



RISK DOCTOR BRIEFING



به هدف زدن بار اول و هر بار

© February 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

پروژه ها تعهدات ریسکی ای هستند. این واقعیت به این دلیل است که آنها منحصرفرد و پیچیده اند، بر مبنای فرضیات و محدودیت ها هستند و به عملکرد افراد بستگی دارند. با وجود چنین چالش های سختی، شکست خوردن برخی پروژه ها تعجب آور نیست. چگونه داریم پروژه ها را انجام می دهیم؟

گروه استندیش (Standish Group) از سال 1994 در حال پایش اجرای پروژه ها هستند تا ببینند چه تعداد از پروژه ها موفق می شوند، چه تعداد شکست می خورند و چه تعداد حداقل به یکی از اهدافشان دست نمی یابند (این پروژه ها "چالشی" نامیده می شوند). نخستین اطلاعات آنها، با تنها 16 درصد برای پروژه های موفق، 31 درصد برای آنها که در حال رفع نواقصشان هستند و 53 درصد باقیمانده برای آنها که دچار چالش شده اند، وضعیت نگران کننده ای را نشان داد. تازه ترین نتایج آنها بهتر بود. در سال 2009، 32 درصد پروژه ها موفق بودند، 24 درصد در حال رفع نواقص و 44 درصد دچار چالش.

اینگونه به نظر می رسد که بیشتر پروژه ها در حال از دست دادن اهدافشان به صورت کامل یا لاقط در یک مورد مهم، هستند. ادعاهای (Claims) مدیریت پروژه یک حرفه و تخصص با استانداردهای اجرایی، ابزارها، تکنیک ها، روش ها، مدارک و دوره های آموزشی است. مدیریت ریسک پروژه برای کمک کردن به ما در مدیریت نمودن عدم قطعیت های به وقوع نپیوسته در پروژه ها و پیشینه سازی شانس موفقیت پروژه ها، وجود دارد. برخی چیزها آشکارا غلط است. چرا ما تا این حد اهداف پروژه را از دست می دهیم؟

اگر اهداف را مانند اهداف تیراندازی در نظر بگیریم می توان چهار دلیل برای به هدف نزدن شناسایی نمود:

- 1. هدف در جای اشتباهی است.** گاهی اوقات ما در یک جهت هدف گیری می کنیم ولی وقتی می خواهیم تیراندازی کنیم می فهمیم که هدف واقعا در جای دیگری است. اهداف پروژه معمولا در فاز پیش از شروع و پس از شروع پروژه تغییر می کنند. این موضوع مخصوصا زمانی که یک مناقصه که برای کارفرمایی انجام شده، بر اثر مذاکراتی منجر به تغییراتی پیش از شروع کار توسط تیم پروژه می شود، مصداق دارد. اگر برنامه و بودجه ی پروژه ی ما بر اساس اهداف اولیه ی متفاوتی باشند، آنگاه از دست دادن هدف جدید چیز عجیبی نیست. اگر هدف به جایی که زدن آن غیرممکن است حرکت کرده باشد، اهداف از دست رفته بیشتر هم خواهند بود.
- 2. هدف در حال حرکت است.** زدن هدفی که ثابت نیست بسیار سخت تر است. بسیاری از پروژه ها در حالی که کارفرماها و حامیانشان ذهنیتشان را درباره ی آنچه پروژه باید به آن دست یابد، تغییر می دهند، خزش دامنه یا نیازمندی های فرار را تجربه می کنند. زمانی که هدف حرکت می کند شانس زدن آن پایین می آید، و اگر خیلی سریع حرکت کند از دست دادن آن نیز آسان تر می شود.
- 3. تیرانداز کنترل گلوله را از دست می دهد.** گاهی تیر انداز هدف بی عیبی دارد، مستقیما به سمت هدف نشانه گیری می کند و دقیقا می داند چگونه آن را بزند. اما اگر چیزی اتفاق بیفتد که او را گیج کند یا تمرکزش را از دست بدهد، همچنان احتمال از دست دادن هدف وجود دارد. بسیاری از پروژه ها در حال اجرا سرگردان می شوند. علیرغم برنامه های قدر، تیم ماهر و راهبری شفاف، بسیاری چیزهای برنامه ریزی نشده و غیر منتظره پیش می آیند که می توانند سبب از دست دادن اهداف شوند. زمانی که چنین اتفاقی بیفتد از دست دادن اهداف پروژه تعجب آور نیست.
- 4. تیرانداز ماهر نیست.** البته این نیز ممکن است که تیرانداز مهارت های ضروری برای زدن هدف را نداشته باشد. تیم پروژه باید برای مدیریت نمودن چالش ها شایستگی لازم را داشته باشد. بدون منابع و توانایی های درست، به هدف زدن کار بسیار دشواری است.

این چهار مشکل راه حل های متفاوتی دارند که اجرای آنها سخت نیست. **واکاوی نیازمندی ها** باید اطمینان از اینکه اهداف پروژه شدنی و قابل دسترس هستند را متقبل شود، به گونه ای که اهداف در جای درستی قرار بگیرند. **مدیریت تغییر دقیق** و رسمی باید جهت کنترل خزش دامنه و توقف حرکت اهداف به نقاط خیلی دور و توقف حرکت سریع آنها اجرا شود. **مدیریت ریسک** اثربخش به نگهداری تمرکز پروژه بر هدفش و گنج نشدن با رویدادها یا شرایط غیرمنتظره کمک خواهد کرد. و **برنامه ریزی منابع و آموزش** مناسب باید به پروژه مهارت ها و شایستگی های لازمی که جهت استوار ماندن بر هدفش لازم دارد را بدهد.

هر خطایی در پروژه نتیجه ی عملکرد نامناسب تیم پروژه نمی باشد. گاهی خطوط خطا که باعث گم کردن یا حرکت اهداف می شوند، بیرون از پروژه هستند. اما اگر ما بخواهیم پروژه های موفق تری را انجام دهیم، تکنیک های ساده ای وجود دارند که ما می توانیم جهت اطمینان از اینکه هدف را برای بار اول و هر بار خواهیم زد از آنها استفاده کنیم.