



### 有效的風險推動： 處理難搞的人

© February 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

除了在推動風格上收放自如以適應各種風險工作坊與不同的風險識別技術所帶來的各式挑戰外，風險召集人也需要處理參與風險工作坊的各種人，不幸的是，通常至少會有一些風險工作坊的參與者，並非全心為求會議成功，或不想平白奉獻心力。有七類工作坊阻礙者，風險召集人必須知道如何妥善處置。

- **激進派** 這種人並不想參加工作坊，認為那是浪費時間的事，並且積極地反對召集人想達成的事，他們通常很大聲、愛爭論且挑剔、並且以行動干擾別人的貢獻。
  - **拆引信** 給他們時間陳述己見、不要跟他們爭辯、有耐心地傾聽、並使用安撫性的語句，必要時利用中場休息時間到場外與他們溝通、請求多一點寬容、尋求他們主動的支持。
- **抱怨者** 對抱怨者而言，所有事都不對；從房間的大小或室內溫度、到會議時間與時段、與會者名單、飲料與點心的種類、工作坊的議程與範圍等等。
  - **拖延** 傾聽他們抱怨，並認同任何有所依據的事，然後同意會後會處理他所關切的狀況，在中場休息時處理立即可處理的議題，其他的留待會後再說。
- **裝內行** 有些人喜歡高談闊論並展現其對某個主題的專業知識，即使他們其實並非真正的專家。他們強烈主張其觀點並展現自信，他們會第一個回答問題，通常輕視別人的意見並視其為無知或天真。
  - **順應** 認同其有依據的專業意見，覆誦其意見讓他們知道他們的意見被聽到且被欣賞，然後在可能情況下擴展其投入，據以重新取回主動權。
- **鄉愿** 這種人看起來是召集人的好朋友，他們通常不會提出真正的意見，因為害怕會得罪人或招致批評，他們保持笑容並頻頻點頭，但怯於表達對他人的不同意，且通常不願意在有爭議時先表達意見。
  - **引導** 慎防他們對「表達善意」存有僥倖心態，挑戰他們表達真正的意見，經常要求他們率先表示意見。
- **反對者** 這些人原則上一律反對他人意見，把自己定位為提出反向觀點（即便是他們自己並不相信該觀點），他們藉著質疑他人貢獻的真實性或可靠性，暗中破壞召集人及其他參與者的貢獻，並且經由否定的言辭阻止共識的達成。
  - **區隔** 維持一定程度的中立性，不允許他們把你歸為與其同一陣營批評其他人，接受有依據的不同意見，但目的是尋求務實的折衷方案，將他們的反對與個人區隔開，讓意見是對流程或是原則但不要針對個人。
- **拖延者** 對拖延者而言，永遠不會有足夠的資訊來做出明確判斷或提出清楚的觀點，他們希望推遲所有事情直到有更多的資料或進展。
  - **指派** 探究他們為何在現有資料下推託不提出意見的原因、找出他們到底需要哪項進一步的資訊、給他們一個帶到下次會議中再說的機會，鼓勵他們對現有資料做出暫時性的評估。
- **沈默者** 有些人就是不願有所貢獻，他們安靜的坐著但不會說出他們的意見，甚至在挑戰他或點名邀請發言也還是一樣。
  - **拒絕接受** 拒絕接受有人不參與或漠不關心，直接公開提問，並等待其回答，運用全場靜默形成壓力，私下說服他們以鼓勵其參與。

---

歡迎對本文提供回饋意見，或想瞭解更多如何發展有效的風險管理，

請與 Risk Doctor 聯絡 ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com))，或 拜訪 Risk Doctor 的網站 ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com))。