



آیا مدیریت فرصت ها برابر است با خیزش دامنه؟

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

برای بسیاری از افراد، ایده‌ی استفاده از فرایند ریسک به منظور شناسایی و مدیریت فرصت‌ها مقوله‌ی جدیدی می‌باشد؛ چرا که پیش از این تمرکز آنها عموماً بر بررسی خطرات بوده است. در نتیجه گاهی اوقات افراد اطمینان ندارند در کجا دنبال فرصت‌ها بگردند. یک پیامد عادی این است که جست و جوی فرصت‌ها پیش از وقوع آنها به منظور جست و جوی منافع و سودهای اضافی غیر برنامه‌ریزی شده - افزون بر آنهایی که در دامنه‌ی توافق شده تعیین شده اند - ممکن است خیزش دامنه پروژه را باعث شود. دنبال کردن این گزینه‌های اضافی ممکن است باعث آشفتگی توجه و تلاش برای اهداف اصلی گردد و حتی می‌تواند باعث تضاد اهداف گردد.

این قضیه را یک همکاری وقتی که خودش یک هدف را برای از کاهش وزن تنظیم کرد و تصمیم گرفت به دویدن بپردازد شرح داد. او اظهار داشت که ممکن است او بفهمد که از دویدن لذت خواهد برد و حتی شاید کاملاً یک دوندۀ با استعداد باشد به گونه‌ای که شاید بتواند به یک کلوب بپیوندد یا در یک ماراتن شرکت کند. اما آیا باید اینها را به عنوان فرصت در نظر گرفت؟ آنها مستقیماً هدف اصلی او برای کاهش وزن را باعث نمی‌شوند بنابراین آیا آنها تنها دامنه‌ی اضافی برای پروژه‌ی کاهش وزن نیستند؟

چنین موقعیتی ممکن است در کار اتفاق بیفتد. اگر زمانی که ما داریم برای افزایش تولید یک محصول موجود کار می‌کنیم رخنه‌ی در بازار برای محصولی کاملاً جدید کشف کنیم، آیا این یک فرصت واقعی برای دنبال شدن است یا فقط یک خیزش بالقوه‌ی دامنه؟

پاسخ این پرسش این است که با فرصت‌ها نیز مانند تهدیدها رفتار شود. بنابراین اگر ما در طول اجرای ارزیابی ریسک یک خطر شناسایی کنیم که تاثیر منفی بالقوه بر دامنه‌ی پروژه خواهد داشت چه اتفاقی می‌افتد؟ آیا می‌توان گفت چون ما این خطر را شناسایی کرده ایم باید مدیریتش هم کنیم و مسئولیت کنترل آن در طول پروژه را بپذیریم؟ در واقع خطر خارج از دامنه‌ی پروژه باید به شخصی بیرون از پروژه که بتواند تصمیم بگیرد چه انجام بدهد واگذار شود، شاید به اسپانسر پروژه یا کسی در بخش دیگری از سازمان. به همین طریق، اگر ما فرصتی که خارج از محدوده‌ی مسئولیت ماست تعیین کنیم نمی‌توانیم تنها تصمیم بگیریم که آن را داخل پروژه در نظر بگیریم. در عوض ما باید فرصت خارج از دامنه را به کسی که می‌تواند تصمیم بگیرد چگونه آن را کنترل کند واگذار کنیم.

کلید تصمیم‌گیری درباره اینکه آیا یک ریسک را واگذار کنیم یا خودمان درباره آن اقدام کنیم این است که به خاطر آوریم که همه ریسک‌ها، هم فرصت‌ها و هم تهدیدها، باید در ارتباط با اهداف تعیین شوند. بنابراین تنها ریسک‌هایی که باید از طریق یک فرایند مدیریت ریسک مدیریت شوند آنهایی هستند که می‌توانند روی اهداف پروژه تاثیر بگذارند. هر فرصت یا تهدیدی که تاثیر بالقوه‌ی آن خارج از دامنه توافقی پروژه باشد باید واگذار شود. این موضوع ما را مطمئن می‌سازد که این نوع ریسک‌ها به طور خودکار باعث خیزش اهداف نمی‌شوند، گرچه یک تصمیم مثبت می‌تواند دامنه را تغییر دهد و فرصت خاص جدیدی برای اجتناب از تهدیدهای وسیع‌تر را شامل شود.

به جای نگرانی از خیزش دامنه، جست و جوی فرصت‌ها باید همه مواردی را که موجب دستیابی به دامنه‌ی توافق می‌شوند در نظر بگیرد. ما داریم راه‌های کارکردن باهوش‌تر، سریع‌تر و ارزان‌تر را در خلال دامنه‌ی موجود جست و جو می‌کنیم و سعی نمی‌کنیم که دامنه را افزایش دهیم. همکاری من نیاز دارد راه‌های خلاقانه پیدا کند که او را در کاهش سریع‌تر و زودتر با تلاش کمتر کمک کند و درباره دویدن ماراتن نگران نباشد - مگر اینکه او بخواهد پروژه‌ای جدید با هدفی متفاوت راه اندازد.