



## БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

### ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕРАЦИЯ СОВЕЩАНИЙ ПО РИСКАМ: СООТВЕТСТВИЕ СТИЛЯ МЕТОДУ



© Февраль 2016, Доктор Дэвид Хиллсон FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Существует много методов для идентификации рисков, и опытный модератор может помочь сделать их более эффективными. В предыдущем брифинге Риск-Доктора были перечислены три основных стиля, которые может использовать модератор: **Директивный** (когда модератор полностью контролирует совещание), **Коллегиальный** (когда модератор и группа совместно работают как партнеры) и **Поддерживающий** (позволяющий группе самой вести совещание с учетом рекомендаций ведущего, который по мере необходимости советует и дает верное направление). Различные стили модерации работают по-разному для различных методов идентификации рисков. Рассмотрим их подробнее:

- **Мозговой штурм.** Этот метод требует от модератора использования сильного *Директивного* стиля, в целях установления и обеспечения соблюдения основных правил, для управления групповой динамикой, для поощрения участия более «тихих» специалистов, для направления в нужное русло доминирующих, для предотвращения отвлечений и отклонений от темы, для соблюдения графика, для достижения консенсуса по результатам, а также для правильной записи выявленных рисков.
- **Анализ Допущений и Ограничений.** Изучение допущений и ограничений как потенциальных источников риска требует дисциплинированного и структурированного подхода, который лучше всего достигается при *Директивном* стиле модерации. Каждое допущение или ограничение проверяется в двух измерениях, по его стабильности и чувствительности, и те, которые были оценены как неустойчивые и чувствительные, преобразуются в уведомления о рисках. Модератор должен обеспечить сфокусированность группы на этом аналитическом процессе, с тем, чтобы гарантировать качественный результат.
- **Анализ SWOT.** Этот метод требует, чтобы группа начала работу с известными фактами об организации (сильными и слабыми сторонами), а затем использовала эти факторы как подсказки для ответа на вопрос о том, как они могут привести к Возможностям или Угрозам. Так как базовая информация поступает от группы, модератору нужно использовать *Коллегиальный* стиль, чтобы опираться на знания и опыт команды для трансформации сильных сторон в Возможности и изучения того, как слабые стороны порождают Угрозы.
- **Диаграмма влияния.** *Коллегиальный* стиль хорошо работает, когда группа строит диаграмму влияния для моделирования ключевых связей и зависимостей, чтобы определить области максимальной неопределенности. Вклад членов группы - детальное знание характеристик и параметров ситуации, в то время, как модератор привносит знания о том, как структурировать эту информацию в диаграмму влияния. Эта техника может работать только, если и модератор, и группа работают бок о бок.
- **Метод Дельфи.** Когда требуется вклад от признанных экспертов в предметной области, модератор должен использовать *Поддерживающий* стиль, обеспечивая нейтральный канал для работы экспертов, без влияния на них.
- **Анализ извлеченных уроков.** Анализ опыта, полученного при подобных ситуациях в прошлом, поможет выявить риски, которые могут возникнуть и на этот раз. Информация об извлеченных уроках часто находится в архиве или хранилище знаний, и она должна быть изучена для понимания, будут ли ранее выявленные риски безусловно применимы, лишь возможностями, или абсолютно не применимы в данной ситуации. Это требует детального знания о предыдущих и о текущей ситуации, а такой информацией вряд ли обладает модератор. Следовательно, требуется *Поддерживающий* стиль, чтобы дать возможность команде эффективно выполнить анализ извлеченных уроков.

Корректируя свой стиль в соответствии с методом идентификации рисков, модераторы смогут обеспечить эффективную идентификацию рисков на рабочем совещании, что послужит прочной основой для управления этими рисками.