



RISK DOCTOR BRIEFING



همه تصمیم ها ریسکی هستند

© May 2019, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

ایده "تصمیم‌گیری بر مبنای ریسک" دارد به طور فزاینده‌ای همه‌گیر می‌شود. و تصمیم‌گیرها در همه سطوح تمایل دارند که مطمئن شوند ریسک در تصمیم‌هایشان به طور مناسبی در نظر گرفته شده است. ولی شاید عبارت "تصمیم‌گیری بر مبنای ریسک" اشتباه درک می‌شود. آیا مطمئن - در تعریف - همه تصمیم‌ها بر مبنای ریسک هستند؟

هر وقت موقعیتی را که در آن نیاز به تصمیم‌گیری داریم در نظر می‌گیریم همیشه دو ویژگی حیاتی وجود دارند. هر تصمیمی با **عدم قطعیت** همراه است و پیامد هر تصمیمی **اهمیت** دارد.

همه تصمیم‌ها همراه با عدم قطعیت هستند.

اگر عدم قطعیتی در یک موقعیت وجود نداشته باشد، نیاز به تصمیم‌گیری نیز وجود ندارد. اگر فقط یک گزینه وجود داشته باشد نیازی به انتخاب نیست. به عنوان مثال ما نمی‌توانیم "تصمیم" بگیریم که آیا قوانین را رعایت کنیم، یا مالیات را بپردازیم. اگر کارفرمایی اصرار نماید که در صورت عدم تحویل یک ویژگی مشخص پروژه قابل پذیرش نخواهد بود، ما درباره انجام آن نیاز به تصمیم‌گیری نداریم. هر جا که نیاز یا محدودیتی یا تعهد مشخص و ثابتی داشته باشیم، تصمیم‌گیری نیاز نیست. ما فقط باید آنچه را باید انجام شود انجام دهیم.

حتی جایی که گزینه‌هایی در یک موقعیت تصمیم‌گیری داریم، اگر یکی از گزینه‌ها کاملاً بر بقیه برتری داشته باشد، "تصمیم" خود به خود اتخاذ می‌شود. تا جایی که به تصمیم‌گیر مربوط است، این تصمیم "تصمیمی بدیهی" است که نیاز به واکاوی یا اندیشیدن او ندارد.

عدم قطعیت ذاتی همه تصمیم‌های درست است، که در جایی که بهترین مسیر واضح نیست، جایی که خروجی برخی گزینه‌ها کاملاً شناخته شده نیست و یا جایی که ما داده‌های کامل برای حمایت از تصمیم‌مان نداریم، نیاز به انتخاب مابین گزینه‌های گوناگون دارد. ما باید بهترین تصمیم ممکن را در موقعیتی که با آن رویارو شده‌ایم بگیریم.

پیامد همه تصمیم‌ها اهمیت دارد.

گاهی ملزم به تصمیم‌گیری‌هایی می‌شویم که پیامد آنها اهمیت ندارد. اگر اهمیتی نداشته باشد که چه گزینه‌ای را انتخاب می‌نمایید، این یک تصمیمی که باید گرفته شود نیست. برای مثال، اگر دو پیمانکار برابر داریم که محصولی مشترک را با قیمتی یکسان ارائه می‌دهند، هر یک از آنها را می‌توانیم برگزینیم. طراحان پروژه دو راه حل فنی با سطح ریسک یکسان ارائه می‌دهند، هر دوی آنها کارکرد مورد نیاز را با زمان و بودجه مشابه تحویل می‌دهند و هر دو در سطح توانایی تیم ماست. یکی را انتخاب کنید، اهمیتی ندارد!

تصمیم‌های درست تنها زمانی که پیامدها اهمیت دارند مورد نیازند. اگر استمرار شرکت ما به اینکه یک سرمایه‌گذاری خاص را انجام دهیم یا نه بستگی دارد یا به اینکه چه کسی را به عنوان شریک خود در نظر بگیریم، بهتر است که تصمیم درست را اتخاذ نماییم. اگر انتخاب استراتژی آزمایش تعیین می‌کند که آیا می‌توانیم با اطمینان یک محصول بدون نقص را تحویل دهیم یا نه، باید تصمیم‌گیری درستی انجام دهیم.

همه تصمیم‌ها ریسکی‌اند.

همه تصمیم‌ها همراه با عدم قطعیت هستند و پیامد آنها اهمیت دارد. وقتی به یاد می‌آوریم که ریسک به عنوان "عدم قطعیتی که اهمیت دارد" تعریف می‌شود، مشخص می‌شود که همه تصمیم‌ها ریسکی هستند. این بدین معناست که **هر تصمیم درستی باید ریسک-منا باشد**. فرایند تصمیم‌گیری باید:

- اهداف تصمیم ما را به روشنی تعیین نماید. چرا باید این تصمیم را بگیریم؟ چطور موفقیت را اندازه‌گیری می‌کنیم؟
- با ارزیابی سطح عدم قطعیت و طبیعت پیامدهای ممکن، این را که هر گزینه‌ی تصمیم چقدر ریسکی است در نظر بگیرید.
- گزینه‌ای را انتخاب نمایید که شدت ریسک را کمینه می‌سازد در حالی که شانس دستیابی به اهداف مورد نیاز تصمیم را بیشینه می‌سازد.
- تصمیم‌ها را اجرا نماییم و آن را به اقدامات قطعی تبدیل نماییم و با کسانی که از آن اثر پذیرفته‌اند صحبت کنیم.
- پیامد تصمیم‌ها در برابر اهداف را پایش نماییم تا مطمئن شویم همه چیز طبق انتظار ما کار می‌کند. اگر اینطور نبود احتمالاً نیاز به انجام اقدامات اصلاحی و اتخاذ تصمیمی دیگر داریم.

اگر همه تصمیم‌های درست ریسکی هستند، همه تصمیم‌گیری‌ها باید ریسک-منا باشند. پس باید استاده از عبارت "تصمیم‌گیری بر مبنای ریسک" را متوقف سازیم.