



چرا "ریسک"، فرصت را نیز شامل می شود

© April 2008, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

اکثر استانداردها و راهنماهای اخیر مدیریت ریسک از تعریف های گسترده و جامع ریسک، که هم خطر و هم فرصت را دربرمی گیرد استفاده می کنند. برای مثال مؤسسه ی مدیریت پروژه ی (PMI)، ریسک پروژه را به صورت "رویداد یا موقعیتی غیرقطعی که اگر روی دهد تاثیری مثبت یا منفی روی اهداف پروژه خواهد داشت" تعریف می کند. تعریف های شبیه به این که انواع دیگری از ریسک را تحت پوشش قرار می دهد، به وفور در جاهای دیگر نیز استفاده شده است. گرچه بسیاری از افراد هنوز درک این موضوع را مشکل می دانند و با آن خو نمی گیرند و بدون درک دلیل ها، مقاومت طبیعی ای در برابر اجرای این مفهوم دارند. در نتیجه فرآیند ریسک بدان گستردگی ای که بتواند فرصت ها را نیز شامل شود مورد استفاده قرار نمی گیرد. سه دلیل عمده بر اینکه ریسک باید علیرغم تهدید شامل فرصت نیز باشد بدین قرار است:

1. **مفهومی.** ریسک می تواند به عنوان منبع تغییرپذیری بالقوه در اجرا، نگریسته شود، چرا که اگر قرار باشد ریسک اتفاق بیافتد می تواند بر دستیابی ما به اهدافمان تاثیر بگذارد. تغییرپذیری یک محدودیت دوسویه است، چرا که اکثر تغییرپذیرها می توانند هم به سمت بالا حرکت کنند و هم پایین. به عنوان مثال اگر عدم قطعیتی درباره ی میزان بازدهی یک گروه وجود دارد، این میزان می تواند بالاتر یا پایین تر از میزان برنامه ریزی شده بشود. یا ممکن است بهتر یا بدتر از آنچه انتظار می رود بشود. یکپارچگی سیستم ممکن است ایرادهای بیشتر یا کمتری از حد عادی پیدا نماید. این ماهیت دوسویه ی تغییرپذیری است که در تعریف ریسک استفاده می شود و هم پیامدهای منفی را دربردارد و هم مثبت. به شکل عمومی تر، ریسک به عنوان "عدم قطعیتی که روی می دهد"، توصیف می شود، یعنی رویداد آینده ی احتمالی که اگر اتفاق بیافتد دارای اهمیت است. این موضوع به وضوح شامل تهدیدها که ممکن است روی دهند و اگر روی دهند ممکن است مشکلاتی را ایجاد نمایند، می شود. اما فرصت نیز از آن جایی که رویداد احتمالی در آینده است، غیرقطعی است، و دارای اهمیت است چرا که اگر روی دهد مفید خواهد بود. بنابراین هم فرصت و هم تهدید توسط همان تعریف ریسک به صورت "عدم قطعیتی که اهمیت دارد"، پوشش داده می شوند.

2. **کاربردی.** فرصت ها و تهدیدها مهم اند و هر دو نیاز به مدیریت شدن دارند. بررسی هر دوی آن ها با هم در یک فرآیند ریسک یکپارچه، هم اشتراك مساعی را به همراه خواهد داشت و هم اثربخشی. بیشتر سازمان ها فرآیندی برای بررسی ریسک های منفی دارند، و توسعه دادن ساده ی همین فرآیند برای شامل شدن ریسک های مثبت منافع اضافه ای را با کار و هزینه ای کم به همراه خواهد داشت. فرصت ها با همان تکنیک های استاندارد شناسایی ریسک مانند کارگروهی، آزمون فرضیه ها، SWOT، یا واکاوی های دلیل ریشه ای قابل شناسایی هستند. آن ها به همان روشی که تهدیدها رتبه بندی می شوند بوسیله ی تخصیص احتمال وقوع و تاثیر یا روش هایی دیگر قابل رتبه بندی شدن اند. فرمت های گزارش دهی مانند فرمت ثبت ریسک ها نیز می تواند به گونه ای که هم فرصت ها را در بر بگیرند و هم تهدیدها را، تعمیم داده شوند. پیوستن مدیریت فرصت ها در کنار مدیریت تهدیدها به فرآیند مدیریت ریسک نیز کار ساده ای است.

3. **منفعتي.** نگرشي ساخت يافته براي شناسايي و مهار فرصت ها براي تجارت و براي پروژه مفيد است. اين نگرش چارچوبي ساخت يافته براي پيدا كردن راه هاي مهم كار كردن "سريع تر، باهوش تر و ارزان تر" به افراد ارائه مي دهد. اين موضوع از نوآوري و خلاقيت حمايت مي كند و به شدت برانگيزاننده ي گروهي است كه مي خواهند ارزش كار تحويلي شان را افزايش بدهند. فرآيند جامع تر مديريت ريسك بدین معناست كه فرصت ها پيشاپيش نگرسته مي شوند و برخي كه ممكن است در غير اين صورت از چنگ بروند، شناسايي و مهار مي شوند. اين كار از اعتماد به شانس و بخت خوب ارزشمندتر است و شانس دستيابي به اهداف را بيشينه مي كند. همچنين نگرشي حرفه اي تر را به همكاران، كارفرما و شرکايي كه مي خواهند ارزش بررسي پيشاپيش كليه ي انواع فرصت ها را تشخيص دهند، ارائه مي كند.

دربزرگرفته شدن فرصت توسط تعريف ريسك يك تمرين آكادميك و تئوريك نيست كه توسط ميل درست استفاده نشده ي تقارن ايجاد شده باشد. بلكه پيامد طبيعي اين تشخيص است كه تجارت ها، پروژه ها و افراد از عدم قطعيت ها متاثر مي شوند و برخي از آنها در صورت مديريت پيشاپيش مي توانند مفيد باشند. فرصت ها مهم اند و بايد در صورت امكان مهار شوند، و فرآيند ريسك راه ساخت يافته اي را براي بررسي آنها پيشنهاد مي كند. انجام چنين كاري منافع كاربردي حقيقي اي را مثل اثربخشي افزايش يافته و نرخ موفقيت بيشتر تحويل مي دهد. دليل واقعي در بر گرفته شدن فرصت به وسيله ي "ريسك"، اين است كه مؤثر خواهد بود.