



RISK DOCTOR BRIEFING



مدیریت ریسک در پروژه های پیچیده
© December 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow
david@risk-doctor.com

بعضی ها می گویند پروژه های پیچیده مانند سایر پروژه های عادی نیستند بنابراین باید به شکل متفاوتی مدیریت شوند. با نگاه از زاویه ریسک، سه پرسش است که باید جواب داده شود:

1- آیا پروژه های پیچیده ذاتا با دیگر پروژه ها تفاوت دارند؟

پیچیدگی یک متغیر پیوسته است، بنابراین گفتن اینکه پروژه ای خاص پیچیده است یا نه، سخت است. پیچیدگی تنها یک تابع اندازه گیری نیست- یک پروژه می تواند بزرگ ولی ساده باشد یا کوچک ولی پیچیده. پیچیدگی از ساختار پروژه و نحوه ارتباط عناصر آن با هم برمی آید. پیچیدگی با توجه به اینکه همیشه مشخص نیست که چگونه تغییری در یک بخش می تواند بقیه بخش ها را متاثر سازد، با غیر قابل پیش بینی بودن مرتبط می شود. با توجه به تعداد تعاملات و وابستگی ها بین عوامل پروژه معمولا تشخیص اینکه چگونه تغییرات ورودی می تواند خروجی نهایی یک پروژه پیچیده را تحت تاثیر قرار دهد سخت است. رفتار پروژه های پیچیده معمولا مبهم است و این بدین معناست که پروژه های پیچیده همواره ریسکی اند.

2- آیا پروژه های پیچیده در معرض انواع مختلفی از ریسک اند؟ پروژه

های پیچیده نیز درگیر با همان ریسک هایی هستند که در هر پروژه ای یافت می شود. گر چه طبیعت غیر قابل پیش بینی پروژه های پیچیده منتج به انواع خاصی از ریسک های غیر قابل پیش بینی می شود. این ها نام های متفاوتی دارند: گاهی به عنوان **ناشناخته های ناشناخته** یا **قوی سیاه** یا **ریسک های وجودی** یا **ریسک های اضطراری** شناخته می شوند. شناسایی پیشاپیش این ریسک ها و ارزیابی دقیق آنها دشوار است و معمولا استراتژی های استاندارد پاسخ به ریسک برای آنها اثربخش نیست.

3- آیا این نوع ریسک ها مدیریت متفاوتی می طلبند؟ این واقعیت که

برخی ریسک ها غیر قابل پیش بینی اند بدین معناست که ما نمی توانیم فرآیندهای پیشاپیش عادی ریسک را برای آنها استفاده کنیم؛ چرا که ما نمی توانیم وقوع این ریسک ها را ردیابی کنیم. در عوض ما نیاز به ایجاد نگرشی داریم که در پیگیری ریسک های اضطراری در پروژه های پیچیده اثر بخش است. دو استراتژی کلیدی می توانند وقتی ریسک های غیر قابل پیش بینی روی می دهند کمک کنند:

(الف) **انعطاف پذیری** - توانایی خم شدن بدون شکستن جهت وفق پذیری آسان.

(ب) **حالت ارتجاعی** - قابلیت نگهداری هدف اصلی و حفظ یکپارچگی.

جهت مهار چالش پیچیدگی، هر دوی این استراتژی ها می توانند در سطوح مختلف سازمان که هم شامل کل سازمان در سطوح سید پروژه ها / طرح / پروژه در محیط های قراردادی و فنی و هم شامل نگرش شخصی کارکنان کلیدی می باشد، به کار برده شوند. در هر یک از این سطوح جهت ایجاد انعطاف پذیری و قابلیت ارتجاع مناسب برای مهار ریسک های اضطراری که ممکن است روی دهند، باید واکنش های خاصی نشان داده شوند. به عنوان مثال، یک پروژه پیچیده خاص باید **بودجه ریسک** برای ریسک های شناخته شده و همچنین سطح درستی از **ذخیره احتیاطی** که برای ریسک های اضطراری در بودجه و زمان بندی اش در نظر گرفته شده است داشته باشد. **فرآیندهای** پروژه باید جهت مدیریت تغییرات همراه با نگهداری جهت کلی منتهی به اهداف پروژه، به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند. و تیم پروژه باید

جهت پیش بردن کارها در محدوده های توافق شده بدون نیاز به تایید گرفتن برای هر تغییر کوچکی در برنامه اصلی، **مختار** شده باشد.

بنابراین پاسخ های ما به این پرسش ها آری، آری و آری است. برخی پروژه ها در صورتی که ساختارشان به طور ذاتی متمایل به غیر قابل پیش بینی بودن باشد، به عنوان پیچیده توصیف شوند. این غیر قابل پیش بینی بودن نوع خاصی از ریسک های اضطراری را تولید می کند که نمی توانند با استفاده از فرآیند سنتی مدیریت ریسک پروژه، مدیریت شوند. در عوض ما نیاز به ایجاد انعطاف پذیری و قابلیت ارتجاع در همه سطوح به منظور مدیریت چالش های ریسک خاصی که مرتبط با پیچیدگی می باشند، هستیم. تنها پس از این است که ما می توانیم قادر به تحمل پروژه های واقعا پیچیده با اطمینان به موفقیت در آنها باشیم.