



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

УПРАВЛЕНИЕ РИСКОВАННЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

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



Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) - по крайней мере, некоторые из них - могут представлять реальный риск для наших предприятий и проектов. Руководители и их команды должны об этом знать, чтобы принимать меры для контроля рисков, возникающих из-за рискованных заинтересованных сторон. Как и все «неопределенности, которые имеют значение», заинтересованные стороны представляют собой как позитивные, так и негативные риски, и нам нужны надежные способы идентификации как возможностей, представляемых стейкхолдерами, так и угроз, исходящих от них.

Анализ заинтересованных сторон на основе риска может помочь нам в поиске рискованных заинтересованных сторон. В большинстве моделей анализа стейкхолдеров учитываются два измерения, например, власть/интерес, власть/влияние, влияние/воздействие. Двумерные модели полезны, но ограничены, и качество анализа можно повысить, если оперировать следующими **тремя измерениями**:

- **Отношение.** Поддерживает ли заинтересованная сторона бизнес/проект или выступает оппонентом? Отношение может быть как позитивным, так и негативным, поэтому заинтересованная сторона может стать как соратником, так и противником.
- **Интерес.** Насколько стейкхолдер заботится об итогах? Будет ли он проявлять активный интерес к развитию событий или просто будет пассивно наблюдать?
- **Власть.** Может ли заинтересованная сторона существенно повлиять на результат или она не способна оказать какое-либо воздействие?

Оценив эти три измерения в отношении каждого стейкхолдера, мы можем решить, насколько он рискован:

- **Отношение указывает, является заинтересованная сторона угрозой или возможностью.** Заинтересованные стороны, негативно относящиеся к бизнесу или проекту, могут представлять угрозу, если попытаются помешать прогрессу. А позитивно настроенные стейкхолдеры могут открыть возможности, помогая нам в достижении целей.
- **Интерес определяет вероятность потенциального влияния заинтересованной стороны на результат.** Если у стейкхолдера высокий уровень интереса, он с большей вероятностью будет вовлечен в процесс и попытается повлиять на него (позитивно или негативно). Большой интерес означает высокую вероятность влияния; низкий интерес означает небольшую вероятность.
- **Власть отражает потенциальную степень воздействия заинтересованной стороны на результат.** Стейкхолдеры, не обремененные властью, не смогут оказать значительного воздействия на результаты, в отличие от влиятельных заинтересованных сторон. Большая власть означает высокую степень воздействия; малая власть - низкую.

Если мы понимаем Отношение, Интерес и Власть каждого заинтересованного лица, мы можем решить, какие из них наиболее рискованны. Вот несколько примеров на уровне проекта:

- Старший менеджер позитивно относится к вашему проекту, очень заинтересован в его результатах и может на них повлиять. Этот человек представляет большую возможность для проекта, и мы должны стремиться активно задействовать его как сторонника, используя его власть, чтобы помочь проекту добиться успеха.
- Ключевой поставщик, который считает, что ваш проект отвлекает его ресурсы от более важной работы. Если он отзовет ресурсы из вашего проекта, это повлечет серьезные проблемы. Его негативное отношение к проекту в сочетании с высоким уровнем власти и интереса означает, что его следует рассматривать как значительную угрозу для проекта.
- Менеджер другого проекта - ваш друг и знает, что вы находитесь под давлением жестких временных рамок. Он действительно хочет помочь вам, но ему не разрешают вмешиваться в ваш проект. Хотя у него позитивное отношение и высокий уровень интереса, его низкие полномочия не предполагают реальной возможности помочь проекту.

Используя **анализ заинтересованных сторон на основе риска**, мы можем идентифицировать людей и группы, представляющих наивысшую угрозу или наибольшую возможность. Затем мы можем сосредоточить наши усилия на воздействии на них, используя стандартные стратегии реагирования на риски. Мы можем постараться уклониться от пагубных последствий, возникающих от самых негативных заинтересованных сторон, или защитить наш бизнес или проект от их вмешательства. Мы также можем воспользоваться поддержкой позитивно настроенных стейкхолдеров, помогающих нам в достижении наших целей. Многие заинтересованные стороны рискованны, но, если мы их идентифицируем и предпримем надлежащие меры, мы максимально повысим наши шансы на успех.