



## RISK DOCTOR BRIEFING



### راهبری ریسک اثربخش: کنترل افراد سرسخت

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

david@risk-doctor.com

راهبران ریسک علاوه بر انعطاف پذیر نمودن سبک راهبری شان جهت پاسخ دادن چالش های کارگاه ریسک و تکنیک های متفاوت شناسایی ریسک، باید افرادی را هم که در کارگاه ریسک حضور دارند کنترل نمایند. متأسفانه در هر کارگاه ریسکی معمولاً دست کم چند نفری که به پیشبرد موفقیت آمیز کارگاه جندان متعهد نیستند یا نمی خواهند آزادانه مشارکت داشته باشند، یافت می شود. هفت نوع مانع کارگاه وجود دارد و راهبر ریسک باید بداند چگونه آنها را مهار سازد.

- **پرخاشگر.** این افراد نمی خواهند در کارگاه باشند، فکر می کنند ائتلاف وقت است، و فعالانه در برابر آنچه راهبر سعی می کند به دست آورد مقاومت می کنند. آنها معمولاً پر سر و صدا، جدلی و منتقد هستند و رفتارشان دیگران را نیز از مشارکت باز می دارد.
- **خنثی سازی.** به آنها وقت دهید تا نکاتشان را بگویند و با ایشان مشاجره نکنید، صبورانه گوش کنید و زبان آشتی جویانه استفاده نمایید. در صورت ضرورت خارج از جلسه و در وقت استراحت با آنها صحبت کنید، تحمل بیشتر و حمایت فعالانه ی آنها را خواستار شوید.
- **شاکلی.** از نظر یک شاکلی همه چیز غلط است، از اندازه و دمای اتاق گرفته تا زمان جلسه، لیست شرکت کننده ها، نوع قهوه و بیسکوئیت، دستور جلسه، محتویات کارگاه و غیره.
  - تاخیر. به شکایات آنها گوش دهید و هر چه را درست است تایید کنید. سپس توافق کنید که نگرانی ها را خارج از جلسه پیگیری می کنید. موضوعات مهم را سریعاً در زمان استراحت رفع و رجوع کنید و مشکلات دیگر را بعداً.
- **همه چیز دان.** بعضی ها حتی اگر واقعاً متخصص نباشند، با بیان عقایدشان و نشان دادن دانششان در زمینه ای خاص، خوشحال می شوند. آنها ایده های محکمی دارند و با اعتماد بیانشان می کنند. آنها نخستین کسانی هستند که هر پرسشی را پاسخ می دهند و اغلب دیدگاه های دیگران را به عنوان بی اطلاع یا ساده انگار رد می کنند.
  - تسلیم. متخصصین واقعی را تشخیص دهید، و ایده های آنها را به کار بگیرید تا بفهمند که شنیده و قدردانی شده اند، در صورت امکان مبحث خود را با ورودی های آنها بازنویسی کنید.
- **موافق.** در حالی که ممکن است افراد موافق دوستان راهبر به نظر برسند، اغلب به دلیل ترس از ناراحت کردن بعضی ها یا مورد نقد قرار گرفتن، نمی توانند ایده هایشان را اظهار کنند. آنها لبخند می زنند و به نشان تشویق سرشان را تکان می دهند اما از مخالفت با دیگران خجالت می شکنند و اغلب به اول صحبت کردن در بحث ها بی میل هستند.
  - هدایت. از اجازه دادن به آنها که با "خوب بودن" از بحث کناره بگیرند، حذر کنید و آنها را در اظهار عقاید درستشان به چالش بکشید. مرتب از آنها بخواهید که آغاز گر بحث باشند.
- **منفی.** این افراد در اصول یا دیگران مخالفند و ارائه دیدگاه های مخالف (حتی اگر آن را باور نداشته باشند) را نقش خودشان می دانند. آنها با ایجاد شک در صحت و قابلیت اعتماد ورودی ها، راهبر و دیگر شرکت کننده های کارگاه را تحلیل می برند، و با همواره نه گفتن از اجماع جلوگیری می کنند.
  - جدایی. حفظ درجه ای از بی طرفی و اجازه ندادن به همراه ساختن شما با خودشان در انتقاد از دیگران. پذیرفتن دیدگاه های معتبر ولی با مصالحه واقع بینانه. مخالفت آنها را از حالت شخصی درآوردید و به جای اشخاص، آن را متوجه فرآیند یا مبنای سازید.
- **مانع تراش.** برای این اشخاص هرگز اطلاعات کافی جهت انجام قضاوتی قاطع یا ابراز عقیده شفاف وجود ندارد. آنها می خواهند همه چیز را به تاخیر بیندازند تا زمانی که اطلاعات بیشتری در دسترس باشد یا پیشرفت بیشتری حاصل شده باشد.
  - تفویض. دلیل اینکه چرا آنها به ابراز عقیده با اطلاعات موجود بی میل اند را کشف کنید، بفهمید چه اطلاعات بیشتری نیاز دارند، و به آنها برنامه تامین اطلاعات برای جلسه بعدی را پیشنهاد نمایید. آنها را به داشتن ارزیابی موقتی روی اطلاعات موجود تشویق نمایید.
- **ساکت.** بعضی افراد از مشارکت اجتناب می کنند. ساکت می نشینند و حتی در صورتی که به چالش کشیده شوند و به طور خاص به مباحثه دعوت شوند، ایده هایشان را بیان نمی کنند.
  - نپذیرفتن. از پذیرفتن عدم مشارکت یا کناره گیری خودداری کنید. ضمن استفاده از سکوت به عنوان یک محرک، مستقیماً بپرسید و منتظر پاسخ آنها بمانید. جهت تشویق آنها به مشارکت به طور خصوصی با آنها صحبت کنید.