



تجزیه و تحلیل فرضیات و محدودیت ها: اگر-آنگاه

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

هیچ کس آینده را با قطعیت کامل نمی شناسد و البته همین موضوع دلیل نیاز به مدیریت ریسک می باشد. اما گاهی اوقات ما باید سعی کنیم حدس بزنیم چه چیزی ممکن است پیش آید و از این اطلاعات به عنوان پایه ی تصمیم گیری و برنامه ریزی استفاده کنیم. چنین حدسی را یک "فرض" می نامیم و این فرضیات منابع مهمی برای ریسک های پروژه ها، تجارت ها و به طور کلی برای زندگی هستند.

یک فرض راهی است برای بررسی یک آینده ی غیر قطعی که در آن تعدادی گزینه های محتمل وجود دارند. به ساده ترین شکل یک فرض تصمیمی است برای پیش رفتن بر این پایه که یک گزینه درست از کار در می آید و گزینه های دیگر اتفاق نمی افتند. مثلاً ممکن است فرض کنیم که پیمانکارهایمان کار را بموقع تحویل خواهند داد یا اینکه کارفرمای ما همه ی تاییدیه ها را در عرض دو هفته جواب خواهد داد یا اینکه همه اعضای کلیدی پروژه ی ما در سراسر زمان پروژه باقی خواهند ماند. ولی اگر چیزی را اشتباه فرض کنیم چه پیش خواهد آمد؟ در بیشتر حالات یک فرض نادرست منتهی به یک مشکل در پروژه خواهد شد؛ چرا که ما معمولاً تمایل داریم فرض کنیم که همه چیز آنگونه پیش خواهد رفت که ما می خواهیم.

مشخص است که همه فرضیات به یک اندازه اهمیت ندارند. فرضیاتی وجود دارند که حتی اگر اثبات شود غلط اند تاثیر مهمی روی کل پروژه نمی گذارند، ولی مواردی هم با پیامدی متفاوت وجود دارند که می توانند جدی باشند. خوشبختانه فرایند ساده ای برای بررسی میزان ریسکی بودن فرضیات و گنجاندن آنها در فرایند مدیریت ریسک در صورت نیاز وجود دارد. یک حالت **اگر-آنگاه** ساده می تواند برای هر فرضی بدین شکل نوشته شود:

"اگر اثبات شود که این فرض غلط است، آنگاه تاثیر آن بر پروژه ... خواهد بود"

طرف "اگر" احتمال نادرست بودن فرض را بررسی می کند و طرف "آنگاه" میزان اهمیت آن را. راه دیگر توصیف این موضوع بدین صورت است که طرف "اگر" احتمال را منعکس می کند و طرف "آنگاه" درباره ی تاثیر است. احتمال و تاثیر دو بعد ریسک هستند. این نگرش ساده می تواند برای برگرداندن فرضیات پروژه به ریسک ها استفاده شود. در جایی که نتیجه ارزیابی یک فرض، احتمال غلط بودن آن و/یا احتمال داشتن تاثیر بر یکی یا چند تا از اهداف پروژه را برمی تابد، آن فرض می تواند به عنوان یک ریسک در نظر گرفته شود.

این نوع از تجزیه و تحلیل فرضیات از آن جایی که فرضیات ایجاد شده در یک پروژه را پیگیری می کند، راهی قوی برای نشان دادن ریسک های خاص پروژه است. گرچه دو خطر در این تکنیک وجود دارد:

1. نخستین ضعف این است که این تکنیک تنها فرضیات روشن و واضح را در نظر می گیرد که آگاهانه و در مکالمات و مکاتبات آشکار ایجاد شده اند. در حالی که تعداد زیادی فرضیات پنهان و ناواضح وجود دارند که هر روزه ریسک هایی را پدید می آورند.

2. دوم اینکه این تکنیک تنها به سمت ریسک های نامفید یعنی خطراتی که ممکن است از غلط بودن یک فرضیه ناشی شود و در نتیجه ی پروژه تاثیر نامطلوب ایجاد کند متمایل است. تجزیه و تحلیل فرضیات نمی تواند در شناسایی فرصت ها مثر تر باشد چرا که بیشتر فرضیات ما خوش بینانه هستند.

نخستین کوتاهی می تواند از یک نگرش تساهلی برای شناسایی و ضبط فرضیات با استفاده کردن از افراد نامرتبط و خارج از پروژه برای به چالش کشیدن فکری مسلم حاصل شود. برای اثربخشی کامل نیاز به تجزیه و تحلیل کاملاً افشاگرانه ی فرضیات وجود دارد.

این تکنیک می تواند به منظور شناسایی فرصت به پیگیری و درگیر شدن با محدودیت ها نیز بسط داده شود. اینها محدودیت هایی برآمده از آنچه می توانیم یا نمی توانیم انجام دهیم و چگونه باید یا نباید پیش برویم می باشند. اما برخی از این محدودیت ها ممکن است به اندازه ای که نشان می دهند ثابت نباشند - حقیقتاً ممکن است برخی از آنها به اشتباه به عنوان محدودیت فرض شده باشند. در واقع ممکن است احتمال کم اثر شدن یا حتی حذف شدن کامل یک محدودیت وجود داشته باشد. به همان روشی که فرضیات می توانند برای نشان دادن خطرات بررسی شوند، یک بررسی "اگر-آنگاه" مشابه می تواند برای محدودیت ها استفاده شود تا فرصت ها شناسایی شوند:

"اگر یک محدودیت بتواند کم اثر و یا حذف شود، آنگاه تاثیر آن روی پروژه ... خواهد بود"

به جای ایجاد فرضیاتی درباره آینده یا پذیرش اینکه محدودیت های ایجاد شده غیر قابل تغییرند، برای درگیر شدن با فرضیات و محدودیت هایی آماده شوید که می توانند خطرات و فرصت های مهمی را که می توانند از طریق فرایند ریسک پیگیری شوند، نشان دهند.