



پاسخ انعطاف پذیر به ریسک

© July 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

هفته ی پیش با قطار به لندن مسافرت کردم. ما ایستگاه را در زمان برنامه ریزی شده ترك کردیم، مسیر مشخصی را پیمودیم، در طول راه در تعدادی از ایستگاه های از پیش تعیین شده توقف داشتیم، و دو دقیقه زود به لندن رسیدیم. همچنین اخیراً سفری با قایق در عرض خلیجی کوچک داشتیم. تاخیر کوتاهی برای آماده شدن قایق ایجاد شد، ما در جهت عادی و همیشگی به درستی حرکت کردیم، اما به دلیل باد و جزر و مد دریا زود رسیدیم. ما همچنین مجبور بودیم از برخورد با قایق های دیگر اجتناب کنیم، جوری که يك قایق تندرو به شکل غیر منتظره ای سر راه ما سبز شد. خوشبختانه ما توانستیم با تنظیم بادبان ها و هدایت محطاطانه ی قایق، خود را به طرفی دیگر برسانیم. قطعاً مسیر ما خط مستقیمی در عرض خلیج نبود، ولی ما به نقطه ای که انتخاب کرده بودیم در زمان مورد انتظار رسیدیم (و اوقات بسیار لذت بخشی در طول مسیر داشتیم). کدام يك از این دو سفر به شکل بهتری پروژه یا تجارت شما را توصیف می کنند؟ آیا شما دارید با قطار مسافرت می کنید یا با قایق؟ آیا از برنامه و زمان بندی تنظیم شده ای تبعیت می کنید، انتظار دارید کلیه ی برهه ها را در زمان مقرر پشت سر بگذارید، و امیدوارید دقیقاً در زمان برنامه ریزی شده به مقصدتان برسید (یا لااقل در زمانی نزدیک به برنامه و توجیه پذیر)؟ آیا شعار شما این است که "برنامه ریزی کردن کار، کار کردن طبق برنامه"؟ یا اینکه شما از حوادث و شرایطی متاثر می شوید (هم قابل پیش بینی و هم برنامه ریزی نشده) که برای به سلامت به مقصد رسیدن به اصلاحاتی در طول راه نیاز دارید؟

بیشتر ما تصدیق می کنیم که زندگی، تجارت و پروژه ها از مسیر مستقیمی تبعیت نمی کنند. در بیشتر حالات، ما می توانیم اهداف واضحی را تعریف کنیم و می توانیم برای رسیدن به اهداف مسیری را برنامه ریزی کنیم. گرچه ما می دانیم که واقعیت همیشه از برنامه های مرتب ما نامرتب تر است. مدیریت ریسک پاسخی به این موقعیت است، با نگاه به پیش رو به جست و جو می پردازد و منابع ممکن اختلاف با برنامه را شناسایی می کند، سپس پاسخ های مناسب برای نگهداری ما در مسیر را طراحی می کند.

گرچه حتماً مدیریت ریسک هم در صورتی که تلاش شما بر این باشد که پروژه یا تجارتتان مانند يك مسافرت با قطار اجرا شود، مشکل است. شما وادارید روی ریل های ثابتی که شما را از آغاز تا پایان هدایت می کنند بمانید، از برنامه ای ثبت شده تبعیت کنید تا هیچ انحرافی ممکن نباشد. اگر رویدادهای غیرمنتظره ای اتفاق بیفتد (مثل افتادن درخت روی خط آهن، یا بیمار شدن يك مسافر)، تاخیر یا لغو مسافرت تنها گزینه های موجود می باشند. هدایت کردن پروژه ها یا تجارت ها مانند قایق بسیار بهتر است. ویژگی کلیدی آنها انعطاف پذیری است، توانایی پاسخ سریع به شرایط متغیر. اگر باد به سمت ما بوزد قادریم بادبان هایمان را برای ماندن در مسیر درست به سمت اهدافمان تنظیم کنیم، و حتماً می توانیم از باد برای ماندن در مسیر کمک بگیریم.

Risk Doctor Briefing

البته مسافرت با قطار و قایق قابل مقایسه و شبیه به هم می باشند و نباید خیلی از هم دور انگاسته شوند. اما تجارت ها و پروژه ها مجبورند در محیط های متغیر عمل کنند و احتمالاً غیر ممکن است که طبق برنامه ی اولیه پیش بروند. ما به انعطاف پذیری (به عنوان بخشی از برنامه ی کارمان) نیاز داریم تا به ما اجازه بدهد که وقتی در محیط تغییری ایجاد می شود به سرعت وضعیتمان را تغییر دهیم. ما نباید در "ماندن بر برنامه ی اولیه" سرسختی نشان دهیم. در عوض ما باید در به دست آوردن سود حاصل از تغییر به منظور اجتناب از خطرات یا کمینه کردن آنها و بهره برداری از فرصت ها یا بیشینه کردن آنها آزاد باشیم و بدینگونه به اهدافمان برسیم.

چگونه پروژه ها و تجارت ها مطمئن می شوند که انعطاف پذیر می مانند؟ این کار با یک باور مدیریتی و فرهنگ سازمانی که عدم قطعیت را می پذیرد و فکر نکردن درباره ی برنامه را درخواست نمی کند، شروع می شود. برنامه های خوب باید جهت پاسخگویی به خطرات و فرصت های احتمالی، سطوح مناسبی از احتمالات یا ذخیره ها را شامل شوند. فرآیندها باید به افراد اجازه بدهند که به تغییرات به شکلی که ایجاد می شوند پاسخ بدهند، و نباید محدودیت های دست و پاگیری را شکل دهند که انطباق با آنها را بر ایشان تحمیل می کنند. همچنین سازمان باید بتواند بداند که کجاست و کجا دارد می رود. در نهایت افراد باید قادر شوند که به سرعت در خلال اختیارات و مسؤلیت هایشان عمل کنند، به گونه ای که وقتی چیزهایی تغییر می کنند بتوانند به سرعت واکنش نشان دهند.

بنابراین چرا بار بعد که کسی از شما پرسید آیا پروژه تان طبق برنامه پیش می رود، پاسخ ندهید که "در حال هدایت شدن به سوی هدف است"، و دیدی آشکار از جایی که دارید می روید و نگرشی انعطاف پذیر برای پاسخ دادن به هر آنچه در طول راه اتفاق می افتد داشته باشید.

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).