



### چقدر زیاد زیاد است؟

© January 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

تعريف هاي "عمومي" ريسك آن را به عنوان عدم قطعيتي كه اگر روي دهد يك يا چند هدف را متاثر خواهد ساخت توصيف مي كنند. اين دو بعد ريسك (عدم قطعيت و تاثير آن) عموماً "احتمال" و "تاثير" ناميده مي شوند، گرچه اصطلاحات ديگري هم استفاده مي شوند. تصميم گيري درباره ي اهميت يك ريسك خاص نيازمند ارزيابي اين دو بعد به علاوه ي مشخصه هاي ديگر مي باشد.

پايه اي ترين ارزيابي هاي ريسك اغلب از برچسب هاي توصيفي براي احتمال و تاثير نظير كم، متوسط و زياد استفاده مي كنند. اين بدین معني است كه اگر ريسكي كه احتمال اتفاق افتادن آن زياد نيست ولي تاثيرش بالاست اتفاق بيافتد به عنوان "زياد-كم" توصيف مي شود. تا زمانيكه اين كار متعارف باشد مي تواند مایه ي بدفهمي هايي شود. مثلاً اگر من به يكي از همكارانم بگويم كه يكي از ريسك هاي "كم-زياد" ارزيابي شده است، او راهي براي فهميدن دقيق منظور من نخواهد داشت. آیا وقتي كه من مي گويم "احتمال پايين"، منظورم اين است كه شانس وقوع اين ريسك يك در ميليون است يا اينكه من اين اصطلاح را به معني كمتر از 50 درصد استفاده مي كنم؟ به همین شكل آیا "تاثير بالا" به معني رويداد ناگوار است كه باعث ايجاد خسارت در تجارت مي شود يا اينكه تاخيري يك ماهه در تحويل را مي رساند؟

راه حل معمول اين مشكل بالقوه، تعيين مقياس براي احتمال و تاثير براي يك موقعيت خاص و پافشاري بر اينكه همین مقياس در ارزيابي كليۀ ي ريسك هاي ديگر در اين موقعيت نيز استفاده شود مي باشد. بنابراین همه ي كساني كه ريسك ها را در پروژه اي خاص ارزيابي مي كنند احتمالاً موافق اند كه [به عنوان مثال] احتمال پايين به معنای 10 تا 30 درصد مي باشد و تاثير بالا به معني 6 تا 12 ماه تغيير در برنامه ي زمانبندي يا تحييري بيشتري از 100000 دلار در هزينه.

اين موضوع دو سؤال مهم را ايجاد مي كند: چه كسي مقياس را انتخاب مي كند و چگونه؟

تعريف هاي احتمال و تاثيرها توضيح آستانه ي ريسك يا رغبت ريسك براي يك پروژه ي خاص يا يك موقعيت تجاري هستند. آنها بايد توسط شخصي كه مالك اهداف مرتبط با ريسك هستند تعيين شوند. يعني براي يك پروژه، اسپانسر پروژه به همراه ديگر سهامداران كليدي اين كار را انجام مي دهند. براي يك تصميم تجاري مدير مسؤول بايد تعيين كند كه آستانه ي ريسك كجاست.

اين پرسش كه چگونه بايد اين اعداد تعيين شوند باقي مي ماند. تعيين مقياس احتمال آسان است، به سادگي مي توان بازه ي 1 تا 99% را به چندين بخش تقسيم نمود. [ولي] تاثير سخت تر است. چه كسي مي تواند بگويد كه آیا يك تاخير يك ماهه عدم رضائيت محض را باعث مي شود يا يك رويداد ناگوار كلي؟ ذخيره ي 50000 يورو يك پيروزي است يا فقط يك رويداد خوشايند؟

## Risk Doctor Briefing

---

فرایند تنظیم مقیاس تاثیر خطرات برای شخص مسؤل این کار، نخست این است که چه تاثیری غیر قابل تحمل است و توضیح آن با اصطلاحات اهداف کلیدی (یعنی زمان، هزینه، عملکرد، شهرت و ...) . این مقادیر با نقاط بالای تاثیر (مانند خیلی زیاد) ارتباط دارند. پس از آن پایین ترین نقطه (مثلا خیلی پایین) تعیین می شود و با سطح تاثیری که قابل چشم پوشی است تنظیم می شوند. سپس نقاط میانی (یعنی پایین و متوسط) می توانند میان این دو نقطه ی مرزی تنظیم شوند.

نخست که مقیاس های خطر تنظیم می شوند، آنها می توانند به شکل معکوس برای فرصت ها استفاده گردند. این کار، به سادگی، نیاز دارد که با تاثیرات همچون مقداری منفی برای خطرات (از دست دادن زمان، هزینه ی اضافه، لطمه خوردن شهرت و ...) و مقداری مثبت برای فرصت ها (ذخیره کردن زمان یا هزینه، افزایش شهرت و ...) رفتار شود. متناوبا یک سازمان باید تصمیم بگیرد مقیاس فرصت های خاصی را که با مقیاس خطرات اختلاف دارند تعیین نماید.

تعیین مقیاس های احتمال و تاثیر بدین شکل به هر کسی اجازه می دهد که ریسک ها را با استفاده از یک چارچوب کلی ارزیابی کند. سپس "کم-زیاد" من توسط همه ی همکارانم درک می شود، و همان معنای "کم-زیاد" آنها را می دهد. همه ی ریسک های این پروژه یا موقعیت تجاری خاص با استفاده از همان تعاریف ارزیابی خواهد شد و به ما اجازه داده می شود که آنها را با توجه به اهمیت نسبی شان رتبه بندی کنیم. این فرایند تعریف ساده پاسخگویی پرسش "چقدر زیاد زیاد است؟" خواهد بود، و مطمئن می سازد که همه ی ما زمانی که داریم ریسک ها را ارزیابی می کنیم از زبان مشترکی استفاده می کنیم.

---

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).