

תרבות ניהול סיכונים ותרבות ארגונית מסוכנת:

From the “ethics of scandal” to the “ethics of strategy”

גירסה 2012\10

מאת: דר' יובל דרור¹

“When faced with a decision that required strong moral courage, I took the easy way out.”

Buford Yates, Jr. former director of accounting at WorldCom

"The hottest places in hell are reserved for those who in times of great moral crisis maintain their neutrality"

Dante

"Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns — the ones we don't know we don't know."

Donald Rumsfeld (USA secretary of Defense briefing, 2002)

להוסיף – ריבוי שינויים במקביל כגורם סיכון

בשנים האחרונות הולך ותופס ניהול הסיכונים² מרכיב מרכזי יותר ויותר באג'נדה הניהולית – ולא רק בקרב מנהלי הגופים הפיננסיים³. הצורך לטפל באופן שיטתי ויעיל בסיכונים לא נגזר רק מדרישות של רגולאטורים שלטונים אלא גם בגלל הפיכתו של השוק לגלובאלי (ורצון לתשואות גבוהות עבור הון מושקע), בגלל הקשר החזק בין תופעות שונות המשפיעות אחת על התרחשותה של רעותה, בגלל קצב האירועים שהוא פעמים רבות בעל פוטנציאל של השלכות משבריות ובשל זליגה של משברים מענף תעשייתי למשנהו בקצבים מהירים. רמת חשיפה זאת לקצב שינוי מהיר, רמת אי-ודאות גבוהה ורמת מורכבות סבוכה מעמידה אתגר ניהולי בעל מאפיינים חדשים – שאחד מהם קיבל את הכותרת "ניהול סיכונים". חברת הייעוץ Ernst & Young⁴ נוהגת לחלק את הסיכונים לארבעה סוגים, סיכוני חקיקה ורגולציה (Compliance), סיכונים פיננסיים, סיכונים תפעוליים וסיכונים אסטרטגיים. באופן דומה

¹ ראש התכנית לתואר שני בייעוץ ארגוני בבית הספר ע"ש רקנאטי למנהל עסקים באוניברסיטת ת"א; מרצה בלימודי התואר השני, בכלל זה בתחום האתיקה. יועץ לפיתוח ארגוני המתמחה גם בסיוע לארגונים להעלאת רף ההתנהגות האתי - כולל הטמעת קודים אתיים.

הכותב מודה ליאיר אבידן, פרידה הורן-אורן, בועז ליבוביץ, על הערותיהם על גרסאות קודמות של המאמר

² המונחים שמשמשים באנגלית הם Risks אך גם Hazards

³ בסקר שנערך ע"י חברת הייעוץ KPMG בשנת 2010 בקרב דירקטורים בחברות מ-34 מדינות, כולל ישראל, ציינו כ-70% מהם כי נושא ניהול הסיכונים הוא הנושא החשוב ביותר מכלל הנושאים שבהם הם עוסקים.

⁴ ראה: www.ey.com/Publication

בגופים הפיננסיים, אך לא רק בהם, מקובל לחלק את ניהול הסיכונים לשלוש קטגוריות עיקריות: סיכונים אשראי, סיכונים שוק וסיכונים תפעוליים ולפעמים גם בסיכונים "איכותיים" (לדוגמא, סיכונים אסטרטגיים וסיכונים מוניטין). במאמר שפורסם לאחרונה באחד מהעיתונים החשובים למנהלים⁵ סוקר המחבר, מנקודת מבט של גופים פיננסיים, שישה מקורות לסיכון שארבעה מהם רלוונטיים לכלל הגופים:

תרבות קבלת החלטות הנסמכת על היסטוריה: בהקשר זה צפויים שני סוגי תקלות. האחד, חוסר אמון בכך שההיסטוריה תחזור על עצמה והשני, ניבוי על סמך העבר גם במקומות שהרצף ההיסטורי השתבש. דוגמא למקרה הראשון נמצאת בסיפור הבא. מנהל מרכז עסקים של בנק ישראלי קיבל תמונת מצב של התפתחות שוק האשראי לנדל"ן שסקרה שנים מסוימות בשוק הישראלי. מאחר שמנהל זה הכיר מתפקידו הקודם את שוק האשראי בקליפורניה הוא יכול היה לראות את התמונה שהתפתחה שם מספר שנים קודם - תקופה שהסתיימה בנפילה רבתי של שוק האשראי שם. המנהל לא הצליח לשכנע את הממונים עליו כי ההתרחשות מן העבר בקליפורניה דומה ורלוונטית להתפתחות הנוכחית בשוק הישראלי ולכן מהווה תסריט מאיים. דוגמא למאפיין השני הינה מקרה שבו ארגון מחשב את משך הנפילה בשוק המוצרים שלו היום על בסיס הנפילה שהייתה במשבר שהתרחש שמונה שנים קודם לכן, מבלי לזהות את המאפיינים השונים של המשברים שלאורם מסתבר כי משך המשבר הפעם הינו ארוך הרבה יותר. בנוסף, יש לקחת בחשבון שכל תקופה עשויה להביא עימה סוג חדש של סיכונים שאין לגביהן היסטוריה שניתן ללמוד ממנה. לדוגמא, התופעה של "הברבור השחור" - עליה בתדירות של מצבי קיצון או תופעת ה"הידבקות" - מעבר של תופעה מסוכנת במהירות גבוהה בין ענפי תעשייה שאין ביניהם קשר הינן תופעות של העשור האחרון. מכאן, שארגונים שמאופיינים בתרבות של היררכיה נוקשה וקבלת החלטות מבוססת כוח (על חשבון מבוססת ידע ומידע) צפויים ליותר סיכון.

התעלמות מסוגי סיכונים ומשילוב בין סיכונים: סקרי סיכונים מכוונים לזיהוי כל הסיכונים המוכרים לצורך תכנון פעולות הגנה. בתהליך כזה כל בעל מקצוע מסוגל לזהות רק את הסיכונים הנגזרים מהידע המקצועי שלו. מנהל השיווק יזהה כשלי שוק אפשריים בעוד מנהל כספים יזהה בעיות צפויות בשינויים בשערי מטבע. אולם, אף לא אחד מהן יכול לזהות בעצמו את הסיכון המצרפי מכשל השוק ובעיית המטבע.

כדי שסיכון משולב כזה יזוהה ויטופל ברמה הארגונית נדרש שיתוף פעולה בין בעלי תפקידים שלא בהכרח יודעים שהשיתוף ביניהם נדרש. דוגמא נוספת מתרחשת כיום בעולם הבנקאות שבו אופיינו על פי דרישת הרגולאטור והנחיות "באזל 2" (כמו גם בענף הביטוח ו"סולבנסי 2"⁶) מספר סיכונים שצריך לנהל ואשר לחלק מהם מונה מנהל אחראי. כל מנהל עוסק במה ש"בתוך הקופסא שלו" ואיננו מתעניין בקופסא של האחר (אפקט ה'סילר'). בנוסף ישנם סיכונים שקשה לזהות מנהל אחראי עליהם, כמו סיכונים מוניטין, סיכונים נזילות, סיכונים אסטרטגיה ועוד כך שיש סיכוי טוב להתממשות של סיכונים משולבים

⁵ רנה שולץ, "שש דרכים שבהם חברות מנהלות סיכונים באופן מוטעה", הרוארד ביזנס ריווייו, מרץ 2009

⁶ DIRECTIVE 2009/138/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL ON THE TAKING-UP AND PURSUIT OF THE BUSINESS OF INSURANCE AND REINSURANCE (SOLVENCY II) (RECAST)

מבלי שאף אחד מהמנהלים יהיה ער לכך מראש (כמו נפילת שוק האשראי לנדל"ן במדינות מזרח אירופה). יודגש כי ארגונים שבהם תופעת ה'סילו' מאפיינת את התרבות הארגונית ואת תהליכי קבלת ההחלטות צפויים יותר להתרחשויות מסוג כזה.

טכניקת טיפול בנתונים המבוססת על ממוצעים ועל ליניאריות

ניהול סיכונים מבוסס לא מעט על תהליכי ניבוי המבוססים על ניתוחי מגמות מן העבר והשערות לגבי התפתחויות בעתיד הנשענות על הבנת העבר. רבות מפעולות אלו נסמכות על מודלים מתמטיים מבוססים ממוצעים וסטיות תקן ואלגוריתמים מבוססי הנחות של ליניאריות (למשל חישובי תוחלת נזק המסתמכים על ממוצע השיעור של הנזק הנכפל בהסתברות להתרחשותו – שהיא ממוצע ההתרחשויות של אירועים דומים בעבר). הקושי נעוץ בכך שהממוצע איננו משתנה בעל ערך גבוה בעולם מורכב ומשתנה במהרה והתנהגות ליניארית איננה קירוב טוב לרבות מהתופעות הנחקרות. כאשר השיח הציבורי נוטה לתת מקום לתופעות כמו "ברבור שחור" ולהסתברויות גבוהות יותר להתרחשות תופעות קיצון (volatile market) ההסתמכות על מודלים מתמטיים הנוסחים ביטחון במקבל ההחלטות עשויה להיות מטעה.

חוסר דיווח על סיכונים: במקרים רבים, אנשים שאחראים על סיכונים פשוט אינם מדווחים עליהם. כמובן שאי-ידיעה על סיכון מפחיתה את היכולת להיערך אליו. סיכונים אינם מדווחים כאשר לאנשים ישנה סיבה (טובה בעיני עצמם) שלא לדווח, סיכונים שנתפסים כבעלי הסתברות נמוכה מאד ולכן, "חבל להעסיק בהם את ההנהלה", או שהמחיר של הטיפול בהם לא נתפס כפרופורציונאלי לרמת הסיכון. דוגמא מוכרת היא ריבוי מערכות המחשב "שאינן מדברות אחת עם השנייה" בארגון. ישנם לא מעט מקרים שבהם – עצם הטיפול בסיכונים באמצעות מערכת מחשוב אחת מפחיתה את הסיכוי שפעולות המנוהלות במערכות אחרות שהתקשורת ביניהם מסובכת (או אף מצריכה העברה ידנית) יכללו בתוך תחשיב הסיכונים.

בעיות בתיקשור של סיכונים: מנהלי סיכונים מפתחים שפה משל עצמם שאיננה נהירה דייה למנהלים בכירים בארגון (שכמובן מתביישים לשאול) ולא לכלל העובדים, מה שעלול לחבל ביכולת הארגון להשיג את יעדיו. השימוש המרובה במונחים טכניים המאפיין את ה'ארגון המקצועי' מקשה על הבהרת הסיכונים בדיאלוגים בין אנשי המקצוע ומקבלי ההחלטות הכלליים. כמו שרופא משתמש בשפה רפואית כדי להעצים את מעמדו ואת עליונותו כן מנהל הסיכונים בונה לעצמו את מעמדו בארגון ואת התלות בו דרך המונחים הטכניים. בנוסף, כמו כל מנהל בארגון, גם מנהל הסיכונים יטה להצדיק את קיומו על ידי הדגשת הצורך בהשקעות מרחיקות לכת (כפי שמערכות ניהול סיכונים מוכנות עשויות לעלות) באמצעות איומים הנתפסים לרוב כאיומי סרק (כי הרי רק מעט מהסכנות מתממשות), ובייחוד בתרבות הישראלית של "נסתדר תוך כדי" ו"נעבור את הגשר כשנגיע אליו" – כמה פעמים ניתן לצעוק "זאב-זאב" מבלי שיפסיקו להאמין לך?

לסיכום, בראיון ל-Harvard Business Review אמר פיטר טופנו⁷ את הדברים הבאים בדברו על המשבר העולמי של שנת 2007-8:

"Many of the elements of the crisis were being talked about long before it happened. Analysts had been questioning the sustainability of subprime business well before the meltdown. Macroeconomics had been worrying about the US current credit deficit. [...]. Other people were writing about the imperfections of rating models. **What we didn't see was how the elements were interacting. And that meant we were blind to the risk that the whole system would break down.**"

[Bold added]

p. 70

ברמת הארגון, מקורות הסיכון קשורים בקשר כזה או אחר בתרבות הארגונית. המושג "תרבות ארגונית" משקף את מערכת הערכים והנורמות המכוונים את ההתנהגות בפועל של אנשים בארגונים. מטרת מאמר זה הינה לבחון את ההשפעות וההשלכות של תרבות ניהול הסיכונים (Risk Culture \ Risk Climate) על רמת הסיכון שהארגון נתון בה.

איך נדע מהי רמת הסיכון שבה נמצא הארגון?

עולם הסיכונים איננו חדש למנהלים ולא לחוקרים. כבר שנים שארגונים מסוגים שונים, בעיקר כאלו הפועלים בסביבה מסוכנת (כמו חברות תעופה, תעשיות של חומרים מסוכנים, ובתי חולים בנוסף לארגונים פיננסיים) עוסקים בחקירת דרכים לניהול סיכונים כמו תאונות וכשלי בטיחות או אסונות טבע. הידע שנצבר ניתן לסיווג תחת שני עולמות תוכן: אינדיקטורים מקדימים או מאחרים סיכון ואינדיקטורים טקטיים לעומת אסטרטגיים.

אינדיקטורים מנבאים ומאחרים

ארגונים העוסקים רבות בניהול סיכונים מבחינים בין שני סוגי אינדיקטורים לרמת סיכון, גורמים המנבאים התרחשות עתידית של אירוע מסוכן (Leading indicators) כמו אירועי "כמעט ונפגע" – שהם התממשות כשל אשר לא גרם לנזק או שהצליחו למנוע אותו ברגע האחרון (לדוגמא גנבים נפצו את חלון העסק, האזעקה הופעלה והגנבים ברחו או לחליפין, הגנבים באו לנפץ את חלון בית העסק וניידת משטרה שעברה במקום הניסה אותם) ו"חליפות קרובות" בחיל האוויר הישראלי; ואירועים מסוכנים שכבר התרחשו (Lagging indicators) כמו תאונות ותקלות – המשקפים הסתברות גבוהה להתממשות נוספת של סיכון. כמובן שהגורמים הראשונים מעניינים יותר מאשר האחרונים כאשר רוצים לבסס ניהול

⁷ Peter Tufano, פרופ' לניהול פיננסי בביה"ס לניהול בהרווארד. [HBR, Oct 2009: Managing Risk in the New World], pp. 69-75

סיכונים פרו-אקטיבי. בחירה של מדדי סיכון מקדימים צריכה להיעשות בכל ארגון כפי שמתאים לענף שבו הוא פועל ובכל תהליך ארגוני כפי שמתאים לו (ראה מודל מארגן בהמשך). כדי לזהות את הסיכונים, ארגונים מאפיינים את רמת הסיכון "התפעולי" שלהם באמצעות "סקר סיכונים", סקר המבוסס על איסוף נתונים בקרב אנשי הארגון. במהלך סקר כזה (הנעשה אחת לתקופה) אנשים מתבקשים לציין באילו מתהליכי העבודה שלהם גלום סיכון ומהו המהלך הננקט או המתוכנן כדי לנטרל או לצפות את התפתחות הנזק מראש. ברור מאילו כי הליך כזה מניח כמה הנחות חזקות שלא ברור שהן תקפות:

הנחה ראשונה היא שאנשים בארגון מוכנים לדווח בצורה כנה ומלאה על הסיכונים הטמונים באופן שבו הם מבצעים את תפקידם. מוכנות זאת תלויה באווירת האמון והשקיפות הקיימת בארגון ורמת המחויבות לארגון.

הנחה שנייה היא שתדירות עריכת הסקר תואמת את קצב התרחשות השינויים הפנים ארגונים ובסביבה העסקית. בשל עלויות הסקר (בזמן ובתקציב) לא סביר שתדירותו תהיה תואמת את קצב השינוי במאפייני הסיכונים. מנגד, הנחה שלישית הינה שריבוי סקרים וריבוי שותפים למידע על סיכונים איננו פוגע בשיתוף הפעולה ההכרחי לצורך יצירת תובנות מערכתיות ואינטגרציה שתאפשר פעולה ארגונית אפקטיבית (לדוגמא, שיתוף פעולה בין בקורת פנימית למנהל סיכונים).

הנחה רביעית היא כי יש בארגון יכולת להשתמש בנתוני סקרים באופן אפקטיבי ככלי מניע שינויים (לדוגמא, תדירות גבוהה מידי של סקרים עשויה להקטין את המוכנות של המנהלים להשתמש בתוצאות לשינוי בתהליכי עבודה)

בנוסף, מחקרים ביחס לתרבות של בטיחות מראים כי סקר **עמדות** של אנשים ביחס לבטיחות איננו כלי טוב לזיהוי סיכונים בטיחות בגלל שהסקרים משקפים בדרך כלל הטיה אל הערכות גבוהות מאד של חשיבות בעיני הנשאלים. ההמלצה הינה לסקר **התנהגויות** בפועל במקום עמדות – מתוך הבנה שהתנהגויות בפועל משקפות טוב יותר את יחסם של אנשי הארגון לסיכונים. כמובן שסקירת התנהגויות הינו הליך מסובך הרבה יותר מאשר סקר עמדות משום שלא קל לשייך התנהגות מסוימת לנטרול של סיכון מסוים. מעבר לכך, בגלל שאירועים המשקפים חריגה מרמת הסיכון שנבחרה הם מעטים – קשה ליצור בסיסי נתונים ולחקור קשרים סטטיסטיים, מכאן שהקישור בין גורמי סיכון לתוצאות מסוכנות הינו הליך מאד מסובך בתוך ארגון מסוים. בקשר לכך, מחקר אחד הראה כי כאשר השוו צוותים שבהם היו יותר אירועים מסוכנים לצוותים שבהם היה מיעוט של אירועים מסוכנים, אנשי "הצוותים המסוכנים" הסבירו את ההבדל בגורמים חיצוניים – שאינם תלויים בצוות עצמו (External Locus of Control). ובכן, מהי הדרך האפקטיבית לזהות סיכונים בארגונים?

פעילות של ניהול סיכונים כוללת בדרך כלל פעולות מחמישה סוגים: זיהוי הסיכונים, מדידתם, ניהול החשיפות לסיכון (כלומר יצירת פעולות מגינות מפני או מקטינות סיכונים), ניטור הסיכונים \ מניעתם, ובקרה \ הפקת לקחים מאירועי סיכון (שהתממשו או כמעט התממשו). פעולות אלו מייצגות תפיסה טקטית של ניהול סיכונים. מחקרים על תרבות של בטיחות משקפים בדרך כלל תפיסה טקטית של ניהול הסיכון. זאת מכיוון שהדרך המרכזית לאומדן של רמת הסיכון הבטיחותי מתבססת על דיווח של יחידים – בדרך כלל עובדים. בתחום הבטיחות יש כנראה רגליים לכך שהסיכון גדל ככל שמפגעי בטיחות הולכים ומצטברים. דוגמאות מוכרות לכך הן בעולם התעופה שבו תאונה מתרחשת מאחר וסדרה של מגבלות בטיחות הופר – ולא רק אחת. ישנו דמיון רב בין דרך זו לבין סקר סיכונים ארגוני שגם הוא מבוסס על דיווח עמדות ופרקטיקות של יחידים. ברמת הפרטים מקובלת ההבחנה בין סיכונים טכנולוגיים לסיכונים אנושיים. התפיסה הישנה של ניהול סיכונים בטיחות ובריאות מדגישה את הכלים הטכנולוגיים, ההדרכתיים והאכיפה כמרכזים להתמודדות עם סכנות. רק בתקופה האחרונה הוספו כלים המתייחסים ל- people based safety, כלים שהם יותר חשובים לטיפול בסיכונים ארגוניים. הגישה החדשנית יותר מתייחסת ביתר קפדנות לצד הרגשי של השותפים לניהול הסיכונים (כל עובדי הארגון) תוך שימוש בכלים מעודדים, מטפחים ומחזקים (Empowerment). גישות חדשות אלו מחזקות את הצורך ביצירת אווירה תומכת בהתעניינות של הפרט בסוגיות של סיכון – שאינן מסכנות את חייו או בריאותו, ומעודדות אותו לנקוט פעולה המתמודדת עם סכנה ארגונית שאיננה סכנה אישית.

הפתרונות לניהול הסיכונים האנושיים באים בדרך כלל בצורת אמצעים ממוכנים – כלים ארגוניים מערכתיים לסקירה, עיבוד, ניתוח והפעלה של כלים מונעים או מתקנים בצורה ממוחשבת \ אוטומטית. השקעה בפתרונות כאלו הם בדרך כלל החלטה אסטרטגית-מערכתית המשלבת בעלי תפקידים ואינטרסים שאינם דווקא מתעניינים בניהול סיכונים (למשל אנשי תכנון, תקציב, מערכות מידע). ברור אם-כן הצורך ליצור קישור בין ניהול סיכונים לבין אסטרטגיה עסקית.

מכאן, שישנו צורך להשלים את הראייה הטקטית של ניהול סיכונים עם ראייה אסטרטגית – ויש לזכור כי בארגונים הסיכון האסטרטגי איננו סכימה של הסיכונים הטקטיים (לפעמים נקרא, "כשל הממשל התאגידי"), אלא תהליך מורכב הרבה יותר. כפי שהודגם בראש המאמר, יכולה להתקיים תלות הדדית ותרומה משלימה בין סיכונים טקטיים שיכולים להתגלות רק בדרך של דיון וחשיבה אסטרטגית – המנתחים את הסיכונים מן האסטרטגיה העסקית אל הטקטיקה היחידתית ולא רק בכיוון ההפוך – כפי שמקובל בארגונים רבים. נמחיש זאת באמצעות הדוגמה הבאה, שבה ארגון מבצע שינוי ארגוני משמעותי כאשר השוק נמצא בתקופה מאד לא יציבה. במקרה מסוים זה ארגון – כתגובה ללחץ לצמצומים, החליט לארגן מחדש את האגף לתכנון אסטרטגי מתוך הנחה כי בתקופה סוערת – "אין זמן לאסטרטגיה" וש"תשומות אסטרטגיות ממילא אינן ישימות במצב שנוצר". במהלך תקופת אי-הודאות ביחס למבנה הארגוני החדש לא זוהה תהליך פריצה חדש של ארגון מתחרה באחד מהענפים בהם פועל הארגון (זאת בין היתר בשל צמצום משמעותי של פעילות המודיעין העסקי). מאחר והארגון היה מצומצם במשאבים בתקופה הרלוונטית, לא היה בכוחו להתמודד עם הפריצה של המתחרה ולא היה בכוחו להגיב באופן

שמשמר את חלקו היחסי בשוק. התוצאה העסקית לטווח הביניים הייתה אובדן הכנסה משמעותי בתקופה של סביבה עסקית לוחצת, דבר שפגע באופן משמעותי במבנה ההון העצמי של החברה במצב שבו שוק האשראי כמעט חסום לעסקאות חדשות. השילוב בין סיכון האשראי לסיכון השוק – שני מרכיבים שיש להניח כי נוהלו בארגון, השתלב עם תהליך הארגון מחדש – סוג סיכון עסקי שאיננו נמצא באחריות ניהולית של מנהל סיכונים כלשהו בארגון. באיזה אופן יכול ארגון לנהל סיכונים מורכבים כאלו? – בדרך של שיתוף פעולה וזיהוי משותף מראש, של אירועים בעלי אופי מסוכן לארגון שאינם נמצאים באחריות של מנהל סיכונים מסוים (זו הסיבה שלפעמים יש צורך בקיומו של מנהל סיכונים תאגידי, chief risk officer (CRO) האמור לפתח יכולות אינטגרטיביות מעבר להתמחות של מנהלי סיכונים יחידתיים). דבר זה יכול להתרחש כאשר ניהול סיכונים הינו חלק מתרבות הניהול של ההנהלה הראשית בארגון – כיוון שרק היא יכולה לזהות שמהלך אסטרטגי מתוכנן עשוי שלא להיות "מכוסה" ע"י מנגנון ניהול הסיכונים הקיים בארגון.

איתור סיכונים אסטרטגיים (סיכוני שווקים, סיכונים של שינוי הנחיות רגולציה וחקיקה מתחדשת, שינויים מהירים במצב כלכלי כללי או בתעשייה מסוימת, התעצמות גופי לובי בתחום איכות הסביבה וממשל תאגידי – כולל תביעות ייצוגיות, כניסת מתחרים חדשים או הפיכת השוק לגלובאלי, פגיעה במוניטין – כולל בשל פעולה לא אתית או גילוי שחיתות, שינויים דמוגרפיים וכד'), זיהוי משך התגבשותם והתממשותם ויצירת מענה ארגוני אפקטיבי מקדים ומגיב הם אם-כן לא תהליך של סיכום סך הסיכונים התפעוליים או המקומיים, אלא תהליך העומד בזכות עצמו והמחייב תרבות של ניהול אסטרטגי כמו גם גורם מרכזי ברובד ההנהלה הבכירה שזה תפקידו. אפשר לציין לסיכום כי הסיכונים הראויים להילקח ע"י הארגון הם רק (או בעיקר) הללו הקשורים לאסטרטגיה העסקית שלו – על כך ראה גם בפרק הבא.

סיפור ממוסף G של גלובס מה-1 לאפריל 2010:

"את שנת 2009 יעדיפו בחברת סולתם מערכות לשכוח. רעידת האדמה הפוליטית – כלכלית שפקדה בקזחסטן את יצרנית המרגמות והתחמושת, לא רק איימה על קיומה, אלא גם בגרימת משבר דיפלומטי רב היקפים בין מדינות שמקיימות יחסי מסחר ענפים בעיקר בתחומים הצבאיים. [...] 170 עובדים פוטרו, בור של מיליונים נפער במאזנים והביקורת מבית ומחוץ על כשלון העסקה {...} גברה והלכה. הקזחים [טענו] כי המוצרים שסולתם שלחו פגומים, עצרו את התשלומים בגין העסקה לאחר השלב הראשון, והותירו את סולתם במצב של חוסר אונים מול הספקים שכבר הוזמן מהם צוד בשווי של מיליוני דולרים ומול הבנקים שנעלו קווי אשראי.

"זיהיתי משבר בשלושה מעגלים [אומר מנכ"ל החברה], שלכאורה אין ביניהם קשר, אבל למעשה היו קשורים ביניהם. המשבר הראשון היה ניהולי – צמיחה בבת-אחת מחברה של 50 מיליון דולר [לפרויקט] לחברה של 157 מיליון דולר [לפרויקט] היא צמיחה מטאורית שמחייבת התאמות מורכבות. המשבר השני היה הסתבכות בקזחסטן שנבעה מפרויקט דו-שנתי. [...] המשבר השלישי היה המשבר הכלכלי העולמי, שהתבטא מבחינת החברה בשני אופנים: ב-2009 מדינות ומשרדי ביטחון הקפידו את תקציבי הביטחון

שלהם בעקבות המשבר הגלובאלי, ושנית – הבנקים עצמם חטפו במשבר מכה ויצרו מחנק אשראי. שלושת המשברים קרו באותה עת והעצימו את גודל הטלטלה שהחברה ספגה".

תרבות ארגונית כגורם סיכון

אחד מתפקידי התרבות הארגונית הינה לארגן את ההתייחסות של חברי הארגון אל העתיד ובתוך כך לגבי אי-הודאות והסיכונים הטמונים בבלתי ידוע. אפשר לסווג את אופי ההתייחסות הארגונית אל העתיד על רצף שבין ראיית העתיד כהזדמנות (המעוררת תגובות חיוביות כמו סקרנות, התלהבות ויוזמה) לעומת ראייתה כגורם מפחיד ומסכן (המעוררת תגובות שליליות כמו חרדה, התכנסות והגנתיות). התפתחות חשובה של השנים האחרונות הינה הפניית המבט החדד מעבר ללא-ידוע לעבר הבלתי-ניתן-לדעת כפי שמרמזת הציטטה מפי דונאלד רמספלד שבפתיח (להרחבה ראה על ⁸ precautionary culture). מסגרת חשיבה זאת מצביעה על האפשרות שהקושי לאמת קשר בין סיבה לתוצאה עשוי לעודד תפיסת עולם של אקראיות טוטאלית, מזל וחוסר יכולת לשלוט, הנגזרים מחוסר היכולת לתת משמעות לאירועים. עם שחברה מאמצת תפיסת מציאות כזאת, היא תשחרר את חברי הארגון מאחריות לאירועי משבר - בהיותם בלתי נתונים לניבוי ולכן להיערכות לקראתם (על כך נכתב עוד בשנות ה-40 למאה שעברה⁹).

מאז אירועי התמוטטותה של 'אנרון' והתפרקותה של חברת הייעוץ 'אנדרסון קונסולטנטס' שייעצה לה, רבים החוקרים המשוכנעים שתרבות הארגון היא אחד מגורמי הסיכון של ארגונים. במובן זה תרבות הארגון היא השיקוף של מערכת הערכים וההתנהגויות המשותפת לעובדים ומנהלים, בכלל זה האתיקה של הארגון – כלומר הערכת הסיכונים צריכה לכלול את הערכת האפשרות שהתנהגויות לא-אתיות תתרחשנה ואשר לא תדווחנה. ככלל, ניתן לטעון כי תרבות מוכוונת מקסום רווח הינה גם תרבות המעודדת לקיחת סיכונים¹⁰. לפי אחד ממנהלי מכוני האתיקה בארה"ב¹¹ "אנחנו נכנסים עכשיו לשלב השני של העיסוק באתיקה תאגידית – התרבות". ממצאי מחקר מראים מצד אחד כי תרבות הארגון נתפסת כגורם החשוב ביותר לעיצוב החשיבה וההתנהגות של מנהלי הארגון (פי שתיים יותר ממחיר המניה ומודל התגמול) אך מצד שני, רוב מוחלט (88%) מהמנהלים אומרים שההנהלות מקדישות מעט תשומת לב לבחינת ההשפעה של התרבות הארגונית עליהם¹². מאחר שתהליך קבלת ההחלטות של מנהלים אמור להיות מכוון ע"י הנהלים, ההנחיות, ההוראות והבקורות הארגוניות – כל ארגון הרוצה לקדם התנהגות

⁸ J.C. Hanekamp, G.Vera-Navas and S.W. Verstegen, (2005): 'The historical roots of precautionary thinking: the cultural ecological critique and "Their Limits to Growth"' *Journal of Risk Research* 8 295.

⁹ K. Riezler, 'The Social Psychology of Fear' (1944) *The American Journal of Sociology* pp. 49- 489- 497.

¹⁰ ראה למשל אצל, יעקב קורי (2008): *סוגיות נבחרות באתיקה עסקית ובאחריות חברתית* הוצאת מאגנס

¹¹ Keith Darcy, executive director of the Ethics Officer Association

¹² DAVID GEBLER (2006): *Is Your Culture a Risk Factor?* *Business and Society Review* 111:3 pp. 337-362

אתית (ולהימנע מסקנדלים אתיים ומהתנהגויות פליליות) חייב לברר לעצמו מהו יחסם של מנהליו למצבור הוראות מנחות אלו (ומתי מנהל חושב שמותר לו להתעלם מהם).

מהם אם-כן המאפיינים של תרבות שאיננה תומכת בניהול אפקטיבי של סיכונים? ברוב הארגונים הבוגרים המבוססים על מתכונת ניהול היררכית ובירוקראטית נוכל למצוא מאפיינים המקטינים את הסיכוי לניהול סיכונים ראוי:

- השענות יתר על מודלים לניהול סיכונים, על כלים טכנולוגיים וסטטיסטיים ובטחון יתר ביכולות לזהות סיכונים מראש
- השענות חסר על מתודות ומערכות כתוצאה מעודף בטחון עצמי, יהירות ועודף בטחון ביכולות הניהול.
- הטלת אחריות על אחרים והימנעות מלקיחת אחריות על מעשים ("הסתתרות" מאחורי נוהל, חוסר ידיעה, חוסר הכשרה, הטלת אשמה על אחר וכד')
- קושי בהצפה של בעיות ודאגות בשל חשש מנקמות
- מנהלים לא מהווים דוגמא אישית בעבודה לפי סטנדרטים ומוכנים לקבל "עיגול פינות".
- מנהלים לא מתקשרים ערכים ונורמות כחלק מתהליך הניהול השוטף
- מנהלים מתעלמים מדרישות סותרות המציבות בפני אנשים את ברירת הבחירה בין לעבוד לפי הנוהל ומערכת הערכים לבין להשיג ולהציג תוצאות
- אין בארגון תהליכי מדידה וזיהוי של התנהגות אתית ואין עניין בטיפול בגורמים ארגוניים המאלצים חריגות – גם כשהן מתגלות (פותרים את המקרה הפרטי אך לא מתקנים את המערכת המאפשרת לדברים להתרחש).

ראוי אם כן להניח כי אם התרבות הארגונית מכילה ערכים והתנהגויות הכלולים ברשימה שלעיל ראוי לראות במצב זה כמגביר סיכון.

מהי תרבות ארגונית אפקטיבית לניהול סיכונים?

כדי לענות על השאלה שבכותרת צריך להקדים ולענות על השאלה מהי רמת לקיחת הסיכונים ("תאבון הסיכון") שבה תרבות ארגונית צריכה לתמוך?

ידוע לכל שארגון אפקטיבי נדרש לרמת לקיחת סיכונים (מחושבים) מסוימת – סיכון הוא חלק בלתי נפרד מניהול העסקים. כדי להצליח בעסקים צריך לקבל החלטות בזמן – גם כאשר המידע איננו מלא; כאשר רוצים לחדש צריך להשקיע במחקר ופיתוח – שבו לפעמים רב הסיכון על הסיכוי; ליזום פירוש גם לקחת סיכונים. בנוסף, ציפיות בעלי המניות לתשואה גם הן בעלות משקל בעיצוב רמת הסיכון שהנהלה מתבקשת לקחת. מכאן שתרבות של אי-לקיחת סיכונים או "שנאת סיכון" גם היא אינה אפקטיבית. כיוון שתרבות עניינה ערכים ונורמות והללו מהווים הנחיות כלליות להתנהגות – מה אפשר לעשות כדי שתרבות ארגונית לא תהייה מכשול אך גם לא תהווה פרצה בניהול הסיכונים? התשובה צריכה להיות

במרחב התודעתי שבו מחנכים את אנשי הארגון: במה ראוי לקחת סיכונים ובמה לא. במערכות של עיצוב תרבות זוהי דרישה לפעולה עדינה ומדויקת וקשה עד מאד.

ממחקרים בתחום הבטיחות ניתן להסיק ולהכליל את התכולה של תרבות ניהול סיכונים אפקטיבית, כלומר אותם מרכיבים של תרבות ארגונית שנמצאים קשורים סטטיסטית להתרחשות של אירועים מסוכנים:

1. **התפיסה** של הסיכון בארגון בדגש על תפיסות לגבי כמה חשיבות נותנת ההנהלה לסיכונים ישירים (לעובדים) ועקיפים (לארגון) וכמה מהר וביעילות היא מגיבה לאירועים מסוכנים ולטענות ביחס לסיכונים פוטנציאליים.

2. **עמדות, נורמות וערכים** המשקפים את אופן ההתייחסות של הארגון לניהול סיכונים כפי שמשקפים בתהליכי קידום, הוקרה, תגמול והמעמד החברתי של העוסקים בכך.

3. **תפיסות** לגבי רמת הסיכון בפועל.

4. **היכולת** להפיק לקחים מאירועים מסוכנים שהתממשו ועל אופן הטיפול בסוגיות של ניהול סיכונים.

יש לזכור כי בעוד בטיחות נתפסת כאיום ישיר על חייו של העובד, סיכונים לעסק אינם נתפסים ע"י העובד כאיום ישיר ומידי עליו – מכאן שבחלק מהסוגיות יש לצפות למערך עמדות שונה שישקף רמת מעורבות ומחויבות נמוכה יותר.

נסכם עם כן כי תרבות ארגונית המכוונת לניהול סיכונים אפקטיבי תכלול ארבע שכבות:

1. מחויבות (מילולית ומעשית) של מנהלים בכירים לניהול סיכונים בכלל זה יוזמה באיתור מונע והתעניינות אקטיבית בתופעות מסוכנות ובתסריטים מובילים לאירועים מסוכנים יחד עם רגישות והבנה של בכירים את המתרחש בתחתית הסולם.

2. עמדה רווחת לכל רוחב ורמות הארגון של אכפתיות ותשומת לב לגורמי סיכון, בכלל זה כללי דיווח ופתיחות למידע על איומים ועידוד דיווחים תוך התעלמות מרובדים היררכיים והעדפת גורמים מקצועיים עליהם, בתהליכי קבלת ההחלטות הקשורות לניהול סיכונים.

3. נורמות וכללים שמאפשרים גמישות בטיפול בגורמי סיכון ידועים ובתנאי סיכון מתפתחים בכלל זה הגדרה ברורה של התנהגויות בסביבות סיכון ידועות ומתכונות תגובה אפקטיביות בהינתן התגשמות של אירוע מסוכן.

4. תהליכי למידה על אופן ביצוע הנהלים, התהליכים, האירועים ומערכות המשוב הקשורים לניהול סיכונים, בכלל זה מתכונות לאיסוף מידע ולהפקת לקחים מקצועית מבוססת על מידע תקף. תהליכים אלו צריכים להישען על כלי מידע ניהולי המסוגלים לאתר, למדוד, לנטר ולבקר סיכונים קיימים ומתהווים.

בנוסף ניתן כעת להכליל כי תרבות ארגונית אפקטיבית לניהול סיכונים צריכה לכלול את **מערכת הערכים** הבאה:

• ערכים ברמת הפרט

פתיחות, כנות ושקיפות

שיתוף בידע

אחריות אישית

• ערכים ברמת הצוות והארגון

פעולות לצמצום הפער בין הצהרה לעשייה (walk the talk)
מנהלים רגישים ל- well being של העובדים (חשוב בסיכוני בטיחות במיוחד)
יחסי עבודה הרמוניים היוצרים מחויבות ואחריות הדדית
ניהול רציונאלי ונוכח למציאות (no wishful thinking)
גמישות, פשטות ומניעת סרבול
אמון בין מנהלים לאנשי מקצוע המומחים בניהול סיכונים והמומחים בתהליכי העבודה
מעורבות מנהלים בדרגי ביצוע

נציין כי מערכת הערכים הזו צריכה להיתמך ע"י מנגנונים אפקטיביים של מדידת ביצועים ושל תגמול והוקרה.

מודל מארגן

כדי לבחון את האפקטיביות של תרבות ניהול הסיכונים בארגון ניתן ליצור מערכת מושגית הכוללת ארבעה סוגים של מאפיינים תרבותיים – כפי שמופיעים בטבלה "מאפייני תרבות תומכים ומפריעים לניהול סיכונים" שבעמוד האחרון. ארבעת התאים נוצרים מתוך חלוקה למאפייני סיכון טקטיים-תפעוליים (המאיימים על שרידותו של חלק מן הפעילות הארגונית) לעומת אסטרטגיים (המאיימים על שרידותו של הארגון כולו) בציר אחד ואינדיקאטורים מזהים מאחרים לעומת מקדימים בציר השני. בכל תא בטבלה ניתן לראות את מערכת הערכים התומכת ומחזקת ניהול סיכונים (מתחת לאלכסון) לעומת מערכת הערכים מפריעה ומחלישה ניהול סיכונים אפקטיבי (מעל לאלכסון) בהתאם לתא בטבלה. אף כי הסיווג הטבלאי יכול לעשות רושם של סכמאטיות מסוימת, יש בו כדי לכוון את הדעת אל ערכים אותם ראוי לחזק בארגון הנמצא במצב נתון.

נציין כי שינוי תרבות הארגון הוא מהלך מסובך וארוך טווח. לכן, הבחירה של הערך הספציפי אותו רוצים לחזק צריכה להיות מושכלת וקפדנית.

איך נדע שתרבות ניהול הסיכונים הינה אפקטיבית?

חמישה מבחנים יאפשרו לדעת אם ישנה בארגון תרבות ניהול סיכונים אפקטיבית, כולם מבחנים התנהגותיים (ולא "עמדהיים"):

מניעה: ישנה פעילות מופגנת לזיהוי ובחירה מודעת של הסיכונים אותם רוצים לנהל בצורה פרו-אקטיבית
גילוי: זיהוי מוקדם של סיכונים מגורמים פנימיים וחיצוניים המבוסס על פרקטיקות מוכחות
התאוששות (recovery): ניהול סיכונים שהתגלו \ התממשו במהירות ובאפקטיביות

שיפור מתמיד: שימוש בלמידה מלקחים לתכנון, בקרה וניהול סיכונים טוב יותר בעתיד
בניית יכולות: אגירה של משאבים קריטיים שיהיו זמינים לשימוש בעת התרחשות של משבר מערכת
שלא נוטר מראש.

במידה שפעילויות כאלו יהפכו רווחות – הן גם יחזקו את האמון ואת מערכת הערכים, כלומר יצמצמו את הפער בין התרבות הארגונית המוצהרת לתרבות בפועל, ובכך יש למנהלים גם כן תפקיד.

ניהול סיכונים כהזדמנות לחדשנות¹³

חברות רבות מנהלות סיכונים באמצעות יצירת אילוצים על שרשרת הערך והצמיחה שלהן, על העברת הסיכונים אל בעלי עניין אחרים או על שיפור במערכת המידע שלהם. מעטות החברות שמצאו דרך לשפר את המודל העסקי שלהן באמצעות תובנות מגורמי הסיכון הקיימים בתהליך הפנימי שלהן ושל הענף התעשייתי שבהן הן פועלות. דוגמאות מוכרות לכאלו שעשו זאת הן ZARA שהתמודדה עם הסיכון של שינוי מהיר בטעמי האופנה ע"י קצור דרמטי בשרשרת הייצור של מוצרי האופנה; יצרנית המנועים Rolls-Royce שמזערה את חוסר הודאות של צרכי תיקון המנועים של מטוסי חברות התעופה ע"י מכירה של שעות מנוע במקום מכירה של שירותי תיקון מנועים; חברת השכרת הרכב Zipcar שמזערה את הסיכון שבהחזקת מלאי מכוניות למכירת שעות שימוש בהן; וחברת LiveOps שאפשרה לעובדי מרכזי שירות הטלפוני שלה לעבוד מהבית ובכך מזערה את הסיכון שבהשתנות מהירה בכמות המענים הטלפונים הנדרשים. המודלים העסקיים התפתחו כמענה לסיכון או למגוון סיכונים שמאיינים עסק באותו שוק ואפשרה לחברות שפעלו כך לבסס יתרון יחסי – לפעמים ארוך שנים (ראה דוגמת Dell ו-Blockbuster). חדשנות בשרשרת הערך יכולה על-כן לנבוע מניתוח הסיכונים שבה וחשיבה יצירתית על פתרונות שמשנים את המודל העסקי. ראוי לזכור שפתרונות כאלו עשויים ליצר מקורות חדשים לסיכונים.

תפקידי המנהיגות בניהול סיכונים

אחד מתפקידי המנהיגות בארגון הינה לעצב את התרבות הארגונית. אולם, מחקרים מראים כי התעלמות מנהלים מגורמי סיכון הינה גורם משמעותי לריבוי תופעות מסוכנות. מה אם-כן יכולים לעשות מנהלים בכדי להקטין את סיכויי התמשות הסיכונים בגזרתם? נראה שלמנהלים ישנם שני תפקידים בעלי השפעה, האחד דרישת ציות לנהלים והקפדה והשני, עידוד סיוע הדדי, יוזמות והשקעת זמן בקידום הטיפול בסיכונים (מניעת סיכונים – על אף שהיא נתפסת כחלק מהתפקיד, דורשת רמת מעורבות והשקעה נוספת מעבר לכל הגדרת תפקיד פורמאלית). ישנם מחקרים לא מעטים המראים כי דווקא התפקיד השני – השימוש בטקטיקות השפעה "רכות" (תפקידי שכנוע, ייעוץ

¹³ חלק מפסקה זו מבוסס על: Girotra, K. & Netessine, S. (2011): "How to Build Risk into Your Business Model". *Harvard Business Review*, May, Pp. 100-105

תומך ומעודד ליצירתיות ועירוב בתהליכי קבלת החלטות בתחום) הוא בעל ההשפעה המשמעותית יותר על מניעת אירועי סיכון מאשר טקטיקות של איום, כפייה וציות¹⁴.

איך יוכל ארגון לדעת האם המנהלים שלו מתנהלים בהתאם לסטנדרטים הנאותים ואינם מהווים סיכון? רק באמצעות מערכת מדידה ותגובה המזהה "חורים" ו"סותמת" אותם. כלומר, מעבר לזיהוי סיכונים והיערכות למניעת ההשלכות שלהם, על הארגון ליצור לעצמו אפשרות לזהות את הסיבות המנהיגותיות להיווצרותם של החורים. מה גורם לאנשים לא לעשות את הדבר הנכון והראוי? לא מספיק לברר אם אנשים יודעים מה נכון לעשות כאשר נוכחים מול סיכון. נחוץ לדעת האם הם אכן יעשו את הדבר הנכון? חקירה אמיתית של המוטיבציות של האנשים בארגון לעשות את הדבר הנכון והבנה עמוקה של הגורמים המפריעים ומפחידים מלעשות את הדבר הנכון הם הכלים המרכזיים לזיהוי המאמצים שארגון נדרש להם כדי לבסס תרבות ארגונית אפקטיבית בניהול סיכונים. אי-אפשר להסתפק בקוד אתי, הדרכה ונהלים (Not only talk the talk but also walk the walk).

כחלק מניהול התרבות הארגונית על מנהיגים להתמודד באופן קבוע עם שתי תופעות רווחות: **תופעת הרציונאליזציה:** התבססות התפיסה כי ניהול סיכונים זהיר אכן ימנע התרחשות של כשלים מהותיים לארגון. תופעה זו מחוזקת באמצעות כלים לניהול סיכונים "המאפשרים" לתת הערכות כמותיות להסתברויות של התרחשות אירועי כשל ושל הערך הצפוי לנזק. חישובי "תוחלת" כאלו נותנים תחושה מלאכותית של שליטה, הבנת הסיכון ואמונה כי הסיכון הוא בר-ניהול, בעיקר בגלל שהמודלים הללו נשענים על הנחות יסוד מסובכות שקשה לתקשר אותם להללו ש"אינם יודעי חן" – ולכן, לא מדברים עליהם.

אמונה שניתן למנוע מול אמונה שצריך להיערך להתמודדויות בלתי צפויות: ההטיה לפעולה של מנהלים מביאה אותם הרבה פעמים לתחושה ש"אם עושים משהו בעניין יש בזה תועלת כלשהי". כלומר, העשייה מאפשרת מניעה ומכאן מקטינה את הצורך בהיערכות בסיסית להפתעות. לדוגמא, בתקופת שגרה הבנקים נוטים לרצות לשמור על הון עצמי נמוך בהשוואה לדרישות הרגולאטור – זאת משום שבימים כתיקונם ההון הזה לא משמש לעשיית עסקים. אולם, ההון הזה הוא גורם buffer כאשר מתרחשת תופעת קיצון המאיימת על שרידות הארגון. התרבות הישראלית של "סמוך" ו"אילתור" גם הן תורמות את שלהן לאווירה הכללית של "כשנגיע לגשר – נחשוב איך לעבור אותו".

נזכיר עוד כי ארגונים מתאפיינים בעשייה וכי אי-עשייה גם היא יכולה להיות גורם סיכון. רוצה לומר, ארגון שמאופיין בתרבות של הימנעות, של אדישות לשינויים בסביבתו ושל "לקחת את הזמן" עשויים למצוא את עצמם "מחוץ לביזנס".

¹⁴ ראה למשל: Sharon Clarke and Katie Ward (2006): "The Role of Leader Influence Tactics and Safety Climate in Engaging Employees' Safety Participation", *Risk Analysis*, Vol. 26, No. 5, pp. 1175-85

מבנה ארגוני ותהליכי ניהול

מרכיב מרכזי בהבאה לידי מימוש של ערכים ועקרונות פעולה לניהול אפקטיבי של סיכונים יכול להתממש באמצעות מבנה ארגוני והגדרות תפקידים. מבנה ארגוני אפקטיבי לטיפול בניהול סיכונים יכול להסתמך על העקרונות הבאים:

עקרון ההפרדה: על פי עקרון זה ישנה הפרדה מבנית בין מנהלי קווי העסקים – שהם לוקחי הסיכונים, לבין מבקרי הסיכונים, שתפקידם להעריך באופן עצמאי את רמת הסיכון והתאמתה לתיאבון הסיכון שהארגון קבע לעצמו. הדיאלוג בין שני סוגי ממלאי התפקידים צריך להיות דיאלוג בין שווים.

עקרון "קווי ההגנה": בארגון צריכים להיות מספר מעגלים של מבקרי סיכונים הפועלים האחד מעל השני בעצמאות מלאה. באופן זה מתקיים באופן קבוע תהליך הגנה כפול (לפחות – ולפעמים גם משולש) של בדיקות לוודא שלא נפרצו קווי הגנה שנקבעו לרמות הסיכון בפעילויות השונות. קווי ההגנה יכולים להיות בשני נדבכים, מעגל הגנה ראשון אופרטיבי (המבקר את הפעילות השוטפת של ניהול הסיכונים ברמה הטקטית – מלמטה למעלה), ומעגל הנדבך האסטרטגי (המבקר את ניהול הסיכונים מלמעלה – מן הדרג האסטרטגי כלפי מטה).

עקרון הבקרה: מערכת הבקרה הפנים ארגונית ("בקורת פנים") מבקרת את מערך ניהול הסיכונים ככל מערך אחר בארגון באופן התורם לראייה הכוללת של התנהלות מערך בקרת הסיכונים בארגון – כגורם חיצוני ועצמאי.

עקרון הידע והלמידה: מערך ניהול הסיכונים מנהל את תהליך הלמידה של עצמו, של מקצועיות אנשיו ושל מקצועיות אנשי הארגון בכללם בתחום ניהול הסיכונים. תהליך זה צריך להבטיח עדכניות בכישורים, בכלים ובשיטות, ככל שהארגון מחדש את שירותיו ומוצריו – ובכך מייצר מרכיבי סיכון פוטנציאלי חדשות לבקרים.

עקרון ה- common sense – ככל שהארגון מתקדם והטכנולוגיה מתפתחת הופך הארגון לרב מקצועי – דבר המקשה על היחיד להבין לעומק תהליכים ארגוניים רבים. היחיד נוטה במקרה כזה להישען ולהאמין לאלו שמתחזים כאנשי המקצוע המבינים. עקרון ה-CS אומר שמה שאתה לא מבין בו והוא חלק מתחום האחריות שלך, הופך להיות מסוכן.

עקרון השפה המשותפת: ככל שהמערכת הארגונית לניהול סיכונים מתפתחת היא מפתחת שפה משלה. כפי שנאמר כבר לעיל, יש בכך סכנה של חוסר תקשורתיות פנים ארגונית שתביא לכך שמנהלים ועובדים יפסיקו להאמין שהם מבינים בניהול סיכונים. ככל שמתרבים הכלים הממוחשבים לדיווח ולניתוח סיכונים כן מתרחקת השפה העסקית היומיומית משפת ניהול הסיכונים. התוצאה המסוכנת היא שחרור דה-פאקטו מאחריות על ניהול הסיכונים של אלו שאינם מבינים את השפה.

כלים ניהוליים לניהול אווירת הסיכון

באופן בסיסי, היכולת של הנהלה לטפל באופן עקבי בסיכונים כרוכה בהפנמה כי העולם העיסקי נהיה מורכב מדי בכדי שיכולת הניבוי תהיה כלי מועיל מספיק. לעומת זאת, שיפור ביכולות הלמידה של הארגון להובלת תהליכים עקביים של הקטנת סיכונים והשלכותיהם יכולים להיעשות דרך שגרות ניהול שאינן

ממוקדות דווקא בניהול סיכונים אך יש להן השפעה עקיפה עליהם כמו שימוש בסיפורים, ניהול כישלונות אינטליגנטיים ומתן מקום לגיוון ברעיונות¹⁵. הראשון מתייחס למאמץ לעצב את תפיסות חברי הארגון לגבי מהות הסיכונים ופוטנציאל הנזק שלהם – אנשים צריכים להאמין שאירועי קיצון אכן צפויים להשפיע על החיים שלהם כדי להתכונן אליהם ברצינות. ייתכן שמצגות עם נתונים ועובדות הם לא הכלי היעיל לבניית האמונה הזאת, אבל סיפורים יכולים לעזור, ובעיקר סיפורים על מאורעות שקרו בארגון או בארגונים קרובים ואשר פעולה נכונה מנעה אותם או את נזקיהם (דוגמת "כמעט ונפגע"). הסיפורים היעילים הם הללו שמייצגים תסריטים אפשריים, הגיוניים (כלומר, בהחלט מבוססים גם על עובדות) בעלי השלכות משמעותיות ושיכולים לחזור על עצמם. השני, מקדם את הרעיון של למידה דרך כישלונות מתוכננים ("intelligent failure") – במקום להימנע משגיאות עדיף לתכנן מהלכים שיכולים להימצא כשגויים אבל שנוקיהם קרובים, קטנים וברי הכלה. באופן כזה ניתן גם לתקף את כלי הניבוי וגם להראות לציבור את ההשלכות של פעילויות מסוימות להקדים ולהמחיש סיכונים ודרכי התמודדות איתם ובכך לגרום לאנשים להאמין. ההליך הניהולי השלישי שיכול לסייע בהיערכות אפקטיבית לסיכונים הינה הרחבת המגוון של הרעיונות המובאים לדיון ושנלקחים בחשבון בתהליכי קבלת ההחלטות. ככל שהגיוון המחשבתי גדל, החשיפה לרעיונות קיצוניים, לתסריטים מורכבים, להשלכות ארוכות טווח גדל, ומכאן שכמות ההפתעות עשויה לקטון. מדיניות משאבי אנוש היוזמת גיוס אנשים שאינם כבולים לשגרות מחשבתיות הקיימות בארגון היא כלי רב ערך לניהול סיכונים, כמו גם השלטת תרבות של קבלת השונה, הקשבה לאחר ומוכנות להיחשף לדעה שונה.

מאפייני מנהל סיכונים ראשי

כחלק מהפתרון המבני, ארגונים בענפי תעשייה רבים נדרשים ע"י הרגולאטורים או בוחרים בעצמם לעצב פונקציה של מנהל סיכונים. לאור הנאמר לעיל, מהם המאפיינים הראויים למנהל כזה? נראה כי בעל תפקיד כזה ראוי שיהיה, מעבר ליכולותיו והידע שלו בתחומי ניהול הסיכונים והכלים הטכנולוגיים הרלוונטיים, בעל היכולות הבאות:

- נקודת מבט, השכלה וכישורים של מנהל כללי כולל היכולת להבין התנהגות של הענף, המשק בכללו ושל הכלכלה הגלובאלית.
- יכולת לתמרן בין בעלי עניין, לנהל קונפליקטים ארגונים מובנים ולתפקד היטב בתוך הפוליטיקה הארגונית – כלומר מיומנויות תקשורת גבוהות ("לתרגם" מושגים טכניים מסובכים לשפה של מנהלי הביצוע) שייבאו לתאום ותכלול של פעילויות הארגון בתחום ניהול הסיכונים.
- יכולת לאתגר את מנהלי הארגון הבכירים ואת מועצת המנהלים באמצעות הערכות מצב ומסמכי עמדה עצמאיים בעיתוי מתאים ולא רק בדיעבד.

¹⁵ מבוסס על:

Sargut, G. & McGrath, R. G. (2011): "Learning to Live with Complexity", Harvard Business Review (Sep). pp. 69-76

- יכולת להוביל שינוי ארגוני בדגש על שינוי בתרבות הארגון, אך גם לקדם ולתחזק שגרה (משעממת) של פעולות יום-יומיות אצל "מנהלי מוקדי הסיכון".
- היכולת להתמודד עם החלטות במצבי אי-ודאות מובנים וקיצוניים, לפתח תסריטי כשל מערכתיים ולא להסתנוור מטכנולוגיות "מנטרות סיכון" (הנותנות תחושה מלאכותית של בטחון).
- יכולת להשאיר את האחריות המלאה על ניהול הסיכונים על מנהלי הקו והתפעול, לעורר את תחושת האחריות שלהם, ולהישאר במעמד של קצין המטה שמאחורי הקלעים.
- ערנות להטיות האישיות שלו, לנקודות התורפה שבניסיון שלו ושל הקושי של מנהלי הקו להודות באי-ידיעה, ויכולת לבנות אמינות כלפי מנהלי הארגון גם כשהוא נתפס כ"נודניק התורן".

מאפיינים נורמטיביים של מחלקת ניהול סיכונים

בארגונים גדולים ישנו גוף מטה האחראי לניהול הסיכונים ברמת הארגון הכולל ועל בקרת ניהול הסיכונים ברובדי הניהול השונים. ברוב המקרים תפקיד אגף המטה מחייב "הליכה על הסף". מצד אחד, הפרעה לתפקוד הארגון השוטף ומצד שני חיפוש דרכים לאפשר לארגון "לרוץ". חיפוש דרך הביניים יכול לגרום לשתי מגמות התפתחות דומות. האחת, ככל שתחושת אנשי האגף מתעצבת סביב המסר של "תפסיקו כבר להפריע ותנו לעבוד" – אנשי האגף עשויים לוותר במקומות שבהם לא היו אמורים לוותר (טעות מסוג אלפא) ובכך לאפשר לארגון לקחת סיכונים מעל ומעבר לרצוי לו. מצד שני, ככל שאנשי האגף מרגישים שהשפעתם נמוכה ("הכלבים נובחים אך השיירה עוברת") כך הם מאבדים את הרצון להשפיע (הופכים ל"ראש קטן"). גם במקרה כזה הסיכון של הארגון עשוי לגדול. במהלך מקביל, לקוחות האגף – מנהלי הסיכונים בפועל, עשויים לפתח תחושה של קריאות תכופות מידי של "זאב זאב" – שהרי ברוב המקרים סיכונים שקיימת לגביהם התרעה ותכנית פעולה לא מתממשים. הרגישות למסרים של אנשי האגף הולכת ומתכהה ובכך תומכת בתחושת חוסר הרלוונטיות של האחרונים.

הפתרון המרכזי לתהליך התדרדרות אפשרי כזה כרוך הקפדה על מימוש נורמה פנימית תואמת את ערכי ניהול הסיכונים האפקטיבי: שיח פתוח על רמות סיכון, גידור סיכונים, תכניות לנטרול סיכונים ועל סיכונים שנשארו ללא טיפול מונע. פתוח צוות מגובש המבוסס על שיח פנימי מחזק (empowered) יתרום לתחושת הערך והכוח שלהם, ויעצים את יכולתם למנוע את ההתדרדרות האפשרית.

סיכום

ניהול סיכונים הוא חלק מהאסטרטגיה העסקית, כך גם עיצוב התרבות הארגונית. בשנים האחרונות, ככל שעיסוק בתרבות ארגונית הופך לחלק מהאג'נדה של מנהלים, יותר ויותר סוגיות מתקשרות עם התרבות וכך גם ניהול הסיכונים. תרבות ארגונית צריכה להיות תומכת באסטרטגיה העסקית, צריכה לשמר את הניסיון הארגוני שעל בסיסו הארגון הצליח עד כה ובמקביל לאפשר את החדשנות הנדרשת לצורך

התאמה שוטפת לשינויים. וגם – לאפשר את רמת הסיכון המתאימה לעסק – לא יותר ולא פחות. האתגר אכן מורכב אך כדאי – אחרת התרבות הארגונית בעצמה הופכת לגורם סיכון. המבחן האמיתי של ניהול סיכונים בארגון הוא היכולת לנהל אותו ב"זמנים טובים", היכולת להגיד "לא" לפעולות שמעמידות את הארגון בסיכון גם כאשר הפיתוי לרווח הוא גבוה וכך, היכולת לראות בתרבות ניהול סיכונים כלי לחיסון הארגון.

מאפייני תרבות תומכים ומפריעים לניהול סיכונים

מעל לאלכסון – לא אפקטיבי: תרבות מונעת ניהול סיכונים

מתחת לאלכסון – אפקטיבי: תרבות תומכת ניהול סיכונים

אסטרטגי	טקטי	
מאבקי כוח, ניהול מהבטן, הצלחה מעל לכל	האשמה וענישה על טעויות, "עיגול פינות", "קריצה"	Leading Indicators
ניהול רציונאלי, שיתוף פעולה, אמון, זרימת מידע בין ממשקים	אחריות, שקיפות, מחויבות לארגון, כנות, העצמה אישית	
Micro- Managing נוהליות יתר	נקמנות, מיקוד במייד	Lagging Indicators
תיאום, גמישות, מהירות תגובה	למידה וחקרנות, הפקת לקחים, שיתוף בידע	

אופן השימוש בטבלה:

הארגון מחליט באיזה מקום בטבלה הוא מזהה יותר סיכון (באיזה תא הוא רוצה לטפל כדי לשפר את מצבו). לדוגמא, הוא רוצה לחזק את היכולת לזהות ולטפל בסימפטומים לסיכון לפני התרחשות אירוע ברמה האסטרטגית ולפי זה הוא מזהה אילו מאפיינים תרבותיים הוא צריך לטפח ואילו הוא צריך להחליש. המצאות הערכים בתא מסוים אינה פוסלת את האפשרות שיש להם השפעה גם בתאים אחרים, אלא מדגישה כי הללו יותר משמעותיים במצב המדובר.

הגדרות:

איום אסטרטגי: כשל העשוי לפגוע בעצם הישרדותו של הארגון

איום טקטי: כשל העשוי לגרום לפגיעה בפעולה של מרכיב חשוב בארגון.

אינדיקטור מקדים (leading): גורמים המנבאים התרחשות עתידית של אירוע מסוכן. זהו גורם שמשתנה לפני שניתן לזהות מגמה חדשה בהתנהגות, ושיש מידע חזק שהוא מנבא שינוי לכיוון מסוים ולכן מאפשר התכוננות (לפחות חלקית) לשינוי.

אינדיקאטור מאחר (lagging): אירועים מסוכנים שכבר התרחשו כמו תאונות ותקלות המשקפים הסתברות גבוהה להתממשות נוספת של סיכון. זהו גורם שמשתנה לאחר שמגמה מסוימת החלה להתרחש (לדוגמא האור הצהוב שלפני האדום ברמזור) ובכך הוא מאשר את התרחשותה, ולכן מצריך תגובה מיידית לשינוי – אם השינוי הוא מאיים.

Side bar

איך סיכון תפעולי מתממש כפגיעה במותג?

הכותרת הראשית במוסף הכלכלי של עיתון נפוץ נמרחה לאורך כל העמוד באותיות גדולות: "נוזפים בנו, משפילים אותנו". ברקע תמונה מתוך הפגנה בגודל של שליש עמוד.

"200 מפקידי הבנק התקבצו מתחת למשרדי ההנהלה, הניפו שלטים ושרו בגרון ניחר. [...] הבנק "יושב על הווריד של העובדים שימכרו ללקוחות מוצרים בנקאיים, גם אם אין בהם צורך בהם" – אומר ח.ל.¹⁶ יו"ר ארגון העובדים. "אנחנו נלחמים על סביבת עבודה שפויה". על שיטת הדרבון מספרת מ. א. עובדת בבנק מזה 20 שנה: "הקשיים החלו לפני תשעה חודשים, כשהכניסו לנו מערכת המחייבת לדווח על כל פעולת מכירה. ממריצים אותנו למכור עוד ועוד. למשל נותנים לנו יעד של 30 כרטיסי אשראי ביום. כל שעה או שעתיים בודקים כמה מכרנו, ואם לא מכרנו מספיק נוזפים בנו. שולחים הודעות במערכת הפנימית עם שמות של אנשים שעמדו ביעדים, ובאדום שמות של אנשים שלא. משפילים אותנו מאד ככה. השיא הוא בשיבות סיכום, בהן מהללים את מי שמכר, ונותנים כוכבים שחורים למי שלא. גם מי שלא מכר לא התבטל אלא נתן שירות ללקוחותיו. אני מרגישה לא נוח שאני צריכה לדחוף ללקוחות שלי מזה שנים רבות מוצרים שאני יודעת שהם לא צריכים, רק בגלל שאני צריכה לעמוד ביעדים המופרכים שהבנק הציב לי. בימי שיווק אנחנו לא מבצעים פעולות מסחר, וזה פוגע בלקוחות שלנו."

¹⁶ חלק מהציטוטים הוחלפו כך שזהות המקרה לא תהיה שקופה. ההדגשות מוספות.