



## RISK DOCTOR BRIEFING



### پروژه های چابک نیازی به مدیریت ریسک ندارند؟

© July 2017, Thomas Wuttke, PMP, PMI-RMP, PMI-ACP

[thomas@wuttke.team](mailto:thomas@wuttke.team)

مانیفست چابک خیلی وقت پیش در سال 2001 منتشر شد ولی هنوز موضوع داغی در مدیریت پروژه است. از منظر تئوریک، مدیریت پروژه چابک فرض می‌کند که طراحی‌اش جوری است که ریسک‌ها را کاهش می‌دهد به گونه‌ای که نهایتاً ریسکی باقی نمی‌ماند. در نتیجه به نظر می‌رسد با وجود کارهای به‌جامانده (backlog)، داستان‌های کاربر (user stories) و شتاب (velocity) در نگرش چابک، جایی برای ریسک باقی نمی‌ماند، به عنوان مثال ریسک به‌جامانده وجود ندارد. پس ریسک‌ها در پروژه‌های چابک کجا هستند؟ آیا واقعا ناپدید شده‌اند؟ سه ادعایی که نگرش چابک دارد نشان می‌دهد که این ممکن است درست باشد:

1. **استفاده از نگرش چابک به شدت ریسک را کاهش می‌دهد.** این هم درست است و هم نادرست. درست است که نگرش چابک برخی ریسک‌ها نظیر امکان ایجاد محصولاتی که بازار به آنها نیاز ندارد را کاهش می‌دهد. همانطور که به شکل درست و متناوب تا کنون استفاده شده است، ارتباطات و تکرارها امکان خطا در پاسخگویی به نیازهای بازار را تقریباً غیرممکن می‌سازد. ولی ریسک ایجاد محصول نادرست تنها یکی از انواع ریسک است. ریسک به عنوان تاثیر عدم قطعیت‌ها بر اهداف تعریف می‌شود. از آنجایی که همه پروژه‌های چابک و دورها (releases and sprints) [مفهومی در مدیریت پروژه چابک که پروژه را به دوره‌های زمانی مشخصی با برنامه تحویل کار مشخصی در آن دوره تقسیم می‌کند] اهدافی دارند، ریسک‌هایی نیز وجود خواهد داشت.

2. **ریسک‌ها از طریق موانع جامانده (impediment backlog) مدیریت می‌شوند.** این نادرست است. [تکنیک] مانع جامانده فهرستی از موانع موجود ایجاد می‌نماید. موانع شبیه مشکلات هستند: مشکلاتی هستند که باید همین حالا برطرف شوند. برخی از موانع جامانده احتمالاً شامل ریسک‌های واقعی می‌باشند ولی این مقصود اصلی آنها نیست. بنابراین اگر به شکل درستی نگاه شود، یک مانع جامانده نمی‌تواند ما را در مدیریت ریسک کمک نماید.

3. **با همکاری نزدیک در گروه، ریسک اجتناب می‌شود.** این نادرست است. مشخص است که همکاری خوب در گروه، کار در یک مکان و بدون موانع، واقعا برای کار پروژه‌ای موفق خوب است. این برخی ریسک‌ها را از بین می‌برد ولی نه همه را.

مدیریت ریسک اثربخش معمولاً با موفقیت پروژه همبستگی دارد. ولی اگر پروژه‌هایی که در محیط چابک انجام می‌شوند نیازی به مدیریت ریسک فعال نداشته باشند، موفق خواهند بود؟

اگر ما تنها روی ریسک عدم برآورده‌سازی نیازهای بازار تمرکز کنیم، ممکن است این موضوع که پروژه‌های چابک از پروژه‌های سنتی موفق‌ترند درست باشد. ولی داستان پروژه‌های چابک متفاوت است. بیشتر کارها کارهای زائد می‌شوند. مالکان محصول در انجام وظایفشان کوتاهی می‌کنند. روش چابک اشتباه برداشت و فهمیده می‌شود. مدیران انتظار معجزه دارند. و گرایش به این باور که مدیریت چابک نیازی به مستندسازی ندارد فقط ایجاد خطا می‌کند.

قطعا این درست نیست که پیروی از نگرش چابک به معنای پایان ریسک است.

چطور ممکن است یک ریسک جامانده کمک نماید؟ در هر دور (sprint)، گروه قادر خواهد بود پیشاپیش مشکلات قابل شناسایی را تعیین نماید و منافع غیر منتظره را به چنگ آورد. مالک محصول تنها نباید در ریسک‌های جامانده دور (sprint) به ریسک‌ها نگاه کند، بلکه باید فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با هدف را نیز کنترل نماید. و مدیریت/رشد از راه‌هایی که از طریق آنها فرهنگ سازمانی باید در راستای پشتیبانی از نگرش چابک تغییر کند، مطلع خواهد شد، مخصوصاً اگر سازمان عمدتاً سلسله مراتبی باشد.

روشن است که ما می‌توانیم برخی از تکنیک‌های چابک جدید را هنگام شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک استفاده کنیم. برای مثال، ما می‌توانیم راهی خلاقانه برای اندازه‌گیری تاثیر ریسک اختراع کنیم. ممکن است برای تخمین احتمالات بازی ریسک پوکر (risk poker) را دفعاتی چند با گروهمان انجام دهیم. می‌توانیم نمودار برن داون (burndown chart) ریسک جذاب و رنگی تولید نماییم. همه اینها خوب‌اند. ولی در نهایت، مهم‌ترین چیز استفاده از مدیریت ریسک برای کمک به دستیابی به اهداف- حتی در پروژه‌های چابک است.