



# قورباغه ها را از كنده پياده كنيد

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

## پنج قورباغه روي كنده درخت نشسته اند؛ چهارتاي آنها تصميم مي گيرند از كنده پياده شوند: حالا چند قورباغه روي كنده درخت هست؟

مشكل ترين مرحله ي فرايند مديريت ريسك چيست؟ كجا بيشتر تجارت ها و پروژه ها در به دست آوردن منافع تلاش هایشان در مديريت ريسك، پيشاپيش شكست مي خورند؟ اگر شما در سازماني نوعي (Typical) هستيد، يك مرحله خاص وجود دارد كه به نظر مي رسد همه چيز به خطا مي رود و فرايند مديريت ريسك حلقه ي خنثاي ديگري مي شود كه بدون هيچ سود و منفعت محسوسي از ميان آن مي پریم.

بنابراين آيا مرحله اوليه برنامه ريزي مديريت ريسك، اهداف پروژه را تعيين مي كند و اهداف و شرح فرايند مديريت ريسك را شامل مي شود؟ گرچه بسياري سعي مي كنند ريسك ها را شناسايي كنند بدون اينكه اول اهداف را تعيين کرده باشند و انجام اين كار اساسا مشكل نيست.

تكنيك هاي خوب زيادي براي شناسايي ريسك ها وجود دارد و به نظر مي رسد كه بيشتر پروژه ها به خوبي مي توانند تعدادي از عدم قطعيت ها را كه مي تواند روي آنها تاثير بگذارد ليست كنند. البته اطمینان یافتن از اينكه فرايند شناسايي ريسك ها، ريسك ها را تعيين مي كند نه موارد مرتبط با ريسك را (مثل دلايل ريسك ها، تاثيرات ريسك ها، مشكلات و پيامدها)، حياتي است، اما اين مرحله معمولاً به درستي انجام مي شود.

رتبه بندي ريسك ها با استفاده از تكنيك هاي ارزيابي كيفي براي تخمين احتمال وقوع و ميزان تاثير ريسك ها آسان است، به شرطي كه اصطلاحات پيشاپيش تعريف و توافق شوند و مقدمات لازم جهت تعيين اهميت ريسك ها فراهم شوند. تجزيه و تحليل كمي با استفاده از روش هاي شبیه سازي مانند مونت كارلو (Montecarlo) ممكن است براي افراد غير متخصص از نظر في مشكل به نظر برسد، اما اين روش ها معمولاً نياز نمي شوند، و ابزارهاي خوش دست و کاربرپسند (User-friendly) و خوب تجزيه و تحليل ريسك براي كمك در انجام تجزيه و تحليل كمي وجود دارند.

برنامه ريزي پاسخ به ريسك ها چگونه؟ كجا استراتژي هاي پيگيري ريسك هاي شناسايي شده به گونه اي كه مناسب، قابل اجرا و قابل دستيابي باشد انتخاب خواهد شد و اقدامات لازم براي اجراي اين استراتژي ها طراحي مي شود؟ كميانكه با نگرشي ساختارمند در طراحي پاسخ به ريسك ها، اگر ريسك ها خوب درك شده باشند، نبايد مشكلات خيلي زيادي ايجاد شود.

بعد از برنامه ريزي پاسخ به ريسك ها چه پيش مي آيد؟ آيا با توافق پاسخ ها فرايند مديريت ريسك كامل است؟ اينجاست كه اگر قرار است فرايند ريسك بر شدت ريسك پروژه تاثير بگذارد بايد تجزيه و تحليل ها به اقدامات تبديل شوند. تا اينجا فرايند ريسك، اطلاعاتي درباره ريسك هاي پروژه تهيه کرده است اما شناسايي، ارزيابي، تجزيه و تحليل و برنامه ريزي واقعا روي ريسك ها اثر نمي گذارند. فقط اقدامات كنترلي هستند كه مي توانند تبديلي در وضعيت پروژه ايجاد كنند.

و دقيقاً در اين نقطه است كه بيشتر سازمان ها به فرايند ريسكشان اجازه لغزش مي دهند بدون اينكه انتقال حياتي از برنامه ها به اقدامات صورت پذيرد. اگر پاسخ به ريسك ها به طور مؤثر و پيشاپيش انجام نشود، فرايند ريسك اتلاف زمان خواهد بود و هيچ چيز تبديل نخواهد كرد.

با بيان حساب تكليف قورباغه ها چه مي شود؟ خوب جواب معما اين است: پنج... پنج. هنوز پنج قورباغه روي كنده درخت است، چرا كه اختلاف بزرگي بين تصميم گرفتن و انجام دادن است.

و اگر فرايند ريسك تنها با تصميم گيري درباره اينكه با هر ريسكي چه بايد كرد تمام شود و اين تصميم ها اجرا نشود، قورباغه ها هنوز روي كنده نشسته اند. پس چگونه مي توانيم قورباغه ها را از كنده پياده كنيم؟

تعدادي مراحل ساده اين اطمینان را ايجاد خواهد كرد كه پاسخ به ريسك ها از افكار آرزومندانه يا نيات خوب فراتر مي رود و آنها را به اقدامي مؤثر تبديل مي كند:

1. ايجاد اطمینان از اينكه هر پاسخي به يك ريسك يك مالك توافقي دارد كه مسؤول و جوابگوي اجراي اقدامات است.
2. تخصيص مدت زمان واقع گرايانه، بودجه و منابع براي هر پاسخ به ريسك توافق شده.
3. افزودن پاسخ هاي ريسك توافقي به طرح پروژه به عنوان فعاليت هاي جديد.
4. پايش هر پاسخ به ريسكي مانند فعاليت هاي پروژه، بازرنگري آنها و تعيين درصد پيشرفت آنها و ....

البته حركت از طريق مراحل آغازين فرايند ريسك براي شناسايي ريسك ها، ارزيابي اهميت آنها، برنامه ريزي پاسخ به آنها و تصميم گيري درباره اقدامات مورد نياز جهت كنترل آنها حياتي است. اما ريسك نمي تواند مديريت شود مگر اينكه تصميمات به اجرا تبديل شوند. بنابراين بار بعد كه شما برنامه ريزي را به اتمام رسانديد جهت پاسخ به ريسك ها به خاطر بياوريد كه به مرحله بعدي برويد، روي اقدامات بجهيد و قورباغه ها را از كنده پياده كنيد.