



آیا مدیریت فرصت ها برابر است با خیزش دامنه؟

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

برای بسیاری از افراد، ایده ی استفاده از فرایند ریسک به منظور شناسایی و مدیریت فرصت ها مقوله ای جدید می باشد؛ چرا که پیش از این تمرکز آنها عموماً بر بررسی خطرات بوده است. در نتیجه گاهی اوقات افراد اطمینان ندارند در کجا دنبال فرصت ها بگردند. یک پیامد عادی این است که جست و جوی فرصت ها پیش از وقوع آنها به منظور جست و جوی منافع و سودهای اضافی غیر برنامه ریزی شده-افزون بر آنهایی که در دامنه ی توافق شده تعیین شده اند- ممکن است خیزش دامنه پروژه را باعث شود. دنبال کردن این گزینه های اضافی ممکن است باعث آشفتگی توجه و تلاش برای اهداف اصلی گردد و حتی می تواند باعث تضاد اهداف گردد.

این قضیه را یک همکاری وقتی که خودش یک هدف را برای از کاهش وزن تنظیم کرد و تصمیم گرفت به دویدن بپردازد شرح داد. او اظهار داشت که ممکن است او بفهمد که از دویدن لذت خواهد برد و حتی شاید کاملاً یک دوندۀ با استعداد باشد به گونه ای که شاید بتواند به یک کلپ بپیوندد یا در یک ماراتن شرکت کند. اما آیا باید اینها را به عنوان فرصت در نظر گرفت؟ آنها مستقیماً هدف اصلی او برای کاهش وزن را باعث نمی شوند بنابراین آیا آنها تنها دامنه ای اضافی برای پروژه ی کاهش وزن نیستند؟

چنین موقعیتی ممکن است در کار اتفاق بیافتد. اگر زمانی که ما داریم برای افزایش تولید یک محصول موجود کار می کنیم رخنه ای در بازار برای محصولی کاملاً جدید کشف کنیم، آیا این یک فرصت واقعی برای دنبال شدن است یا فقط یک خیزش بالقوه ی دامنه؟

پاسخ این پرسش این است که با فرصت ها نیز مانند تهدیدها رفتار شود. بنابراین اگر ما در طول اجرای ارزیابی ریسک یک خطر شناسایی کنیم که تاثیر منفی بالقوه بر دامنه ی پروژه خواهد داشت چه اتفاقی می افتد؟ آیا می توان گفت چون ما این خطر را شناسایی کرده ایم باید مدیریتش هم کنیم و مسئولیت کنترل آن در طول پروژه را بپذیریم؟ در واقع خطر خارج از دامنه ی پروژه باید به شخصی بیرون از پروژه که بتواند تصمیم بگیرد چه انجام بدهد واگذار شود، شاید به اسپانسر پروژه یا کسی در بخش دیگری از سازمان. به همین طریق، اگر ما فرصتی که خارج از محدوده ی مسئولیت ماست تعیین کنیم نمی توانیم تنها تصمیم بگیریم که آن را داخل پروژه در نظر بگیریم. در عوض ما باید فرصت خارج از دامنه را به کسی که می تواند تصمیم بگیرد چگونه آن را کنترل کند واگذار کنیم.

کلید تصمیم گیری درباره اینکه آیا یک ریسک را واگذار کنیم یا خودمان درباره آن اقدام کنیم این است که به خاطر آوریم که همه ریسک ها، هم فرصت ها و هم تهدیدها، باید در ارتباط با اهداف تعیین شوند. بنابراین تنها ریسک هایی که باید از طریق یک فرایند مدیریت ریسک مدیریت شوند آنهایی هستند که می توانند روی اهداف پروژه تاثیر بگذارند. هر فرصتی یا تهدیدی که تاثیر بالقوه ی آن خارج از دامنه توافقی پروژه باشد باید واگذار شود. این موضوع ما را مطمئن می سازد که این نوع ریسک ها به طور خودکار باعث خیزش اهداف نمی شوند، گرچه یک تصمیم مثبت می تواند دامنه را تغییر دهد و فرصت خاص جدیدی برای اجتناب از تهدیدهای وسیع تر را شامل شود.

به جای نگرانی از خیزش دامنه، جست و جوی فرصت ها باید همه مواردی را که موجب دستیابی به دامنه ی توافقی می شوند در نظر بگیرد. ما داریم راه های کارکردن باهوش تر، سریع تر و ارزان تر را در خلال دامنه ی موجود جست و جو می کنیم و سعی نمی کنیم که دامنه را افزایش دهیم. همکاری من نیاز دارد راه های خلاقانه پیدا کند که او را در کاهش سریع تر وزنش با تلاش کمتر کمک کند و درباره دویدن ماراتن نگران نباشد- مگر اینکه او بخواهد پروژه ای جدید با هدفی متفاوت راه اندازد.