

شتاب‌دهی به تأثیر از همان روز اول: راهنمایی برای مدیران ارشد ریسک تازه منصوب

ترجمه از زهرا جیریایی، کارشناسی ارشد MBA از دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

زیر نظر: دکتر آرش خلیلی نصر، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف



چند ماه اول در نقش مدیر ارشد ریسک، برای پایه‌گذاری موفقیت اهمیت بالایی دارد. با تمرین شش عادت، مدیران ارشد ریسک می‌توانند از همان روز اول خود را متمایز کنند.

گام نهادن در جایگاه «مدیر ارشد ریسک»^۱ با پرسش‌های متعددی همراه است: از کجا باید آغاز کرد؟ چه موضوعاتی باید در اولویت قرار گیرد؟ و چگونه می‌توان اثرگذاری داشت؟ شیوه‌ای که مدیران ارشد ریسک تازه‌منسوب در نخستین ماه‌های کاری خود برای پاسخ به این پرسش‌ها برمی‌گزینند، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت بلندمدت آنان دارد.

برای درک بهتر طرز فکرها، مهارت‌ها و رویه‌هایی که بیشترین کارایی را برای مدیران ارشد ریسک تازه‌وارد دارند، شرکت مشاوره‌ای مکنزی مصاحبه‌های عمیقی با بیش از ۳۰ نفر از مدیران ارشد ریسک فعلی و پیشین مؤسسات مالی بزرگ انجام داد؛ هر یک از این افراد دست‌کم پنج سال در این جایگاه فعالیت داشته‌اند. یافته‌های حاصل از این گفتگوها مبنای مجموعه مقالاتی در حوزه رهبری ریسک^۲ و نقش مدیر ارشد ریسک قرار گرفته است.

در تازه‌ترین مقاله از این مجموعه، بررسی کرده‌ایم که مدیران ارشد ریسک برتر چگونه اهداف، طرز فکرها و مدل‌های عملیاتی خود را تعیین می‌کنند. پژوهش ما منجر به شناسایی سه کهن‌الگو^۳ از مدیران ارشد ریسک شد: معمار، محافظ و شتاب‌دهنده کسب‌وکار-که هر یک انگیزه‌ها و شیوه‌های کاری خاص خود را دارند.

در پس این کهن‌الگوها، شش عادت وجود دارد که در همان اوایل دوران مسئولیت مدیر ارشد ریسک شکل می‌گیرند و مسیر موفقیت او را مشخص می‌سازند. ما این عادات را در نخستین مقاله این مجموعه شرح دادیم. به اختصار، این عادات عبارت‌اند از: تعریف صریح یک ستاره قطبی^۴ برای ریسک و تاب‌آوری؛ سرمایه‌گذاری، توانمندسازی و تربیت نسل بعدی رهبران؛ تعامل عمیق با مدیران ارشد سازمان و هیئت‌مدیره؛ نگاه به نهادهای ناظر به‌عنوان شرکا؛ تمرکز بر وظایفی که تنها مدیر ارشد ریسک قادر به انجام آنهاست؛ و رصد مستمر اثربخشی فردی مدیر ارشد ریسک.

در این مقاله، سومین بخش از این مجموعه، بر چالش‌ها و فرصت‌هایی تمرکز کرده‌ایم که مدیران ارشد ریسک در به‌کارگیری این شش عادت در ماه‌های نخستین حیات مسئولیت خود با آنها روبه‌رو هستند. همچنین به استراتژی‌هایی پرداخته‌ایم که محرک موفقیت زودهنگام‌اند و موانعی که پیشرفت را محدود می‌سازند. در پایان نیز

¹ Chief Risk Officer - CRO

² Risk Leadership

³ Archetype

⁴ North Star

نشان داده‌ایم که چگونه مدیران ارشد ریسک پیشرو میان «ارزیابی وضعیت» و «اقدام عملی» توازن برقرار می‌کنند تا سازمان‌های ریسک‌پذیر و تاب‌آور بنا نهند.

عادت ۱. اطمینان از شفافیت «ستاره قطبی»^۵، استراتژی و فرهنگ عملکرد ریسک

تنظیم ستاره قطبی. مدیر ارشد ریسک تازه‌منصب باید سریعاً برای ارزیابی مأموریت عملکرد ریسک در چارچوب استراتژی کلان سازمان اقدام کند. در برخی موارد، ممکن است هیچ ستاره قطبی قابل تشخیصی وجود نداشته باشد که یک مدیر ارشد ریسک باتجربه آن را خود یک ریسک می‌داند: «[بدون ستاره قطبی]، مدیریت ریسک واقعی تبدیل به مدیریت ریسک نظارتی می‌شود، که برداری مجاور اما متفاوت است.»

مدیران ارشد ریسک موفق، گام‌های اولیه‌ای برای همسو کردن ستاره قطبی با چشم‌انداز خود برمی‌دارند. در این مسیر، برایان لیچ، مدیر ارشد ریسک سابق در سی‌تی‌گروپ، گفت که ممکن است لازم باشد نگرش‌های جدیدی در عملکرد ریسک شکل بگیرد: «بزرگ‌ترین موضوع برای من این بود که تیم من خود را مشاور می‌دانست، نه تصمیم‌گیرنده. من برنامه‌های متعددی اجرا کردم تا این طرز فکر تغییر کند. و برخی افراد هستند که ناگهان متوجه می‌شوید تمام عمر خود مشاور بوده‌اند و تصمیم‌گیرنده نبوده‌اند.»

پس از تثبیت ستاره قطبی، مدیران ارشد ریسک گفتند که اولویت آن‌ها انتقال فعالانه این اصل راهنما در سراسر سازمان است.

انطباق/استراتژی ریسک با اهداف سازمان. با هدایت ستاره قطبی، مدیران ارشد ریسک موفق به بررسی عملی اهداف استراتژیک و کسب‌وکاری سازمان می‌پردازند. این یعنی همکاری نزدیک با مدیرعامل، مدیر مالی و مدیران اجرایی کسب‌وکار برای شناسایی نقاطی که عملکرد ریسک ارزش‌آفرین است و جایی که ممکن است موجب اصطکاک غیرضروری شود. مطابق نظر ترور آدامز، مدیر ارشد ریسک سابق گروه ندبانک، یک رویکرد مؤثر این است که خیلی استراتژیک‌تر فکر کرد: «موضوع بهینه‌سازی ریسک است و همان‌قدر که به کاهش ریسک‌های منفی اهمیت می‌دهد، به حداکثر کردن فرصت‌های مثبت نیز می‌پردازد.»

⁵ North Sta

در برخی موارد، ممکن است نیاز به تغییر در استراتژی ریسک باشد، مثلاً برای انعکاس تغییرات در زمینه کسب‌وکار. این ممکن است شامل تعیین حوزه‌های جدید تمرکز ریسک، نوآوری‌های ریسک، کنترل‌ها و بازرسی‌ها، مکانیسم‌های گزارش‌دهی بهبود یافته و/یا تقویت روند ارتقا باشد. هنگام تصدی جایگاه مدیر ارشد ریسک، آدامز گفت که او یک نوع ریسک جدید به نام «ریسک اجرای استراتژیک»⁶ ایجاد کرده و یک مدیر اجرایی ریسک استراتژیک را به کمیته اجرایی ریسک گروه منصوب نمود. هدف از این اقدام، ارتقای تمرکز استراتژیک و تأثیر مدیریت ریسک در سراسر سازمان و کمک به همکاران برای اجرای موفقیت‌آمیز سطح بی‌سابقه تغییرات کسب‌وکار بوده است.

بیان فرهنگ ریسک به صورت از-به-⁷ مصاحبه‌شوندگان توافق داشتند که فرهنگ مؤثر ریسک باید توسط کل سازمان پذیرفته شود و محدود به عملکرد ریسک نباشد. مدیران ارشد ریسک موفق، انتظارات خود را به‌روشنی بیان کرده و با آموزش و سیستم‌های تشویقی، پذیرش آن را ترغیب می‌کنند. آنتونیو لو فوور، مدیر ارشد ریسک بانک بانکو دِ کُردی تو ای اینورسیونز⁸، فرهنگ ریسک را تنها مسئولیت مدیران ریسک ندانست و آن را به کل کسب‌وکار تعمیم داد. برای دستیابی به این هدف، او آموزش‌های گسترده‌ای فراهم کرد و متغیرهای ریسک را در کارت‌های امتیاز کارکنان تقویت نمود.

سپس مسئله چگونگی پایداری این تغییر در بلندمدت مطرح می‌شود. چه سازمان ریسک را از مشاوران به تصمیم‌گیرندگان تغییر دهید، همان‌طور که لیچ بیان کرد، یا تغییر فرهنگی دیگری را دنبال کنید، تجربه ما در همکاری با سازمان‌های ریسک نشان می‌دهد چهار گام مشترک وجود دارد که می‌تواند تغییر فرهنگی را تثبیت کند: (1) نقش الگوی رفتارهای مطلوب را ایفا کنید؛ (2) با توضیح «چی» و «چرا»، فهم و اعتقاد ایجاد کنید؛ (3) سیستم‌هایی توسعه دهید که رفتارهای مطلوب را تقویت کنند؛ (4) اعتماد به نفس را پرورش دهید، و در صورت نیاز با آموزش پشتیبانی کنید.

⁶ Strategic Execution Risk

⁷ from-to

⁸ Banco de Crédito e Inversiones

به عنوان نمونه‌ای از یک سیستم مؤثر (گام سوم)، دان تراسلاو^۹ درباره روزهای ابتدایی خود به عنوان مدیر ارشد ریسک واچویا^{۱۰} گفت: «فرهنگ ریسک بسیار قوی بود و همچنین نگرشی وجود داشت که اخبار منفی سریع منتقل شود و افرادی که مشکلات را حل می‌کردند، پاداش می‌گرفتند. تحمل صفر برای کسانی که سعی می‌کردند مشکلات را پنهان یا تفسیر کنند، وجود داشت.» ریشه این فرهنگ، طرز فکر همه یک مدیر ریسک هستند بود که از طریق ارتباط شفاف، آموزش، پاداش‌ها و مدیریت پیامدها به طور مداوم تقویت می‌شد.

ارزیابی وضعیت	اقدام
وضعیت فعلی «ستاره شمالی» عملکرد ریسک چیست و چگونه توسط ذینفعان درک می‌شود؟	در صورت نیاز، «ستاره شمالی» را تنظیم کرده و هدف را در سراسر سازمان ارتباط دهید و منتقل کنید.
اهداف استراتژیک کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان چیست و نقش ریسک در دستیابی به آن‌ها چیست؟	ابتکارات استراتژی ریسک را تعیین کنید که از اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت حمایت می‌کنند.
نقاط قوت و ضعف فرهنگ ریسک سازمان چیست؟	«از» و «به» را شفاف بیان کنید و اهرم‌های کلیدی برای تحول فرهنگ ریسک را شناسایی کنید.

عادت ۲. بهینه‌سازی سازمان ریسک

بهینه‌سازی ساختار سازمانی. مدیران ارشد ریسک پیشرو در ابتدای دوره مسئولیت خود زمانی را صرف می‌کنند تا بررسی کنند آیا ساختار سازمان ریسک از اولویت‌های آن‌ها پشتیبانی می‌کند یا خیر. شاون دولی، مدیر ارشد ریسک سابق گروه بانک ملی استرالیا، تیم ریسک سازمان خود را با خطوط کسب‌وکار هماهنگ کرد و منابع تیم ریسک خود را بر اساس بلوغ تیم خط اول مربوطه افزایش یا کاهش داد. او ساختاری ایجاد کرد که شامل سه مدیر ارشد ریسک در استرالیا بود که به او گزارش می‌دادند، هر یک مسئول بخش‌های مختلف مشتریان و پشتیبانی‌شده توسط چهار تیم ریسک بود.

⁹ Don Truslow

¹⁰ Wachovia

اقدام سریع در تغییر تیم‌ها. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان گفتند که بهترین نقطه برای شروع ایجاد یک سازمان ریسک هماهنگ، بررسی استعدادهاست. این می‌تواند شامل جابجایی موقعیت‌ها یا ایجاد نقش‌های جدید، به‌ویژه در حوزه‌های پررشد مانند ریسک سایبری^{۱۱} باشد. و «چگونه» انجام دادن کار به اندازه «چه چیزی» اهمیت دارد. هنگام اقدام، قانون کلی این است که سریع حرکت کنید تا افراد مناسب را به تیم بیاورید.

لیچ خاطره‌ای از آغاز دوره مسئولیت خود را به یاد می‌آورد، زمانی که با هر یک از گزارش‌دهندگان مستقیم خود به صورت فردی ملاقات کرد: «من با هر فرد و تمام استعدادهای برجسته گروه مصاحبه کردم و یک سری سوالات باز از آن‌ها پرسیدم. بیش از نیمی از آن‌ها پاسخ دادند که بهتر است من فقط به آن‌ها بگویم چه کاری انجام دهند.» با توجه به این پاسخ‌ها، لیچ تصمیمات سختی گرفت و رهبران جدیدی -بخشی داخلی و بخشی خارجی- به تیم آورد که بیشتر با دیدگاه او درباره حرفه‌ای‌های ریسک به عنوان **تصمیم‌گیرنده** همسو بودند.

تنظیم مدل عملیاتی. در نهایت، شکل‌دهی عملکرد ریسک مستلزم آن است که مدیر ارشد ریسک تازه‌منصب پرسد آیا مدل عملیاتی فعلی از نیازهای سازمان پشتیبانی می‌کند یا خیر. رایان زانین، مدیر ارشد ریسک وست‌پک^{۱۲}، گفت که موضوع «ایجاد شفافیت واقعی در مورد آنچه عملکرد ریسک قرار است انجام دهد، در مقایسه با آنچه تاکنون انجام داده است، و آزاد کردن افراد برای بررسی، چالش، نظارت و مدیریت سیاست‌ها به عنوان یک خط دوم واقعی» است.

مدیر ارشد ریسک تازه منصوب نقش مهمی در جذاب‌سازی عملکرد ریسک و ارائه ارزش آن دارد. آلکساندرا بولسلاوسکی، مدیر ارشد ریسک گروه کریدی آگریکول^{۱۳}، گفت که او در ابتدای دوره مسئولیت خود اقدام به بازنگری مسیرهای شغلی و همچنین ایجاد پل‌های قوی‌تر بین کسب‌وکار و ریسک کرد. به طور مشابه، بولسلاوسکی جایگاه عملکرد ریسک را تقویت کرد و مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده واضحی توسعه داد تا این عملکرد برای استعدادها جذاب‌تر شود.

¹¹ Cyber Risk

¹² Westpac

¹³ Crédit Agricole Group

آیا ساختار فعلی سازمان ریسک، از جمله تعداد گزارش‌های مستقیم مدیر ارشد ریسک، مؤثر است؟	فهرست گزارش‌ها را به گونه‌ای بهینه کنید که مدل کسب‌وکار شرکت را منعکس کرده و با سبک مدیریتی مدیر ارشد ریسک هم‌راستا باشد.
کیفیت استعدادها در سازمان ریسک چگونه است؟	به سرعت تغییرات تیمی را اعمال کنید و بهترین استعدادها و ستاره‌های نوظهور را درگیر کنید.
آیا مدل عملیاتی فعلی نیازهای سازمان را پشتیبانی می‌کند؟	مدل عملیاتی را تنظیم کنید تا افراد زمان خود را روی اولویت‌های اصلی صرف کنند و استعدادهای برتر جذب شوند.

عادت ۳. ایجاد روابط با هیئت‌مدیره و تیم اجرایی

تقویت روابط با هیئت‌مدیره و ایجاد دستورکار مشترک. برای اثربخشی، مدیران ارشد ریسک تازه‌منسوب باید سریعاً روابط سازنده‌ای با هم‌تایان خود در تیم اجرایی و هیئت‌مدیره برقرار کنند. مصاحبه‌شوندگان ما مزایای هر دو رویکرد گوش دادن و یادگیری را برجسته کردند، که به آن‌ها امکان داد تا کانال‌های گزارش‌دهی و ارتباطی مؤثر ایجاد کنند و ارتباطات خود را متناسب با انتظارات ذینفعان تنظیم کنند.

روابط قوی و گفت‌وگوی صادقانه اثربخشی و کارایی را افزایش می‌دهد. نایجل ویلیامز، مدیر ارشد ریسک سابق گروه بانک کامن‌ولث استرالیا، گفت: «سعی می‌کنم به هیچ قیمتی گفت‌وگویی با هیئت‌مدیره نداشته باشم که مدیرعامل حضور نداشته باشد. اگر بین هیئت‌مدیره و مدیرعامل گیر بیفتید، بسیار دشوار است، بنابراین باید نسبت به هر دو شفافیت ناراحت‌کننده‌ای داشته باشید.»

اغلب در قلب مدیریت ریسک مؤثر، سطح بالایی از اعتماد بین مدیر ارشد ریسک و سایر اعضای تیم اجرایی قرار دارد. مارک هیوز، مدیر ارشد ریسک سابق رویال بانک کانادا^{۱۴}، پیشنهاد می‌کند برنامه‌ای برای ملاقات‌های

حضور بیشتر با مدیرعامل و مدیر مالی تدوین شود. «جلسات تصادفی^{۱۵} مهم‌ترین عامل برای موفقیت است»، او گفت. «اگر مجبور باشید وقت ملاقات تعیین کنید، چندان کارایی ندارد.»

شناسایی افراد کلیدی برای موضوعات مختلف. مدیران ارشد ریسک موفق، درک واضحی از مهارت‌ها و قابلیت‌های مرتبط با ریسک هیئت‌مدیره ایجاد می‌کنند. پرسش از مدیر ارشد ریسک پیشین و سایر رهبران ارشد درباره تجربیات آن‌ها می‌تواند مفید باشد. اغلب این گفتگوها ایده‌های جدیدی ایجاد می‌کند، گفت مدیر ارشد ریسک یک بانک بزرگ: «وقتی شروع به کار روی تاب‌آوری عملیاتی کردیم، یکی از اعضای [کمیته ریسک] که از یک شرکت فناوری آمده بود، گفت: «چرا نروید و به شرکت‌های سایر بخش‌ها نگاه نکنید که در مدیریت تاب‌آوری عالی عمل می‌کنند؟» این یک پیشنهاد عالی بود.

یافتن زمان‌بندی مناسب برای گزارش‌دهی. ارزیابی رویه‌های گزارش‌دهی هیئت‌مدیره هم می‌تواند ضعف‌ها را نشان دهد و هم اعتماد به عملکرد ریسک را تقویت کند. مدیران ارشد ریسک موفق، در اوایل دوره خود با رئیس کمیته ریسک وقت می‌گذرانند تا انواع ارتباطاتی که از عملکرد ریسک ارزشمند می‌دانند و نحوه تعامل مورد علاقه‌شان را، هم در شرایط عادی و هم در مواقع بحران، درک کنند. این زمان‌بندی ممکن است با کسب تجربه مدیر ارشد ریسک تازه‌منسوب با پویایی هیئت‌مدیره، بازبینی و تنظیم شود.

ارزیابی وضعیت	اقدام
دیدگاه‌های هیئت‌مدیره و تیم اجرایی درباره پروفایل ریسک شرکت و عملکرد ریسک چیست؟	روابط ایجاد کنید و برنامه‌های مشترک با سایر مدیران اجرایی طراحی کنید.
مهارت‌ها و قابلیت‌های هیئت‌مدیره و تیم اجرایی مرتبط با ریسک و تاب‌آوری چیست؟	نقشه‌ای از قابلیت‌ها و تخصص‌های هیئت‌مدیره ایجاد کنید تا منابع کلیدی در موضوعات مختلف شناسایی شوند.
گزارش‌های هیئت‌مدیره و کمیته ریسک تا چه اندازه نیازهای آن‌ها را برآورده می‌کنند؟	ریتم مناسب گزارش‌دهی را پیدا کنید و گزارش‌ها را متناسب با اولویت‌های هیئت‌مدیره تنظیم کنید.

¹⁵ Ad hoc

عادت ۴. ایجاد روابط با نهادهای ناظر

ایجاد رویکرد پیشگیرانه و شفاف در تعامل با ناظرین. هنگام اقدام، اولین برداشت‌ها اهمیت دارند. در جلسات ابتدایی، مدیران ارشد ریسک پیشرو به طور فعال با ناظرین خود در طیف وسیعی از مسائل تعامل می‌کنند و هدف آن‌ها ایجاد توازن بین گوش دادن و به اشتراک گذاشتن اولویت‌هایشان است. دیگران بر اهمیت تعیین زمان‌بندی برای تعامل تأکید می‌کنند. مارک هیوز، مدیر ارشد ریسک سابق رویال بانک کانادا، گفت: «هفته‌ای یک بار با مشاور ارشد دفتر ناظر بر مؤسسات مالی^{۱۶} تماس می‌گرفتم. تا حد زیادی این تماس‌ها به عنوان اطلاع قبلی از آنچه ممکن است در پیش باشد بود.»

برخی از مدیران ارشد ریسک اهمیت حفظ روابط قوی پس از تماس اولیه را روشن کردند. رایان زانین، مدیر ارشد ریسک وست‌پک، گفت: «وقتی موفق نمی‌شویم، اولین کسانی که با آن‌ها تماس می‌گیریم ناظرین هستند. و ما با پنهان کردن اطلاعات یا دادخواهی شروع نمی‌کنیم. ما با شفافیت شروع می‌کنیم.»

بازتعیین اولویت‌ها در تلاش‌های جاری. بررسی مسائل نظارتی جاری مستلزم صحبت منظم با مدیران اجرایی و مدیران پروژه است، نه صرفاً تکیه بر گزارش‌دهی، و همچنین آمادگی برای چالش در مواقع لازم. اقدام زودهنگام باید با اولویت‌بندی مؤثر تعریف شود، اطمینان از رسیدگی به مهم‌ترین پروژه‌ها در اولویت و درخواست تمدید در صورت نیاز.

ادغام بازخورد ناظرین. تعیین اولویت‌ها مستلزم توجه مدیران ارشد ریسک به اولویت‌های آینده ناظرین است. آماندا نورتون، مدیر ارشد ریسک سابق بانک ولز فارگو، گفت: «یکی از نکات واقعاً مهم در تعامل با ناظرین این است که گوش دهید. برای مثال، ممکن است آن‌ها صریح نباشند، اما اگر مکرراً درباره آسیب به مشتریان از شما سؤال کنند، می‌تواند به این معنا باشد که می‌خواهند شما روی رویه‌های جاری بررسی کنید و اطمینان حاصل کنید که مشتریان به درستی محافظت می‌شوند، که احتمالاً منجر به نتیجه‌ای بسیار مثبت در آن حوزه خواهد شد.»

مدیران ارشد ریسکی که پایه‌های موفقیت زودهنگام را گذاشته بودند، گفتند از شفاف بودن درباره تغییرات مورد نیاز بهره برده‌اند، از جمله واداشتن تیم خود به ایجاد برنامه‌های پروژه و تعیین مدیران پروژه مشخص برای نقاط ضعف، و همچنین تغییر مسیر برای انجام اقدامات اصلاحی پیشگیرانه.

ارزیابی وضعیت	اقدام
تاریخچه و روابط سازمان با ناظران چگونه است؟	در جلسات اولیه، بین گوش دادن و به اشتراک گذاشتن اطلاعات تعادل برقرار کنید.
وضعیت تلاش‌های نظارتی جاری چیست؟	در صورت لزوم، برای طرح‌های قبلاً تأیید شده تمدید زمان درخواست کنید. پروژه‌هایی که عقب هستند اولویت‌بندی شوند و به طور فعال با ناظران ارتباط برقرار کنید.
اولویت‌ها و یافته‌های بالقوه ناظران در آینده چیست؟	برنامه‌ریزی برای اصلاحات پیشگیرانه انجام دهید و از ناظران درباره اولویت‌ها سرنخ بگیرید.

عادت ۵. توجه هدفمند به کارهایی که تنها مدیر ارشد ریسک می‌تواند انجام دهد

برنامه‌ریزی برای میراث خود. ممکن است به نظر متناقض برسد، اما بسیاری از مدیران ارشد ریسک از همان ابتدا درباره میراث خود فکر می‌کنند. مارلن دبل، مدیر ارشد ریسک مت‌لایف و رئیس سرمایه‌گذاری بیمه مت‌لایف، این‌گونه بیان کرد: «هدف این است که یک روش کاری بر اساس توانمندی‌ها و همکاری تجاری ایجاد کنیم که رشد مسئولانه را هدایت کند و برای سال‌ها به نفع شرکت باشد.» با این حال، نگاه به آینده نیازمند مرحله اولیه‌ای از تأمل است. پیش از ایجاد تغییرات، مدیران ارشد ریسک پیشرو مکث می‌کنند تا درباره چگونگی ساختن سازمان برای نسل بعدی رهبران ریسک فکر کنند.

پس از ارزیابی وضعیت، گام بعدی تفکر درباره نقش مدیر ارشد ریسک در ایجاد اثر بلندمدت است، از جمله نقاط عطفی که پیشرفت به سوی اهداف را نشان می‌دهند. نبا بانرجی، رئیس سابق جهانی واحد اعتماد و ایمنی

ایر بی اندبی^{۱۷}، گفت: «قطعاً می‌خواستم ایر بی اندبی یکی از قابل اعتمادترین برندها باشد. وقتی کارم با آن پروژه تمام شد، نرخ تقلب و حوادث ایمنی بیش از ۵۰ درصد کاهش یافته بود.»

تعیین اولویت‌های اصلی. با در نظر داشتن میراث، تمرین اولیه مفید، ارزیابی اولویت‌های جدید و موجود است. مدیر ارشد ریسک تازه منصوب سپس می‌تواند اولویت‌ها را بر اساس برنامه‌های بلندمدت بازتعریف کند. هلگا هاستون، مدیر ارشد ریسک بانک ملی هانتینگتون^{۱۸}، گفت: «یکی از چیزهایی که واقعاً تلاش کردیم انجام دهیم، نگاه به آینده بود. استراتژی ما یک استراتژی حفظ وضعیت نیست، بلکه یک استراتژی رشد است.»

بازتعریف ریتیم‌های کاری برای کارایی. بخشی از تدوین اولویت‌ها، درک کامل ریتیم کاری سازمان ریسک و قضاوت درباره این است که آیا ترکیب فعلی ذینفعان و ساختار حکمرانی تصمیم‌گیری مؤثر و به‌موقع را امکان‌پذیر می‌کند یا خیر.

با ارزیابی آنچه حیاتی است و آنچه نیست، مدیران ارشد ریسک تازه منصوب می‌توانند فضا برای ایجاد اثر فراهم کنند، گفت ماهش آدیتیا، مدیر ارشد ریسک گروه سانتاندر: «ما تعیین کردیم کدام کمیته‌ها برای من حضورشان کاملاً غیرقابل مذاکره است و حدود چهار یا پنج کمیته انتخاب کردیم.» اجرای تغییر ممکن است شامل رویکردهای جدید برای اشتراک دانش و احتمالاً روال‌های جدید برای جلسات و کمیته‌ها باشد. جیسون شوگل، مدیر ارشد ریسک سابق^{۱۹}، گفت: «روش‌های کاری تثبیت‌شده ممکن است مولد نباشند. مردم تمایل دارند در جلسات حضور پیدا کنند، اما واقعیت این است که اغلب این کار اتلاف وقت آنهاست.»

¹⁷ Airbnb

¹⁸ Huntington National

¹⁹ Ally Financial

اهدافی تعیین کنید و به‌طور منظم بررسی کنید که زمان چگونه می‌خواهید میراث مدیر ارشد ریسک چه باشد؟ صرف می‌شود و اجازه ندهید فوریت بر مهمات غالب شوند.

ابتکارات را دوباره اولویت‌بندی کنید تا مهم‌ترین اولویت‌ها اولویت‌های اصلی شما به عنوان مدیر ارشد ریسک چیست؟ پوشش داده شوند و تصمیم بگیرید کدام پروژه‌ها باید تفویض شوند.

کمیته‌ها و عضویت‌ها در عملکرد ریسک را بازتعریف کنید تا چه ریتم کاری با ذینفعان و کمیته‌های مختلف لازم است؟ زمان آزاد شود.

عادت ۶. پایش اثربخشی شخصی و بازنگری مدل عملیاتی شخصی برای موفقیت بلندمدت

شکل‌دهی حوزه مسئولیت. تصدی مدیر ارشد ریسک یکی از دشوارترین نقش‌ها در مؤسسات مالی است و بسیاری از مدیران ارشد ریسک برای شدت مسئولیت‌هایی که هر روز با آن‌ها مواجه خواهند شد آماده نیستند. بنابراین، اولویت بسیاری از مدیران ارشد ریسک در چند ماه اول، ارزیابی فرصت‌های یادگیری است. کریگ برادریک، مدیر ارشد ریسک سابق گلدمن ساکس، گفت: «اهمیت یادگیری نشان می‌دهد چه میزان مسئولیت تحت حوزه مدیر ارشد ریسک است و عملکرد آن چقدر پویاست. شما نیاز دارید منابعی را به کار بگیرید که به شما کمک کنند یاد بگیرید و از همه چیز مطلع بمانید.»

برای کاهش فشار کاری، مدیران ارشد ریسک موفق به طور فعال تفویض اختیار می‌کنند. یک مدیر ارشد ریسک با سابقه گفت: «من در حال واکنش به ورودی‌ها بودم در حالی که بر خروجی‌ها با دقت عمل می‌کردم. یکی از بهترین کارهایی که انجام دادم - و این تاکتیکی بود - این بود که یک دستیار اجرایی واقعی گرفتم که دروازه‌بان واقعی بود. همچنین یک رئیس ستاد و یک مدیر عملیاتی منصوب کردم. با توانمندسازی آن‌ها، زمان خودم آزاد شد تا روی تصویر بزرگ‌تر تمرکز کنم.»

زمان برای اولویت‌های شخصی. با توجه به تمام وقت بودن کار مدیر ارشد ریسک، به ویژه در ماه‌های ابتدایی، مدیران ارشد ریسک موفق از همان ابتدا مدل عملیاتی سازمان و اولویت‌های استراتژیک را ارزیابی می‌کنند. بن

روزنتال از ان‌وای لایف^{۲۰} تأثیر قابل توجه شنیدن اولویت‌های یک مدیرعامل سابق را به خاطر می‌آورد: «خدا، خانواده، کار و گلف-دو مورد آخر قابل جابه‌جایی بودند.» روزنتال این را به عنوان توصیه شخصی برای تمرکز بر آنچه واقعاً اهمیت دارد، پذیرفت.

مدیران ارشد ریسک بر اهمیت بازنگری منظم نحوه تخصیص زمان و تنظیم برنامه‌ها برای اختصاص انرژی به اولویت‌های درست تأکید کردند. مارلن دبل از مت لایف^{۲۱} گفت: «مهم‌ترین چیز را شناسایی کنید. اولویت‌های خود را بدانید تا بفهمید روی چه چیزی تمرکز کنید و چه چیزی را کنار بگذارید.»

بازبینی هیئت شخصی. مدیران ارشد ریسک تازه‌منسوب زمان صرف می‌کنند تا «هیئت شخصی» خود - گروهی از مشاوران نزدیک و معتمد- را ارزیابی کنند و ببینند آیا نیازهای آن‌ها در نقش جدید تأمین می‌شود یا خیر. آن‌ها می‌پرسند آیا بهره‌مندی از مشاوران اضافی که می‌توانند چالش ایجاد کرده و مشاوره صریح ارائه دهند، مفید است یا خیر. آن‌ها ممکن است به گروه‌های هم‌تایان و سایر انجمن‌های صنعتی نیز بپیوندند. جیسون شوگل، مدیر ارشد ریسک سابق آلی فایننشال، توصیه می‌کند که زمان با هم‌تایان خود صرف شود: «وقتی به محیط ریسک و نظارتی فکر می‌کنید که دائماً در حال تحول است، داشتن این روابط با هم‌تایان، داشتن چنین انجمن‌هایی که می‌توانید درباره مسائل صحبت کنید، بسیار مهم است.»

ارزیابی وضعیت	اقدام
آیا ریتم کاری شما مؤثر و پایدار است و چه چیزهایی باید یاد بگیرید؟	حوزه مسئولیت مدیر ارشد ریسک را شکل دهید، مشکلات را پیش‌بینی کنید و به‌طور مؤثر تفویض اختیار کنید.
آیا چارچوب‌ها و ساختارهای حمایتی برای مدیریت زمان خود دارید؟	زمان لازم برای فعالیت‌ها و افراد غیرکاری مهم را شناسایی و آزاد کنید.
آیا مجموعه‌ای از مشاوران قابل اعتماد دارید؟	هیئت شخصی ایجاد کنید یا ترکیب هیئت موجود را بررسی کنید.

²⁰ NY Life

²¹ MetLife

بیشترین بهره‌برداری از ماه‌های ابتدایی

در ابتدای کار، مدیران ارشد ریسک تازه‌منسوب باید آماده باشند هم وضعیت را ارزیابی کنند و هم اقدام کنند و از لحظه تغییر بهره ببرند تا مدیریت ریسک به عنوان یک عامل استراتژیک برای سازمان عمل کند. با توجه به انتظار تیم‌ها برای بازتنظیم، مدیران ارشد ریسک موفق، زمان زیادی را هدر نمی‌دهند و بررسی می‌کنند چه چیزی به خوبی کار می‌کند و چه چیزی نیاز به بهبود دارد. آن‌ها پایه‌های قوی را با تعیین جهت استراتژیک، اعمال تغییرات در تیم و ریتیم‌های کاری موجود، و ایجاد روابطی که به سازمان در طول دوره مسئولیت و فراتر از آن سود می‌رساند، می‌گذارند.

این مقاله ترجمه مقاله ذیل از شرکت مکنزی است.

2025, Accelerating impact from day one: A guide for new CROs



The Institute for Management Insight Change