



## RISK DOCTOR BRIEFING



### ایجاد فرهنگ ریسک اول یا آخر؟

© September 2011, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

چند چیز به ایجاد مدیریت ریسک کمک می کند. اینها عبارتند از یک فرآیند ریسک که ساده و قابل اندازه گیری باشد و بتواند برای مدیریت همه انواع ریسک در سازمان به کار گرفته شود. ما همچنین افراد شایسته و با کفایت با دانش، مهارت و تجربه برای بررسی ریسک هایی که ممکن است روی دهند، نیاز داریم. زیرساخت نیز که ابزاری برای پشتیبانی مدیریت ریسک فراهم می کند و مقدار قابل توجهی از داده های ریسک را مدیریت می کند، مهم است.

ولی مهم ترین عامل فرهنگ سازمان است که زمینه مدیریت ریسک را در همه سطوح ایجاد می کند. ساختار ایده آل، ریسک-آگاه است. این ساختار افراد را در پذیرش درست ریسک ها یاری می نماید و مدیریت ریسک خوب را ارج می نهد. حال چطور یک سازمان می تواند یک فرهنگ نیرومند و بالغ مدیریت ریسک ایجاد نماید؟

دو رویکرد شدنی است:

1. **فرهنگ در آغاز.** یک امکان، شروع از بالا و دنبال کردن مستقیم جنبه های فرهنگی است. این رویکرد نیازمند بیان واضح قصد و نیت از راهبران سازمان و مینا قراردادن بینش و سیاست آنها در مدیریت ریسک است. آنها باید ارزش ها و باورهایشان را درباره ریسک توصیف کنند و رویکردی را که می خواهند به منظور بهره برداری از ریسک ها و ایجاد منافع اتخاذ نمایند، توضیح دهند. یک مدیر ارشد باید همچون قهرمان ریسک عمل کند و فرهنگ ریسک مطلوب باید به اطلاع همه کارکنان رسانده شود، به گونه ای که هیچ کس هیچ شکی درباره اینکه ریسک باید جدی گرفته شود نداشته باشد.

نخستین بار که یک فرهنگ ریسک-آگاه پایه گذاری می شود، عناصر جزئی دیگر می توانند جهت تبدیل بینش ریسک به واقعیت به اجرا گذارده شوند. کارکنان می توانند جهت نقش ها و مسوولیت های خاص ریسک استخدام و آموزش داده شوند، فرآیندهای ریسک می توانند طراحی شوند و یک زیرساخت ریسک مناسب پایه گذاری شود. اجرای این گام ها باید ساده باشد زیرا فرهنگ ریسک اکنون موجود است و درک شده است.

2. **فرهنگ در پایان.** گزینه دوم این است که نگرانی از ایجاد فرهنگ ریسک به صورت پیشاپیش نداشته باشیم ولی بگذاریم به صورت طبیعی ایجاد شود. این رویکرد روی اجرای همه عناصر کاربردی در سازمان جهت ایجاد امکان مدیریت صحیح ریسک، با افراد، فرآیندها و ابزار خوب، تمرکز می کند. تمرکز روی اجرای صحیح روز به روز می باشد.

زمانی که افراد سازمان مدیریت ریسک را در خلال فعالیت های جاری خودشان انجام می دهند، نتایج کارشان را خواهند دید. مدیریت مناسب ریسک منتج به مشکلات کمتر و منافع بیشتر می شود. وقتی افراد ببینند مدیریت ریسک موثر واقع می شود، اهمیت مدیریت ریسک را تشخیص می دهند. باور آنها به ارزش مدیریت ریسک رفتار درست را تقویت می نماید. جایی که عمل کردن مناسب در قبال ریسک باعث ایجاد فرهنگ ریسک-آگاه شود، یک چرخه مثبت ایجاد می شود و بدین ترتیب افراد می خواهند ریسک را در همه فعالیت های روزانه شان مدیریت نمایند.

اگر ما یک فرهنگ ریسک پخته و بالغ در سازمانمان بخواهیم، کدام راه بهتر است؟ هر دو رویکرد جوبگوست و هر یک از آنها می تواند یک فرهنگ ریسک-آگاه ایجاد نماید. بنابراین سازمانی که برای بهبود روشی که با آن ریسک را مدیریت می نماید، جدی است، می تواند هر یک از این رویکردها را برگزیند: بررسی فرهنگ ریسک در آغاز یا فرصت دادن به ایجاد [تکوینی] آن. البته هر رویکردی ضعف هایی نیز دارد. اگر با ایجاد فرهنگ در آغاز شروع نمایید، و ایجاد حمایت های اجرایی را به تعویق بیندازید، احتمالاً منتج به از دست دادن شتاب و بی انگیزه شدن کارکنان می شود. ولی اگر روی کاربردی بودن تمرکز نمایید و منتظر ایجاد فرهنگ ریسک به طور طبیعی شوید، ممکن است فرهنگی که ایجاد می شود دقیقاً آنچه شما انتظار دارید یا می خواهید نباشد.

مهم ترین چیز این است که کاری نکنید! اگر فرهنگ ریسکی می خواهید که مدیریت ریسک اثربخش را در همه سطوح سازمانتان ارتقا دهد، یکی از این دو رویکرد را برگزینید و همین امروز شروع نمایید. آنچه اهمیت دارد، فرهنگ ریسک است، چه در آغاز ایجاد شود چه در پایان.