

תרבות ניהול סיכונים – יש דבר כזה!

מאת: יעל קלו-מור

הכותרת של המאמר נשענת על העובדה, שלמרות נסיון רב שנים שלי בתחום ניהול הסיכונים הארגוני, הדיוק והמהות של המונח: תרבות נהול הסיכונים בצד הפרקטי שלו, התברר והתבהר עבורי רק מתוך הנסיון המצטבר של יישום הפרויקטים והדחף לאתר את גורמי השורש שמהם תיווצר הצלחה. פתאום זה מזכיר לי את הסולם של מאסלו: אחרי שהיינו עוסקים בצרכים הבסיסיים של "ככה מנהלים סיכונים" נוצרה קרקע פוריה ל"מימוש".

זה מדהים כל פעם מחדש, איך בשלות, איך טיפוס בשלבי עקומות למידה ואיך המהות שנקראת חזרות, אינם צרופי מילים שחוקים אלא נסיון החיים שלנו בהתהוותו. זה מרתק לראות איך פרשנות שהתודעה שלנו מסוגלת לתת לנושא חדש, משתנה עם המיומנות ואיך פתאום בלי שמשוה מיוחד קורה למעט, התהליך עצמו!, אנחנו מסוגלים לראות את הדברים עם הרבה יותר מימדים ולפרש אותם בבהירות רבה יותר.

אבל לפני כן. בבואנו לדון בתרבות ניהול סיכונים בארגון, חשוב לציין שהנושא הינו חלק מנושא רחב הרבה יותר שנקרא נהול סיכונים ארגוני או Enterprise Risk Management.

נהול סיכונים ארגוני, מאפשר לארגון לאתר ולדון בסיכונים מהותיים ויומיומיים באופן שיטתי, בשפה אחידה ובדרך שתתן ביד המנהלים והדרקטוריון כלי ניהולי מדרגה ראשונה לזהוי מיקוד ותעדוף של משאבים. המטרה ליצור בארגון תהליך שיאפשר להעריך באופן שוטף את הסיכונים שעלולים למנוע ממנו להשיג את יעדיו החל בסיכונים כגון תחרות, רעידת אדמה או חשיפה פיננסית והמשך בסיכונים מהותיים שעלולים להתרחש בהמשך לכשל בכל אחת מהפעילויות שהארגון מבצע כולל סיכונים הכרוכים בתהליכים, אנשים ומערכות.

בכנס ניהול סיכונים בנלאומי שבו השתתפתי לפני כחודש, נדנו נושאים רלוונטיים לשלב בו נמצאים ארגונים בעולם ועיקרם תהליכי יישום והטמעה. לצד הצגת שיטות וכלים לניהול סיכונים שיטתי, ניתן מקום רחב לדיון בנושא תרבות ניהול סיכונים והשפעתה המהותית על היכולת של ארגון להצליח להטמיע את ניהול הסיכונים כאורח חיים. גורמים מובילים בארגונים בתחום היישום ובאקדמיה, הציגו מגוון רחב של הגדרות התנהגויות ופרמטרים שיוצרים כולם יחד את התוצר הבלתי כמית הזה שנקרא תרבות ובמקרה הזה תרבות של ניהול סיכונים.

זה אך טבעי שנושא התרבות עולה דוקא עכשיו. נושא ניהול הסיכונים, מתפתח בעולם שנים רבות ובעיקר בעשר השנים האחרונות. נושא שלובש ופושט צורה ושם: באזל בבנקים, סולבנסי בחברות הביטוח, התיחסות ממוקדת: בחברות הדרוג, בדוח ברנע, במימשל תאגידי או בניהול תקין.

כדרכו של נושא בהקמה, או בהקבלה לבנין חדש, ההתחלה עוברת דרך התשתית, העמודים, הריצפה, הקירות ואפילו הריהוט ועכשיו? כדאי שמישהו גם יכנס לגור. עצם העובדה שיש את כל מה שצריך, אינו משמש ערובה לכך שהמטרה שלשמה הוא נבנה תתממש. וכאן הסתיימה ההקבלה ואולי לא, אולם זה למאמר אחר.

כך גם בהתפתחות של ניהול סיכונים: קודם פותחו הכלים, שיטות הערכה, סדנאות חשיבה, פורמטים, מדיניות, נהלים ואופני תיקשור ורק בהמשך, שזה בערך היום, ניתן לעמוד ולגלות, שיש ארגונים בהם התשתית הוקמה אולם ניהול הסיכונים אינו אפקטיבי שלא לומר נעדר.

תרבות ניהול סיכונים כמו כל תרבות, מורכבת: ממודעות, מהכתבת דרך, מדוגמא אישית ומאכיפה.

קל מאוד להניח, אולי כי כך אני הנחתי... כי תרבות ניהול סיכונים, זו בעצם התרבות של ארגון: אם הוא קובע יעדים, הוא יקבע גם בניהול סיכונים. אם הוא מצייט לנהלים הוא יצית. אם הוא מישים תוכניות עבודה, הוא יישם. נח לחשוב שכללים ברורים לניהול סיכונים יחד עם תרבות של ציות לנהלים ולשגרות, יכולים להוות את עיקר הדרישות ליישום של ניהול סיכונים ארגוני בהצלחה. אז זהו שלא, אלו הם תנאים הכרחיים, אבל לא מספיקים!

בחברת היעוץ מקנזי בחרו להגדיר: "תרבות ניהול סיכונים היא הלב של ההחלטות שמתקבלות ע"י הגורם האנושי. בפעילויות היום יום. ארועי כשל מהותיים שמתממשים וגורמים להפסדים עצומים או לפשיטות רגל, מתרחשים בהמשך לתרבות ניהול סיכונים שמאפשרת לסיכונים מסוג זה לצמוח". וגם: "תרבות ניהול סיכונים: הנורמות וההתנהגויות של יחיד וקבוצה בארגון, שקובעות את היכולת הקולקטיבית לזהות, להבין, לדון ולפעול בפתיחות בענין הסיכונים הנוכחיים והעתידיים של הארגון"

הגדרה נוספת: "המודעות הגישה וההתנהגויות של העובדים בארגון, ביחסם לסיכונים ולאופן בו הם מנוהלים בארגון. "תרבות ניהול הסיכונים בארגון היא אינדיקטור מפתח לאופן בו ארגון יטמיע מדיניות ומיומנויות לניהול סיכונים.

לרוב, מנהלים חשים שיש להם הבנה אנטואטיבית של סיכונים ושל תרבות ניהול הסיכונים בארגון שלהם. אולם כמו בכל דבר, גם את זה כדאי לבדוק בשיטות מקובלות, בהשוואה למדד מספק ובהתייחס למה שקורה מאחורי הקלעים ולא רק על הבמה.

מסתבר, שיש כמה פרמטרים, המהווים עוגן לכך שארגון יצמיח תרבות מקדמת ניהול סיכונים- או לא. ועוד מסתבר שתרבות ניהול סיכונים אינה חלק טבעי כשמגדירים: תרבות של ארגון, קוד אתי או חזון. ברוב הפעמים המונח תרבות נהול סיכונים אינו נמצא בתודעה. יוצא שגם אם הנהלה ערה לצורך בהטמעת ניהול סיכונים, עדיין קיימת סבירות גבוהה לכך שמנהלים לא ידעו להנחיל את התנאים הנדרשים לכך.

בהמשך למחקרים אחרונים, תרבות ניהול סיכונים חזקה מתקימת במידה ומתקיימים:

- ✚ אסטרטגית ניהול סיכונים ברורה עקבית ומתוקשרת
- ✚ סטנדרטים גבוהים של שיתוף מידע לרוחב הארגון
- ✚ אסקלציה מהירה של איומים וארועי כשל
- ✚ מתקשרים במהירות "חדשות רעות" בלי חשש לאשמה
- ✚ הנהלה בכירה משמשת דוגמה אישית של ההתנהגות הרצויה
- ✚ תמריצים שגורמים לאנשים לפעול לטובת קידום טיפול בסיכונים בארגון
- ✚ איתגור מתמשך ומובנה של פעילויות ותפישות מקובעות בין מנהלים
- ✚ הארגון מבין את הערך של ניהול סיכונים
- ✚ אנשים לוקחים אחריות אישית על ניהול סיכונים ובאופן פרואקטיבי משתפים אחרים
- ✚ ארגון לומד באופן פעיל מארועים ומ-כמעט ארועים שקורים
- ✚ הנחלת התרבות לעובדים חדשים
- ✚ הסיכונים נדונים בכל אחת בפעילויות הארגון מתכנן אסטרטגי דרך תקציבים ותוכניות עבודה

ניתן לראות שהתרבות של ניהול סיכונים אינה קשורה לשיטה כזאת או אחרת של איתור וטיפול בסיכון אלא בעיקר לדוגמא אישית שמיצרת רעש קבוע. אוירה וחוקים בלתי כתובים ש"מכריחים" להיות יותר ערניים, יותר ספקניים, יותר משתפים.

הארגון אמור לייצר גבולות ברורים למה שהוא רוצה לכנות "התנהגות מקובלת" בעניין שיתוף, שקיפות, דיווח, לקיחת סיכונים, דיווח על ארועים, חלוקת אחריות.

למרבה הצער, היכולת לשנות את תרבות ניהול סיכונים של ארגון מגיעה פעמים רבות אחרי התממשות ארוע כשל או כמעט התממשות. אז לרגע יש חלון זמן שמאפשר לייצר קשב וליצוק תבנית שונה מזו שהיתה שם קודם לכן.

המחקרים האחרונים מפרטים עשרה גורמי סיכון שקובצו לארבעה נושאים, שמחלישים את תרבות ניהול הסיכונים בארגון. הגורמים הללו נצפו בהתרחש 20 כשלים מהותיים בארגונים שונים ואוגדו לארבע קבוצות סיכון:

שקיפות 🚩

תקשורת סיכונים לקויה

הנהלה לא מצליחה לתקשר את הציפיות שלה

הארגון אינו מבין את הסיכונים שהוא לוקח

אדישות 🚩

בטחון מופרז – "לנו זה לא יקרה"

תרבות שבא הפרטים לא מאתגרים/מתעמתים אחד את דעותיו ופעולותיו של האחר

פחד מגילוי-תרבות שאינה מאפשרת גילוי ודיון ב "חדשות רעות"

פסיביות 🚩

חוסר תגובתיות בהתקיים סיטואציה מסכנת

תגובה איטית לחדשנות ושינוי שיוצרים חשיפות חדשות

כבוד לחוקים 🚩

התנהלות שלא ע"פ מדיניות

התנהלות שלא ע"פ הנחיות, הגבלות סיכון- הקימות

כיום נבנים מודלים להערכת רמת תרבות ניהול הסיכונים של ארגון בהתייחס לפרמטרים שהוזכרו לעיל. תוך יצירת עזרים שיאפשרו לארגון לבדוק היכן הוא נמצא במדד הכולל ולאן הוא רוצה להגיע.

IRM, האיגוד הבנלאומי לניהול סיכונים מאמין בודאות שארגון יכול לשנות את תרבות ניהול הסיכונים בארגון. זה דורש הבנה ברורה של רמת תרבות ניהול הסיכונים הנוכחית, לצד הבנה של רמת תרבות ניהול הסיכונים שרוצים להשיג.

יש להתייחס לתהליך כפרויקט שינוי לרוחב הארגון במעורבות הדרקטוריון. תרבות אינה הוראה שנותנים: לשנות והיא משתנה, זה לא מדע מדויק ואין ספר מתכונים, למרות זאת ניתן בהחלט להטמיע התנהגויות שיתמכו בהשגת המטרה. לשנות התנהגות משמע, להצליח להגדיר מה צריך לקרות בין יחידים ובין קבוצות בכדי שניתן יהיה להוציא לפועל את מה שנדרש.

ניתן להבחין שמה שקוראים תרבות לניהול סיכונים הינו עוד כלי ניהולי שמגיש לנו התהליך של הטמעת ניהול סיכונים בארגון וגם הוא כמו התהליך כולו, יסיע באופן ישיר ליצירת השינוי הספציפי המבוקש ובאופן עקיף יגביר את יעילות הארגון בהתייחס להתנהלות הכוללת שלו.

דניאל כהנמן זוכה פרס נובל לכלכלה בספרו האחרון: לחשוב מהר לחשוב לאט, דן בכל הנוגע לשיפוט וקבלת החלטות. רבים מהדיונים בספר עוסקים בהטיות של האינטואיציה. ע"פ כהנמן: לעיתים קרובות אנו בטוחים בעצמנו גם כשאנחנו שוגים וסכוי של צופה אוביקטיבי, רבים יותר לגלות את טעיותינו מאלו שלנו "

תרבות ניהול סיכונים מאפשרת פעמים רבות לארגון להתחפש לצופה האוביקטיבי של עצמו. "אנו עשויים לשפר את היכולת לזהות ולהבין טעויות שיפוט אצל אחרים וברבות הימים גם אצלינו ע"י הנחלת שפה עשירה ומדויקת יותר שתאפשר לבחון ולדון בהם".

כהנמן מדבר על "אשלית המיומנות" על כך שניתן להציג למנהל מומחה בתחומו, עובדות ופרמטרים חדשים היוצרים נקודות מבט שונות על הנושאים שבאחריותו באופן עובדתי וחד משמעי.

ובאופן מפתיע או לא, מסתבר שכל עוד המידע החדש מאים על מה שהמנהל מכיר ועושה ואולי גם על פרנסתו ועל הערך העצמי שלו, הנחות יסוד אלה לא תוטמענה ושינוי לא יתרחש.

ניתוח התנהגותי מסוג זה משקף עד כמה מיומנות "הטלת הספק", שמצריך תהליך ניהול סיכונים הינה מיומנות שפועלת נגד הטבע שלנו ומכאן שנושא התרבות, ההתנהגויות החדשות שארגון צריך לאמץ הינו קריטי להצלחה.

לסכום ניתן לאמר, כי ניהול סיכונים ארגוני הינו מדע ואמנות חדשים יחסית, המפלסים להם דרך לתוך ארגונים וגופים. לצד העשייה ההכרחית של הגדרת יעדים בנית כלים ויצירת מבנים תומכים, מוכרחים לקחת בחשבון שוב כמו תמיד, את התנהגות המשאב האנושי.

ניתן לזהות תמונת מצב של תרבות מקדמת נהול סיכונים או תרבות מעכבת ומתוך ההבנה המתבהרת של למה אנו רוצים להגיע, תתאפשר המשימה של לעודד או לשנות התנהגויות רווחות.

זה נשמע כמעט בלתי אפשרי אבל מי שמצוי בארגונים שנים רבות יודע שאם לנותני הטון בארגון יש מטרה מוגדרת וסיבות טובות להגיע אליה, ניתן יהיה להגדיר את הדרך ולעבור אותה.

וכאן כדאי להזכיר שבין תפקידיהם המגוונים והמורכבים של מנהלי הסכונים, הם נדרשים לשכנע בערך של התהליך וכמו כן ליהיות מסוגלים להגדיר לאן הארגון צריך או רוצה להגיע. בעזרת ההקשבה לנושא תרבות נהול הסיכונים, ניתן גם להגדיר מה רמת המורכבות של הדרך שעל הארגון לעבור בתהליך של הטמעה מוצלחת.

כתבה, יעל קלו-מור, בעלים של יעל קלו-מור, מומחים בניהול סיכונים.

החברה עוסקת בליווי ארגונים ומנהלי סיכונים ובסיוע להטמעת תהליכים לניהול סכונים ארגוני.

www.calomor-erm.co.il