



مشکلات نوعی فرآیند ریسک

© September 2010, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

یکی از مقاله های اخیر دکتر ریسک هشت مرحله را به عنوان اجزای اساسی فرآیند ریسک عنوان نمود. این هشت مرحله عبارتند از: (1) شروع شدن (آغاز فرآیند ریسک)، (2) یافتن ریسک ها (شناسایی ریسک)، (3) تنظیم اولویت ها (ارزیابی ریسک)، (4) تصمیم گیری درباره آنچه انجام می دهیم (برنامه پاسخ به ریسک)، (5) واکنش نشان دادن (اجرای پاسخ ریسک)، (6) گزارش دادن به دیگران (گزارش دهی ریسک)، (7) بروز نگه داشتن (مرور ریسک)، (8) درس گرفتن (درس آموخته های ریسک).

گرچه این ترتیب مراحل به صورت منطقی حس خوبی ایجاد می کند، بسیاری از سازمان ها در اغلب موارد هر هشت مرحله را در فرآیندشان در نظر نمی گیرند. به سه طریق مهم فرآیند ریسک نوعی دچار خدشه می شود.

مهم ترین مشکل شکست در اجرایی نمودن واکاوی هاست. علیرغم توافق درباره ی پاسخ های ریسک و مشخص نمودن مالک ریسک مربوطه، امکان عدم اجرای واکنش وجود دارد. یکی از دلایل این اتفاق می تواند این باشد که در اکثر فرآیندهای ریسک، هیچ مرحله ی رسمی ای تحت عنوان "اجرای پاسخ به ریسک" (مرحله 5 در فهرست بالا) وجود ندارد. به جای آن ما امیدواریم که مالکین ریسک آنچه را ما خواسته ایم انجام دهند و واکنش های توافق شده شان را کامل نمایند. یک راه برای تشویق نمودن به اجرای واکنش، ایجاد پیوندی آشکار مابین برنامه کاری و پاسخ های ریسک هاست. با واکنش ها یا پاسخ های ریسک ها باید به عنوان فعالیتی در همان سطح بقیه ی فعالیت های پروژه با مالکی توافق شده، بودجه و محدوده زمانی، رفتار شود. سپس آنها باید در برنامه در نظر گرفته شوند، گزارش شده و پیگیری شوند. در صورتی که پاسخ های ریسک ها به عنوان "گزینه های اضافی" در نظر گرفته شوند به اندازه ای که باید مورد توجه قرار نمی گیرند. بدون [در نظر گرفتن مرحله ی] "اجرای پاسخ ریسک" این احتمال وجود دارد که پاسخ ریسک اجرا نشود و شدت ریسک بدون تغییر باقی بماند.

دومین مشکل نداشتن تمرکز مجزا روی "گزارش دهی ریسک" در فرآیند ریسک (مرحله 6)، علیرغم اینکه همه اذعان می کنند که ارتباطات واقعا مهم است، می باشد. به جای اینکه فرآیند ریسک خروجی هایی مانند ثبت ریسک و یک و یا بیشتر از یک گزارش ریسک را تولید کند، و ما امیدوار باشیم هر کسی که به ریسک علاقه دارد آنچه را نیاز دارد در این مستندات بیابد، داشتن یک نگرش ساختمان به ارتباطات ریسک بسیار بهتر خواهد بود. این نگرش خروجی های ریسک مناسبی را تولید می کند که اطلاعات خاص ریسک را برای ذینفعان خاص ارائه نموده، آنچه را نیاز است آنها بدانند بازگو می نماید. همچنین ذینفعان را به استفاده از نتایج فرآیند ریسک در راستای انجام بهتر وظایفشان با تصمیم گیری و واکنش بر مبنای ریسک تشویق می کند. مرحله "گزارش دهی ریسک" ایجاد اطمینان خواهد نمود که این ارتباطات ایجاد می شوند.

سومین خدشه مهم در فرآیندهای ریسک کمبود مرور "درس آموخته های ریسک" (مرحله 8) می باشد. این مشکل با بیماری گسترده تر شکست در تعیین درس هایی که در نقاط کلیدی ای همچون پایان یک پروژه یا پس از یک تصمیم تجاری مهم آموخته می شوند، مرتبط می شود. عدم دستیابی به این درس شانس سازمان در یادگیری از تجربیاتش و بهبود عملکرد در آینده را از بین می برد. در هر موقعیت عدم قطعی ای تعداد بسیاری درس مرتبط با ریسک وجود دارند که باید آموخته شوند، و نتیجه ی پیگیری رسمی [مرحله ی] "درس آموخته های ریسک" یا به عنوان یک بخش از جلسه پیگیری عام تر یا به عنوان رویدادی مجزا، به دستیابی به این درس کمک خواهد نمود. چنین درس هایی در برگزیده مواردی چون تعیین اینکه چه تهدیدها و فرصت هایی به شکل متناوب تکرار می شوند، کدامیک از پاسخ های ریسک ها موثر واقع می شوند و کدامیک نمی شوند و فهمیدن سطح تلاشی که نوعا برای مدیریت ریسک موثر مورد نیاز است را در بر می گیرند.

بنابراین شاید چیزهای جدیدی نیز وجود دارد که در مورد فرآیند مدیریت ریسک بیان شود. علیرغم سابقه طولانی ما در تلاش برای پیش بینی آینده و پیگیری پیشاپیش ریسک، اگر این نقاط ضعف را در فرآیند ریسک پیگیری می کردیم بهتر بودیم. اگر فرآیند ریسک شما مراحل 5، 6 و 8 را از دست بدهد ممکن است شما دوست داشته باشید آنها را در نظر بگیرید. بدینگونه شما مطمئن خواهید شد که پاسخ های ریسک توافق شده واقعا اجرا می شوند و سازمان جهت بهبود عملکرد آینده ی خود درس های مرتبط با ریسک را یاد می گیرد. این ملحقات ساده و کاربردی اثربخشی فرآیند ریسک شما را افزایش خواهد داد و به شما کمک می کند که بیشتر موفق شوید.