



RISK DOCTOR BRIEFING



ریسک های با احتمال صد در صد

© January 2014, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

یکی از اولین چیزهایی که من از ریسک یاد گرفتم این بود که هر ریسکی احتمالی کمتر از صد در صد و همچنین تاثیر بر حداقل یکی از اهداف دارد. برخی از همکاران من درباره ریسک با احتمال صد در صد صحبت کردند ولی من با آنها مخالف بودم. پس از کسب تجربه های بیشتر در زمینه ریسک دریافتم که همکارانم حق دارند. ریسک هایی با احتمال وقوع صد در صد وجود دارند. به عبارت دیگر آنها یا دارند هم اکنون روی می دهند یا قطعاً در آینده روی خواهند داد.

واکنش اغلب افراد به این ایده که ریسک می تواند احتمال وقوع صد در صد داشته باشد، مخالفت است. روی هم رفته "عدم قطعیت" بخشی کلیدی از تعریف ریسک است و احتمال صد در صد معنای قطعیت می دهد. اما این منجر به دیدی بسیار محدود از انواع ریسک هایی که ما باید بفهمیم و مدیریت کنیم می شود.

یکی از مقالات پیشین دکتر ریسک (شماره 73 جولای 2012) درباره انواع ریسک که می تواند کسب و کار یا پروژه ما را متاثر سازد بحث کرد. هر یکی از اینها "عدم قطعیتی است که اهمیت دارد" ولی فقط یک نوع از آنها احتمالی کمتر از صد در صد دارد.

1. نخستین نوع ریسک یک **رویداد احتمالی آینده** است که ما آن را "عدم قطعیت احتمالی" می نامیم. این چیزی است که هنوز اتفاق نیفتاده است و احتمالاً اصلاً اتفاق نمی افتد ولی اگر روی دهد تاثیری بر یکی یا چند تا از اهداف خواهد داشت. بیشتر ریسک های شناسایی شده اینگونه اند: یکی از تامین کنندگان کلیدی ممکن است از کار خارج شود؛ ممکن است کارفرما نیازمندی ها را تغییر دهد؛ یا یک محدودیت قانونی ممکن است تحمیل شود؛ ما می توانیم احتمال وقوعی برای هر یک از این امکانات تخمین بزنیم که کمتر از صد در صد است چون رویداد آینده غیر قطعی است.

2. نوع دوم ریسک هایی است که می توانیم از **تغییر پذیری** داشته باشیم (همچنین "عدم قطعیت شانسی" (aleatoric uncertainty) نیز نامیده می شود). جایی که برخی جنبه های یک فعالیت یا موقعیت برنامه ریزی شده غیر قطعی است. برای مثال ممکن است ما اجرای یک آزمایش 15 روزه را برنامه ریزی نماییم ولی مدت زمان واقعی می تواند چیزی مابین 10 تا 20 روز باشد. احتمال اجرای آزمایش صد در صد است ولی مدت زمانش عدم قطعیتی است. دیگر پارامترهای متغیر شامل هزینه، نیازمندی های منبع، بهره وری، نرخ خرابی، عملکرد و غیره می باشد.

3. سوم ریسک های مرتبط با **ابهام** است (به نام "عدم قطعیت شناختی" (epistemic uncertainty)). عدم قطعیتی است که از کمبود دانش یا فهم ما بر می خیزد. این ممکن است شامل عناصری از نیازمندی یا راه حل فنی یا شرایط بازار یا توانایی رقابت باشد. احتمال وقوع این نوع ریسک صد در صد است (این واقعیت که ما به طور کامل نیازمندی را نمی فهمیم قطعی است) ولی درجه ای که با آن این رویداد ممکن است روی دهد عدم قطعیتی است.

4. نهایتاً نقطه های کور را داریم (همچنین "عدم قطعیت وجودی" (ontological uncertainty) نامیده می شود.)، همچنین گاهی قوهای سیاه یا ریسک های اضطراری نامیده می شوند. اینها ریسک هایی هستند که ما قادر به مشاهده آنها نیستیم چرا که خارج از تجربه یا ذهنیت ما هستند. ما می توانیم مطمئن باشیم که این ریسک ها وجود دارند حتی اگر نتوانیم آنها را توضیح دهیم. پس احتمال وقوع آنها صد در صد است و عدم قطعیت در تاثیری قرار دارد که این ریسک ها ممکن است در صورت وقوع داشته باشند.

هر یک از این چهار نوع عدم قطعیت می تواند در توانایی ما در دستیابی به اهدافمان تاثیر بگذارد، لذا آنها عدم قطعیت ها یا ریسک هایی هستند که روی می دهند و باید مدیریت شوند. اما فقط رویدادهای محتمل آینده احتمالی کمتر از صد در صد دارند (نوع یک بالا) و اگر روی دهند تاثیر آنها قطعی است. ریسک های غیر رویدادی (نوع های 2 و 3 و 4) احتمال صد در صد دارند، و عدم قطعیت در سویه ی تاثیر قرار می گیرد.

این موضوع باید اشاره شود که ریسک های با احتمال صد در صد همان مشکل ها که آنها نیز احتمال صد در صد دارند نیستند. تفاوت آنها در این است که یک مشکل نیز یک تاثیر قطعی روی اهداف ما دارد، در حالی که ریسک همواره با برخی جنبه های عدم قطعیت درگیر می شود.

بنابراین ممکن است ریسکی داشته باشیم که احتمال آن صد در صد است. البته این ها پیچیدگی های فرآیند ریسک است که باید همه انواع ریسک را پیگیری کند. مثلاً تکنیک هایی مانند ماتریس احتمال-تاثیر نمی تواند برای رتبه بندی این ریسک ها استفاده شود و همچنین ما انواع جدیدی از استراتژی های پاسخ به ریسک نیاز داریم که این ریسک ها را رفع و رجوع کنند.

اگر بخواهیم هنوز مدیریت ریسک همه انواع ریسک را مدیریت کند کارهایی برای انجام دادن داریم.