



چه زمانی یک ریسک یک ریسک نیست؟ - بخش دوم

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

گزیده مدیریت ریسک قبلی نیاز به تشخیص ریسک از طریق عدم قطعیت را پیگیری نمود. تعداد نامحدودی عدم قطعیت وجود دارد ولی اینها در صورتی ریسک هستند که اگر اتفاق افتادند روی اهداف پروژه تاثیر بگذارند. یک ریسک عبارت است از "عدم قطعیتی که اهمیت داشته باشد".

درگیری رایج دیگری در شناسایی ریسک اجتناب از سردرگمی میان دلایل ریسک، ریسک های واقعی و تاثیرات ریسک می باشد. نسخه سوم راهنمای PMBOK می گوید "ممکن است یک ریسک یک یا چند دلیل داشته باشد و در صورتی که اتفاق بیافتد ممکن است یک یا چند تاثیر مختلف نیز داشته باشد." در ساده ترین حالت، یک دلیل ممکن است منتج به تنها یک ریسک شود که به همین ترتیب ممکن است تنها یک تاثیر داشته باشد، گرچه واقعیت به طرز قابل ملاحظه ای پیچیده تر است. اختلاف این سه پدیده (دلایل، ریسک ها و تاثیرات) در چیست؟

- دلایل، رویدادها یا مجموعه شرایطی محدودند که در پروژه ها یا محیط دربرگیرنده ی پروژه ها وجود دارند و عدم قطعیت ها را ایجاد می کنند. به عنوان مثال می توان به این موارد اشاره نمود: نیاز به اجرای پروژه در کشوری توسعه یافته، نیاز به استفاده از یک تکنولوژی جدید تثبیت نشده، کمبود نیروی انسانی یا این واقعیت که سازمان پیش از این پروژه مشابهی را انجام نداده است. دلایل به خودی خود عدم قطعیت نمی باشند چرا که آنها رویدادها یا نیازمندی هایی هستند که تمرکز اصلی فرایند مدیریت ریسک بر آنها نیست.
- ریسک ها، عدم قطعیت هایی هستند که اگر اتفاق بیافتند بر اهداف پروژه تاثیر منفی (خطرات) یا مثبت (فرصت ها) می گذارند. مثلا احتمال امکان عدم دستیابی به بهره وری برنامه ریزی شده، امکان نوسان نرخ بهره یا ارز، احتمال عدم درک نیازهای کارفرما، یا تحویل کار توسط یک پیمانکار زودتر از زمان برنامه ریزی شده. این عدم قطعیت ها باید پیشاپیش توسط فرایند مدیریت ریسک پروژه مدیریت شوند.
- تاثیرات، تغییراتی برنامه ریزی نشده در اهداف پروژه با تاثیرات مثبت یا منفی هستند که نتایج به وقوع پیوستن ریسک ها می باشند. به عنوان مثال می توان به مواردی چون زود اتفاق افتادن یک برهه (milestone)، پیش رفتن از بودجه تحت اختیار یا عدم دستیابی به اهداف عملکردی توافقی اشاره نمود. تاثیرات، رویدادهایی احتمالی هستند، -تغییرات بالقوه ی برنامه ریزی نشده در آینده که اتفاق نخواهند افتاد مگر اینکه ریسک ها اتفاق بیافتند. از آنجایی که تاثیرات هنوز

Risk Doctor Briefing

وجود ندارند و حقیقتاً ممکن است هیچگاه وجود نداشته باشند، لذا قابل مدیریت مستقیم توسط فرایند مدیریت ریسک نیستند.

در نظر گرفتن دلایل یا تاثیرات در فهرست ریسک‌ها، ریسک‌های واقعی را پنهان می‌کند و ممکن است باعث عدم توجه شایسته به ریسک‌های واقعی شود. با این حساب ما چگونه می‌توانیم میان ریسک‌ها، دلایل و تاثیرات تمایز قائل شویم؟ یک راه استفاده از **فرازبان ریسک** (یک توضیح رسمی با عوامل مورد نیاز) برای تهیه یک "شرح ریسک" سه بخشی بدینگونه می‌باشد: "در نتیجه ی <علتی محدود>، ممکن است <رویدادی غیر قطعی> اتفاق بیفتد، که منجر به <تاثیر بر هدف/ اهداف> خواهد شد. "

به عنوان مثال:

- "در نتیجه ی استفاده از سخت افزاری جدید (یک نیازمندی محدود)، ممکن است در پیوستگی سیستم‌ها خطاهای غیر قابل انتظاری روی دهد (یک ریسک غیر قطعی)، که منجر به هزینه اضافی در پروژه خواهد شد (یک تاثیر روی بودجه پروژه)
- "بدین علت که سازمان ما تا کنون چنین پروژه ای را انجام نداده است (واقعیت = دلیل)، ممکن است ما نیازمندی‌های مشتری را به درستی درک نکنیم (عدم قطعیت = ریسک)، و راه حل ما معیارهای عملکردی را پاسخ نخواهد داد (امکان محتمل = تاثیر بر اهداف)."
- "ما مجبوریم برون سپاری داشته باشیم (علت)؛ پس ما احتمالاً خواهیم توانست کارهای جدیدی از شرکایمان یاد بگیریم (ریسک)، که منجر به افزایش بهره‌وری و سودبخشی خواهد شد (تاثیر)."

استفاده از فرازبان ریسک ایجاد اطمینان خواهد کرد که فرایند شناسایی ریسک‌ها، براساسی ریسک‌ها را جدا از دلایل و تاثیرات شناسایی می‌کند. بدون این انضباط، فرایند شناسایی ریسک‌ها فهرستی شامل چیزهایی که ریسک هستند و نیستند را ایجاد خواهد کرد و در مراحل بعدی فرایند ریسک ایجاد سردرگمی خواهد کرد.