سودمند باشد. به عبارت دیگر، در صورتی که سازمان شما نیاز به پیش‌بینی‌پذیری داشته باشد، مطلوب نیست.

عدم قطعیت. امروز احتمال بارش باران چقدر است؟ این مثالی از عدم قطعیت است چرا که پاسخ واضحی می‌تواند داده شود. عدم قطعیت نقطه کانونی مدیریت ریسک کلاسیک است چرا که به رویدادهای مشخص (تهدیدها و فرصت‌ها)، احتمال وقوع آن رویدادها، و تاثیرشان در صورت وقوع مربوط می‌شود.

پیچیدگی، تمیز سیستم‌های پیچیده از سیستم‌های دشوار مهم است.

○ یک سیستم دشوار آن سیستمی است که واکاوی و فهمیدن دلایل و تاثیرات آن برای یک متخصص ماهر ممکن است. یک خودرو یک سیستم دشوار است، و یک مکانیک با دانش می‌تواند آن را دمونتاژ و سپس دوباره مونتاژ نماید، ولی یک آدم عادی نمی‌تواند. کار استراتژی در صنایعی که تنظیمات سطح بالایی دارند ممکن است دشوار باشد به شکلی که یک متخصص با کیفیت می‌تواند یک استراتژی اثربخش ایجاد نماید.

○ سیستم‌های پیچیده پس از ظهورشان توصیف می‌شوند، که این تعیین دلایل و اثرات آنها را غیرممکن می‌سازد. سیستم‌های پیچیده ذاتاً غیر قابل پیش‌بینی‌اند. مثال‌های آن شامل بازارها، اکوسیستم‌ها و فرهنگ‌های سازمانی می‌باشد. رویکرد ترجیحی برای پاسخگویی به سیستم‌های پیچیده، گردآوری گروهی از خبره‌هاست. آنها با استفاده از کاوش‌ها و آزمایش‌ها ایده‌های نو و خلاقانه را که به سازمان اجازه می‌دهد از پدیده‌های نوظهور بهره‌برداری نماید کشف می‌کنند.

ابهام. زبان مبهم در شرایط متفاوت می‌تواند ترجمه‌های گوناگونی داشته باشد و یا معنای متفاوتی برای افراد گوناگون داشته باشد. ابهام با بافتار ایجاد می‌شود و با پرسیدن پرسش‌های آگاه‌کننده مانند "نکته موضوع چیست؟" واضح می‌شود. آیا ما پرسش‌های درست می‌پرسیم؟

ابهام، ذاتی استراتژی است، چرا که افراد می‌توانند معنا و دلالت‌های سیگنال‌های ضعیف را به شکل‌های متفاوتی تعبیر نمایند. از چهار عامل VUCA احتمالاً ابهام بیشترین یاس را برای استراتژیست‌ها ایجاد می‌نماید.

این چگونه در تفکر استراتژیک یا در مدیریت ریسک استراتژیک به کار برده می‌شود؟ رهبران باید چارچوب VUCA را بفهمند و به عنوان بخشی از کارشان حساب بیاورند تا استراتژی‌ای که نیرومند، زیرک، خوب، اثربخش و دقیق و ظریف است ایجاد نمایند. متخصصین ریسک می‌توانند این کار را با افزودن ابزارها و رویکردهایشان برای درک سیگنال‌های ضعیف، پیش‌بینی عواقب احتمالی‌شان و تقسیم وظایف، پشتیبانی نمایند. آنها با کارکردن با هم می‌توانند بهترین استراتژی ممکن را برای کسب و کار فراهم نمایند.

اطلاعات بیشتر در کتاب جدید گرگ گیتنس *Greg Githens* "چطور استراتژیک فکر کنیم" که در جولای 2019 منتشر خواهد شد، در دسترس است. جزئیات در:

<https://strategicthinkingcoach.com/my-forthcoming-book/>