کسی که شهامت دارد می برد

© *February 2015, Rose-Hélène Humeau PMP*

rh.humeau@metaprojets.com

"کسی که شهامت دارد می برد" شعار بریتیش اس ای اس (British Special Air Services) است و همچنین توسط یازده واحد نیروهای ویژه دیگر نیز در جهان استفاده شده است. اگر ما این شعر را در سازمانهایمان به کار ببریم نحوه مدیریت ریسک ما را در چهار وجه زیر تغییر خواهد داد:

1. **یافتن فرصت های بیشتر**. عموما حدود 80 درصد از ریسک های ثبت شده تهدیدها (ریسک های منفی) هستند و تنها 20 درصد فرصت (ریسک های مثبت). اتخاذ نگرش "کسی که شهامت دارد می برد" مشوق شمول فرصت های بیشتر خواهد بود. حتی اگر ما کاملا تراز 20/80 را معکوس نسازیم باید نگرش هموندان داخلی را به شناسایی ریسک تغییر دهیم. آنها دیگر تلاش نمی کنند که تنها حفاظت در برابر تهدیدها را بیشینه سازند، بلکه شدت ریسک را با هدف گیری تسخیر سودهای پیشنهاد شده توسط فرصت ها بهینه می سازند. جهت ارتقای این رویکرد از تیمهایتان بخواهید تا به کسب و کار یا پروژه به چشم یک حساب بانکی نگاه کنند. هر تهدیدی متناظر با یک دریافت از حساب یا هزینه بیشتر است و هر فرصت واریز به حساب یا درآمد بیشتر است. بیشتر افراد درک می کنند که جهت نگه داشتن یا افزودن ارزش کل حسابشان، تمرکز بر افزایش سودها از به کار گیری همه تلاششان برای کاهش هزینه ها موثرتر است.
2. **آستانه های ریسک بر مبنای فرصت**. اگر ما بخواهیم به طور فعال دنبال فرصت ها بگردیم به جای اینکه به سادگی خود را در برابر تهدیدها محافظت نماییم، باید افراد را به ریسک پذیری تشویق نماییم. این موضوع این پرسش را که تا کجا باید در ریسک پذیری پیش برویم مطرح می نماید. اینکه از افراد بخواهیم که ریسک پذیر باشند مستلزم این است که حدود آنچه را قابل پذیرش است تعیین نماییم. همه سرمایه گذاری های تجاری و پروژه ها جهت ایجاد ارزش برای هموندان ایجاد می شوند. آستانه های ریسک تنها با در نظر گرفتن ارزش ایجاد شده و همچنین ارزش از دست رفته برای سازمان تعیین می شوند. شعار "کسی که شهامت دارد می برد" مدیریت و اسپانسرها را به تعیین واضح آستانه های ریسک قابل پذیرش بر مبنای ارزش پیش بینی شده تشویق می کند و به تیم اجازه می دهد از طریق ریسک پذیری کنترل شده با این محدوده ها ارزش ایجاد شده را بیشینه سازند.
3. **مدیریت ریسک متمرکز بر ارزش**. جهت دنبال نمودن اصل "کسی که شهامت دارد می برد"، باید معنای برد را بدانیم. کسب و کارها و پروژه ها باید درک واضحی از اینکه دنبال ایجاد چه نوعی از ارزش هستند، چه چیزی ایجاد ارزش می کند و برای چه کسی، داشته باشند. موسسه بین المللی واکاوی کسب و کار (IIBA, www.iiba.org) ارزش را به عنوان "هر نتیجه مطلوبی برای هموند در یک بافتار [داده شده]" تعریف می کند. وقتی که ارزش پیش بینی شده در یک "مدل ارزش کسب و کار" به خوبی تعیین شد، ما می توانیم فرآیند ریسکمان را روی افزایش فرصت های اصلی ایجاد ارزش متمرکز نماییم، در حالی که در همان زمان داریم تهدیدها اساسی ای که می تواند ارزشهای هموندان را از بین ببرد پیگیری می کنیم. مدل ارزش کسب و کار باید برای پروژه ها در مرحله آغازین پروژه طراحی شود، توسط اسپانسر حمایت شود، به طور منظم بازنگری و با تیم درمیان گذاشته شود. آنگاه فرآیند مدیریت ریسک می تواند با معیار ارزش توضیح داده شده در مدل هماهنگ شود. تعریف های سطوح تاثیر باید همه معیارهای ارزش تعیین شده در مدل شامل ارزش برای تامین کنندگان، شرکا و تیم ها، هموندان کارفرما و غیره را پوشش دهد.
4. **برنامه ریزی پاسخ به ریسک موفقیت گرا**. در رویکرد تهدید محور سنتی به مدیریت ریسک، افراد سعی می کنند خودشان را در برابر همه هزینه ها حمایت کنند. این رویکرد کاملا احتیاطی به شکلی که ما خودمان را در برابر چیزهایی که روی دادنشان مطلوب نیست حمایت می کنیم و میزان حمایت مورد نیاز را بیش از حد در نظر می گیریم، همیشه کارا نیست. در حالی که با "کسی که شهامت دارد می برد"، تمرکز به جای امیدوار بودن به نباختن، بر انجام اقداماتی به منظور بردن است. این نگرش مثبت به ما کمک می کند منابعی برای طراحی و اجرای پاسخ های ریسک اثربخش در اختیار بگیریم. اگر ما برنامه اقداماتمان را نیز روی ایجاد ارزش متمرکز نماییم، موقعیتی برد-برد با هموندان مرتبط ایجاد خواهد نمود.

انطباق مدیریت ریسک با شعار "کسی که شهامت دارد می برد"، در نظر گرفتن فرصت ها پیش از تهدیدها و تمرکز مدیریت ریسک بر ایجاد و نگهداری ارزش ها برای همه هموندان را برای سازمان ها و تیم های پروژه ساده تر می سازد. این شعار برای نیروهای ویژه جواب داده است، و برای سازمان ها و پروژه های ما نیز می تواند کارساز باشد.