



RISK DOCTOR BRIEFING



چه زمانی یاد خواهیم گرفت؟

© July 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

هجو نویس اسپانیایی جورج سانتایانا در 1905 نوشت: "آنهايي که نمی توانند گذشته را به یاد آورند محکوم به تکرار آن هستند." مقصود او آن بخش از نظرات فیلسوف آلمانی قرن هیجدهم فردریش هگل است که می گوید "تنها چیزی که ما از تاریخ می آموزیم این است که هیچ چیزی از تاریخ نمی آموزیم!"

این اظهارات درباره ی تاریخ دقیقاً در جهان مدیریت ریسک کاربرد دارد. شنیدن این شکایت از مدیر ارشد یا تیم پروژه بسیار معمول است که "یک ریسک همیشه اتفاق می افتد." من نخستین بار که از کسی شنیدم که می گوید من به طور غریزی واکنش نشان می دهم گفتم من این را برای آنها خیلی غیر حرفه ای می دانم که بگذارند یک ریسک همیشه اتفاق بیفتد. دیدگاه من در این مقاله در این جملات قصار خلاصه می شود:

"اگر ریسکی برای نخستین بار روی دهد، قابل درک است؛

اگر همان ریسک دوباره روی دهد، بد شانسی است؛

اگر همان ریسک برای بار سوم روی دهد، غیر قابل پذیرش است."

البته غیر قطعی بودن در طبیعت ریسک است، و گاهی برخی ریسک ها حتا با بهترین مدیر ریسک نیز اتفاق می افتند. ما می توانیم روی دادن گاه به گاه یک ریسک را درک کنیم مگر اینکه دامنه ی گسترده ای از فعالیت های مدیریت ریسک انجام شده باشد. و اگر همان ریسک در همان شرایط دو بار روی دهد می تواند تنها به دلیل بد شانسی باشد و نه ضرورتاً ناشی از مدیریت بد. ولی اگر ریسکی برای بار سوم روی دهد مشکلی وجود دارد. شاید ضعف سیستمی ای وجود دارد که باعث بروز مکرر یک ریسک می شود. یا ممکن است افراد یا تیم پروژه نقطه ی کوری در جایی که همواره در دیدن یک ریسک شکست می خورند، دارند. یا یک روش کاری یا فرآیند رایج دارای ایراد است و هر گاه اجرا می شود ایجاد یک ریسک می کند.

این گفته خاص ریسک های منفی (خطر نیز نامیده می شوند) می باشد، که روی دادن آنها چیز بدی است. گرچه همین دیدگاه درباره ی ریسک های مثبت نیز صادق است. از دست دادن یک فرصت خاص قابل درک است ولی ما نباید به آن فرصت تکرار دهیم. در این حالت اصطلاح "ریسکی روی می دهد" در جملات قصار مقاله باید با اصطلاح "فرصتی از دست برود" جایگزین گردد.

گرایش افراد، پروژه ها و کسب و کارها به تکرار اشتباهاتشان، یا از طریق اجازه دادن به تکرار مکرر خطرهای مشابه و یا از طریق از دست دادن مداوم فرصت های مشابه باید مهار شود. ما باید تبدیل به سازمان ها یا افراد یادگیرنده شویم، از آنچه اطرافمان روی می دهد آگاه باشیم و در جست و جوی آموخته هایی برای بهبود آینده باشیم. این موضوع بویژه در مورد ریسک ها درست است، چرا که آنها رویدادهای آینده هستند که هنوز اتفاق نیفتاده اند و ممکن است هرگز اتفاق نیفتند. این موضوع به ما این شانس را می دهد که آنها را پیشاپیش پیگیری کنیم. طبیعت آینده ی ریسک ها فضای مدیریتی ای ایجاد می کند که ما در آن فضا می توانیم آینده را تغییر دهیم.

زمانی که این شکایت را پیش رو داریم که ریسک ها به صورت مکرر روی می دهند، یک نکته ی نهایی مهم است. ما باید با کسی که می گوید "همین ریسک همیشه دارد روی می دهد" وارد بحث شویم. اگر ما یک رویداد یا مجموعه ای از شرایط را که همواره در هر پروژه اتفاق می افتد یا آنهایی که هر گاه ما در شرایط خاصی هستیم اتفاق می افتد، تعیین کنیم، آنگاه باید پرسیم که آیا اصلاً این یک ریسک است. همه ی ریسک ها غیر قطعی هستند، بدین معنی که آنها ممکن است اتفاق بیفتند یا نه. اگر غیر قطعی نباشند آنگاه ریسک نیستند. با رویدادها یا شرایطی که مدام روی می دهند، باید به عنوان واقعیات برخورد شود و روش های کاری استاندارد ما باید آنها را شامل شود. ما نباید با برخی چیزها که "همیشه روی می دهند" شگفت زده شویم و باید برای برخورد با آنها آماده باشیم، پاسخی در برنامه ی پایه ی خود برای آنها داشته باشیم، از تجربیات مشابه گذشته یاد بگیریم و برای مهار کردن خطرات تکراری یا تسخیر فرصت های تکراری آماده شده باشیم.