

Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem to jeden z podstawowych elementów wpływających na sukces projektu. Najlepiej, żeby wszyscy członkowie zespołu współpracowali przy tym zadaniu i dzielili się wiedzą oraz spostrzeżeniami. Kiedy ryzyka są analizowane, planowane i przydzielane wspólnie, nie tylko usprawnia to cały proces, lecz także wzmacnia poczucie odpowiedzialności. Niektórzy kierownicy projektów przypisują sobie do większości zidentyfikowanych zagrożeń, niemniej takie podejście nie wywiera nacisku na zespół ani nie tworzy poczucia współodpowiedzialności. Istotne jest, żeby wykazać się odwagą i wybrać odpowiednie osoby odpowiedzialne oraz pozyskać ich zaangażowanie i gotowość do wzięcia na siebie pełnego zarządzania danym zagrożeniem.

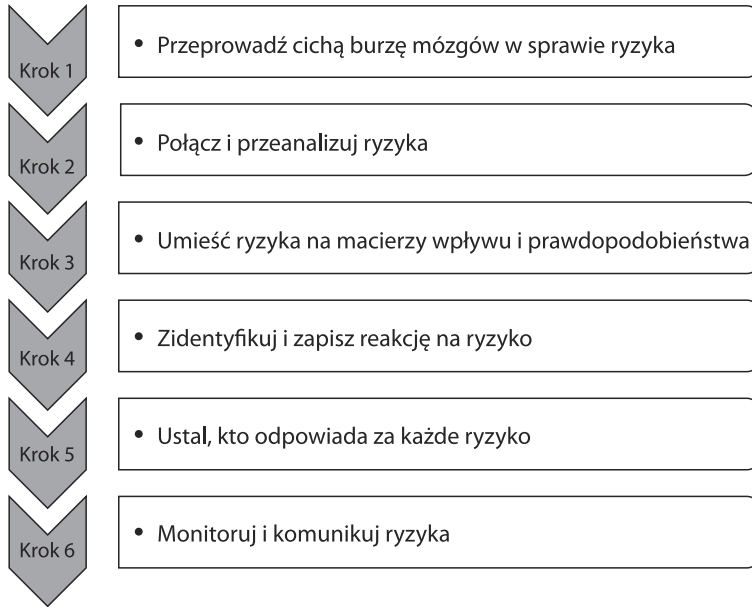
Kiedy liderzy projektów i ich zespoły zidentyfikują potencjalny problem, rozważają różne scenariusze i perspektywy, a także zastanawiają się nad wszystkimi elementami projektu. Uwzględniają również ryzyka związane ze strategią i konfliktami między ludźmi, o czym zapominają niektórzy mniej doświadczeni kierownicy projektów. Przykłady ryzyk z tych kategorii to zmiany w strategii klienta, odmienne zinterpretowanie wymagań albo umowy przez klienta lub dostawcę, utrata zaufania przez partnerów dostarczających projekt, starcie osobowości i charakterów kluczowych postaci w projekcie, a także nieumiejętność współpracy lub opór grupy interesariuszy przed zmianą.

Liderzy projektów organizują spotkania, których jedynym celem jest identyfikowanie i zarządzanie ryzykami. Pytają wtedy ludzi, co ich niepokoi i co mogłoby im uniemożliwić wywiązanie się ze zobowiązań. Nie czynią tego wyłącznie w celu złagodzenia skutków ryzyka w krótkiej perspektywie, ale również po to, by stworzyć kulturę świadomości ryzyka, która umożliwi zespołowi skuteczniejsze dostrzeganie zagrożeń w przyszłości.

Niemniej zarządzanie ryzykiem nie polega jedynie na unikaniu potencjalnych przeszkód. Ryzyka mają czasami pozytywny charakter i stwarzają ciekawe możliwości. Z pozytywnymi ryzykami należy sobie radzić równie dobrze jak z negatywnymi, ponieważ dają możliwość dostarczenia jeszcze większej wartości klientowi. Wykorzystując takie okazje, podważamy *status quo* i znajdujemy sposoby, żeby się nieustannie doskonalić i tworzyć innowacje. Ale pozytywne ryzyka nie zawsze są widoczne na pierwszy rzut oka – zwłaszcza jeśli przywiązujemy nadmierną wagę do realizowania przyjętego planu. Zwykle musimy najpierw nauczyć siebie – i innych – dostrzegania takich możliwości. Wymaga to świadomego poświęcania czasu na zastanawianie się, co moglibyśmy robić inaczej.

Liderzy projektów potrafią również dobrze oceniać profil ryzyka projektu. Ryzyko nie jest wyłącznie etykietką, którą można przypiąć każdemu pojedynczemu zagrożeniu,

się na takie przypadki możemy jedynie, budując odporny i elastyczny zespół, który poradzi sobie z wpływem nieoczekiwanego wydarzenia, niezależnie od jego źródła.



Ilustracja 3.6.7. Sześć kroków wspólnego zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem działa najlepiej, kiedy współpracują przy nim wszyscy członkowie zespołu. Usprawnia to cały proces, pozwala skuteczniej rozliczać pracowników i wzmacnia ich poczucie odpowiedzialności. Przeanalizujemy kroki związane ze wspólnym zarządzaniem ryzykiem. Jak poprzednio, skorzystamy z samoprzylepnych karteczek i tablicy. Jeżeli wszyscy członkowie zespołu nie pracują w jednym miejscu, skorzystaj z narzędzia umożliwiającego pracę online. Przedstawiony tu proces służy do identyfikowania negatywnych ryzyk i zmniejszania ich skutków, ale działa w podobny sposób w przypadku możliwości, czyli pozytywnych ryzyk.

Krok 1. Przeprowadź cichą burzę mózgów w sprawie ryzyka

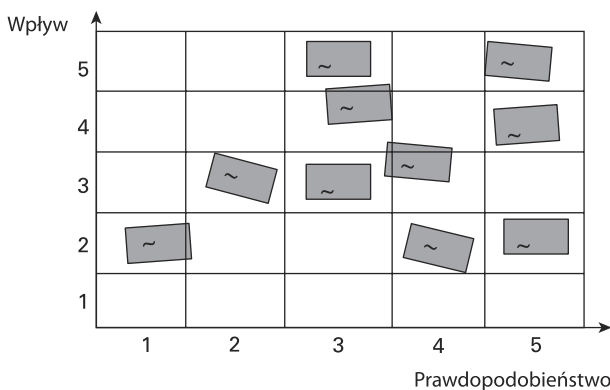
W pierwszym kroku we wspólnym zarządzaniu ryzykiem poproś członków zespołu, żeby przeprowadzili w milczeniu burzę mózgów, próbując zidentyfikować wszystkie możliwe ryzyka. Rozdaj samoprzylepne karteczki i poproś, żeby wypisali na nich wszystko, co ich zdaniem może pójść źle. Zastanawiając się nad potencjalnymi problemami, powinni wypisywać każdy z nich na oddzielnej karteczce i przyklejać ją

na ścianie. Im więcej wymienię konkretnych ryzyk, tym łatwiej będzie ustalić, jak powinno się na nie zareagować.

Niektóre ryzyka będą związane wyłącznie z tym konkretnym projektem, inne, ogólne, będą bardziej uniwersalne – na przykład brak możliwości skontaktowania się z użytkownikami na etapie testowania. Obie kategorie są ważne, dlatego pozwólcie członkom zespołu wypisać wszystkie rodzaje ryzyka, ponieważ każde z nich może się później przerodzić w realny problem, jeżeli nie zostaną w ich sprawie podjęte odpowiednie działania zaradcze. Nie popełniaj błędu celowego pomijania niektórych ryzyk, ponieważ wydają się zbyt niedookreślone, żeby dało się je przedyskutować. Pamiętaj, że znacznie łatwiej jest zarządzać ryzykiem niż czekać, aż przerodzi się w problem.

Krok 2. Połącz i przeanalizuj ryzyka

Drugi krok polega na połączeniu i przeanalizowaniu zidentyfikowanych ryzyk. Odczytaj kolejno każde z nich i omów jego prawdziwe źródło, zadając pytanie: „Dlaczego?”. Rób to tak długo, aż zespół znajdzie faktyczną przyczynę danego ryzyka. Proces ten znacząco ułatwi znalezienie najlepszej reakcji na każde z nich. Jeżeli natkniesz się na ryzyko, które zostało już omówione, możesz usunąć je ze ściany.



Ilustracja 3.6.8. Z tradycyjnej macierzy ryzyka można korzystać we współpracy z zespołem

Krok 3. Umieść ryzyka na macierzy wpływu i prawdopodobieństwa

Kiedy zespół rozumie już prawdziwe przyczyny każdego ryzyka, następnym krokiem jest ustalenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz poziomu