



### دو وجه مدیریت ریسک

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

به سال 2004 خوش آمدید! در بسیاری از زبان ها ماه ژانویه بعد از ژنوس خدای معابر (که دو چهره بود) نامگذاری شده؛ و از نظر سنتی آغاز سال جدید زمان مرور و بازنگری 12 ماهی که گذشته و نگاهی به آینده می باشد. همچنین رسمی گسترده وجود دارد که در آغاز سال جدید راه حل های جدیدی برای تغییر مواردی که در سال جدید پیش روست می اندیشند. متأسفانه این راه حل های جدید تنها چند هفته قبل از اینکه عادات قبلی دوباره خودشان را تثبیت کنند انجام می شوند.

مدیریت ریسک نگرستن پیش رو، بررسی آینده ی غیر قطعی و ناواضح و تلاش برای تشخیص آنچه ما را انتظار می کشد است. مدیریت ریسک به تجارت ها، پروژه ها و افراد یک رادار برای دیدن پیش رو، تعیین خطرات برای دوری گزیدن از آنها و فرصت هایی که ممکن است به دست آورده شوند پیشنهاد می کند. ولو اینکه ممکن است جزئیات دقیق عدم قطعیت ها مبهم باقی بماند، "رادار ریسک" می تواند ما را از مکان و اندازه آنها آگاه سازد و ما را در تهیه ی پیشاپیش برنامه اقدامات مورد نیاز کمک کند. و اما درباره جهت دیگر مدیریت ریسک: "آینه عقب نما". آیا گذشته هیچ ارتباطی با مدیریت ریسک دارد؟

اگر بخواهیم دقیق شویم هیچ ریسکی در گذشته وجود ندارد، چرا که آن قبل از این اتفاق افتاده است (گرچه ممکن است ما درباره آنچه قبلاً اتفاق افتاده و معنای آن در عدم قطعیت باقی بمانیم!). وی جورج سانتایانا (George Santayana) گفته است "کسانی که نمی توانند گذشته را خوب به یاد آورند ممکن است به تکرار آن محکوم شوند". بنابراین ما تنها گذشته را مطالعه می کنیم تا درباره آینده دید به دست بیاوریم. این موضوع در مدیریت ریسک به معنای پیگیری پرسش های زیر است:

- چه نوع ریسک هایی می تواند در پروژه یا تجارت ما تعیین شود؟ آیا ریسک های نوعی و عمومی ای (generic) وجود دارند که امکان تاثیرگذاری بر پروژه های مختلف را داشته باشند؟
- کدام یک از ریسک های تعیین شده واقعا اتفاق افتادند و چرا؟ این موضوع می تواند شامل مشکلاتی شود که می توانند به عنوان خطرات و فرصت های از دست رفته ای پیش بینی شوند.
- چه اقدامات پیشگیرانه ای می توانند برای کمینه کردن خطرات انجام شده باشند؟ چه اقدامات پیشاپیشی می توانند برای پیشینه کردن یا بهره برداری کردن از فرصت ها انجام شده باشند؟
- کدامیک از ریسک های تعیین شده اتفاق نیافتادند و چرا؟ کدامیک از پاسخ های ریسک ها در مدیریت ریسک مؤثر بودند و کدامیک مؤثر نبودند؟
- چه مقدار کار برای فرایند مدیریت ریسک انجام شد؟- هم برای انجام فرایند و هم برای اجرای پاسخ های ریسک ها-
- آیا هیچ منفعت خاصی مثل کاهش زمان یا هزینه پروژه، افزایش منافع تجاری یا رضایت کارفرما و ... می تواند به فرایند ریسک نسبت داده شود؟

نتایج این نوع از تمرین یادگیری (lessons-learned) می تواند برای بروز رسانی ابزارهای شناسایی ریسک ها نظیر چک لیست ها و برای استفاده از استراتژی های پیشگیرانه ی پاسخ به ریسک ها در پروژه های آینده و برای بهبود اثربخشی مدیریت ریسک استفاده شود. همچنین ممکن است تخمین ROI (نرخ بازگشت سرمایه) برای فرایند ریسک بوسیله مقایسه منافع منسوب به اجرای فرایند ریسک با هزینه های فرایند.

اگر ما از گذشته درس نگیریم، آن را تکرار خواهیم کرد. مردم معمولاً می گویند "این ریسک روی همه پروژه ها تاثیر می گذارد و معمولاً اتفاق می افتد!". اتفاق افتادن یک ریسک برای نخستین بار قابل فهم است، چرا که رویدادهای غیر قطعی حتی در پروژه های با بهترین مدیریت هم می توانند اتفاق بیافتند. اگر همان ریسک برای بار دوم اتفاق بیافتد جای تأسف دارد چرا که احتمال وقوع آن باید از بار نخست کمتر باشد. اما اتفاق افتادن همان ریسک برای بار سوم غیر قابل درک است چرا که نشانه ی فقدان یادگیری از گذشته است.

بنابراین وقتی که در آستانه ی سال نو قرار داریم باید پشت سر را نیز مانند پیش رو نگاه کنیم. البته باید روی به چالش کشیدن پیش رو تمرکز کنیم و فرایند ریسک را برای حرکت این به جلو و به سوی اهدافمان به یاری بطلبیم. البته باید گذشته خویش را نیز به یاد آوریم، درس هایی از سفرمان تا به این نقطه بیاموزیم و اشتباهات پیشین را تکرار نکنیم. سال نو مبارک.