



RISK DOCTOR BRIEFING



مدیریت هموندان ریسکی

© December 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

هموندان می‌توانند باعث ایجاد ریسک‌های واقعی برای کسب و کار و پروژه‌های ما شوند - حداقل برخی از آنها - و مدیران و تیم‌هایشان باید از این موضوع آگاه باشند تا بتوانند برای کنترل ریسک‌هایی که از هموندان ریسکی ناشی می‌شود گام‌هایی بردارند. مانند همه "عدم قطعیت‌هایی که اهمیت دارند"، هموندان هم ریسک‌های مثبت و هم منفی ایجاد می‌کنند و ما باید راه‌های محکمی برای تشخیص اینکه کدام هموندان فرصت‌هایی را نمودار می‌سازند و در چه مواردی تهدیدهای بالقوه وجود خواهد داشت، برداریم.

واکاوی ریسک-مبنای هموند می‌تواند ما را در یافتن هموندان ریسکی یاری نماید. تعدادی مدل‌های واکاوی هموند وجود دارد که بیشتر آنها دو بعد را شامل می‌شوند، مانند قدرت/تمایل، قدرت/نفوذ، نفوذ/تاثیر. مدل‌های دوبعدی، مفید ولی محدودند. با در نظر گرفتن سه بعد زیر واکاوی بهتری امکانپذیر است:

- **نگرش.** آیا هموند کسب و کار یا پروژه را حمایت می‌کند یا در مقابل آن قرار دارد؟ نگرش می‌تواند مثبت یا منفی باشد، بنابراین یک هموند می‌تواند یک حامی و یا یک مانع باشد.
 - **تمایل.** هموند چقدر به خروجی و نتیجه کار توجه می‌کند؟ آیا هموندان تمایل فعالانه‌ای برای پیشرفت کارها نشان می‌دهند یا تنها منفعلانه همه چیز را نگاه می‌کنند؟
 - **قدرت.** آیا هموند می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر خروجی کار بگذارد یا اینکه توان تاثیر گذاری ندارد؟
- با ارزیابی این سه بعد برای هر هموند می‌توانیم درباره میزان ریسکی بودن هموندان تصمیم بگیریم:

- **نگرش، نشان می‌دهد که آیا یک هموند تهدید است یا فرصت.** هموندانی که رویکرد منفی به کسب و کار یا پروژه دارند، در صورتی که مانع پیشرفت پروژه شوند ممکن است باعث تهدید شوند. هموندان دارای نگرش مثبت ممکن است با همکاری در جهت دستیابی به اهداف فرصت‌هایی ایجاد نمایند.
- **تمایل، احتمال اینکه یک هموند به دنبال تاثیر بر خروجی باشد را تعیین می‌کند.** اگر هموندی سطح تمایل بالایی داشته باشد، احتمال همکاری و تاثیرگذاری‌اش بر روش ایجاد خروجی، به شکل مثبت یا منفی، بیشتر است. تمایل بیشتر به معنای احتمال بالاتر است؛ تمایل کمتر به معنی احتمال کمتر است.
- **قدرت، درجه بالقوه تاثیری که یک هموند ممکن است روی خروجی داشته باشد را منعکس می‌نماید.** هموندانی که توان پایینی دارند نمی‌توانند تاثیر بزرگی روی خروجی‌ها داشته باشند، در صورتی که آنها می‌توانند بالایی دارند می‌توانند تاثیر بزرگی داشته باشند. قدرت زیاد به معنای تاثیر زیاد است؛ قدرت کم به معنای تاثیر کم است.

اگر نگرش، تمایل و قدرت هموندان را بفهمیم، می‌توانیم ریسکی‌ترین آنها را بشناسیم. این‌ها مثال‌هایی در سطح پروژه هستند:

- مدیر ارشدی که نگرش مثبتی به پروژه شما دارد، به نتیجه پروژه علاقه دارد و در جایگاه تاثیرگذاری بر خروجی پروژه قرار دارد را در نظر بگیرید. این شخص فرصت بزرگی را برای پروژه ایجاد می‌نماید و ما باید تصمیم بگیریم او را به طور فعال به عنوان حامی پروژه که از قدرتش برای کمک به موفقیت پروژه استفاده می‌کند، به کار بگیریم.
- یک تامین کننده کلیدی را در نظر بگیرید که اعتقاد دارد پروژه شما منابعی را که می‌تواند صرف کارهای مهم‌تر نماید از دستش خارج می‌کند. اگر آنها منابع را از پروژه شما خارج کنند مشکلات بزرگی ایجاد خواهد شد. نگرش منفی آنها به پروژه همراه با قدرت و تمایل بالا بدین معناست که باید با آنها به عنوان تهدیدی مهم برخورد شود.
- مدیر پروژه‌ای دیگر دوست شماست و می‌داند که شما برای تحویل به موقع تحت فشار قرار دارید. او واقعا دوست دارد به شما کمک کند ولی اجازه ندارد در پروژه شما دخالت کند. گرچه او نگرش مثبت و تمایل بالایی دارد، قدرت پایینی بدین معناست که نمی‌تواند هیچ فرصت واقعی‌ای برای کمک به پروژه شما ایجاد نماید.

با استفاده از **واکاوی ریسک-مبنای هموند**، می‌توانیم اشخاص یا گروه‌هایی را شناسایی نماییم که با بزرگترین تهدید مقابله کنند یا بزرگترین فرصت را ایجاد نمایند. آنگاه می‌توانیم تلاش‌هایمان را با استفاده از استراتژی‌های استاندارد پاسخ به ریسک مناسب، بر نفوذ بر آنها متمرکز نماییم. ما می‌توانیم به دنبال اجتناب از تاثیرات مضر برآمده از هموندان منفی باشیم، یا کسب و کار یا پروژه‌مان را از دخالت آنها مصون سازیم. همچنین می‌توانیم مزیت حمایت در دسترس از جانب هموندان مثبت را با به کار گرفتن آنها در هر جای ممکن برای کمک در دستیابی به اهداف، به دست بیاوریم. بسیاری از هموندان ریسکی هستند، ولی اگر آنها را شناسایی نموده، واکنش مناسب انجام دهیم، می‌توانیم شانس پیروزی‌مان را بیشینه سازیم.