

TABELA RYZYK

JAK OGRANICZAĆ RYZYKO?

Zanim przedstawimy szczegóły metodologii TGM, warto poznać niektóre rodzaje ryzyka mogące wystąpić podczas Trialu. Wymienione kategorie nie wzięły się znikąd: mamy w tym zakresie już pewne doświadczenie. W tabeli przedstawiono

rodzaje ryzyka sklasyfikowane tematycznie wraz z objaśnieniem i potencjalnymi metodami ograniczania jego skutków. Być może nie są one uniwersalne, prosimy jednak poświęcić 5 minut na zapoznanie się z tabelą.

OBSZAR RYZYKA		
	WYJAŚNIENIE	OGRANICZANIE SKUTKÓW
UKIERUNKOWANIE NA TECHNOLOGIE	Po wstępnym wyborze rozwiązania uczestnicy Trialu zwykle opracowują scenariusz pod kątem funkcjonalności wybranego rozwiązania. W ten sposób często dochodzi do zaniedbania realizmu. W rezultacie zebrane dane mogą okazać się niewiarygodne dla praktyków, a wówczas ostateczny cel, jakim jest zapewnienie ewaluacji ukierunkowanej na potrzeby praktyków, może nie zostać zrealizowany.	Przy projektowaniu scenariusza Trialu nie należy kierować się logiką rozwiązań technicznych. Głównym punktem Trialu jest bowiem potrzeba praktyków ZK. Przed podjęciem ważnych decyzji zawsze należy się upewnić, czy uwzględniono wszystkie zidentyfikowane potrzeby zgłoszone przez głównego interesariusza (praktyka ZK). Najważniejsze jest, aby położyć odpowiedni nacisk na opracowanie opisu stanu początkowego i ścieżki innowacyjnej oraz możliwie jak najszybciej sfinalizować projekt scenariusza.
	W Trialach realizowanych w ramach projektu DRIVER+ pojawiła się tendencja do budowania złożonych scenariuszy, które mają spełniać wszystkie wymagania (uwzględniać wszystkie luki i testować wszystkie rozwiązania). Negatywnym skutkiem ubocznym takiego postępowania jest jednak nadmierna komplikacja scenariusza i celów Trialu, co z kolei powoduje dezorientację wśród praktyków ZK, obserwatorów i dostawców rozwiązań. Z kolei brak porozumienia i dezorientacja wśród uczestników Trialu źle wpływają na analizę jego rezultatów.	Scenariusze powinny zatem obejmować wszystkie luki, ale przede wszystkim powinny one być możliwie jak najbardziej zbliżone do rzeczywistości. Scenariusze muszą odzwierciedlać realia praktyków: jest to wymóg podstawowy. Złożone scenariusze niekoniecznie są lepsze. Warto uważać, aby się nie zagubić w szczegółach, i trzymać się ogólnej wizji oraz życzeń głównych interesariuszy zaangażowanych w dane Triale. Dobrym podejściem umożliwiającym sprawdzenie stopnia złożoności i poziomu realizmu jest poproszenie głównych interesariuszy (praktyków ZK) o informacje zwrotne na temat planu zbierania danych w odniesieniu do ostatecznej wersji scenariusza.
REALIZM TRIALU		

OBSZAR RYZYKA		
	WYJAŚNIENIE	OGRANICZANIE SKUTKÓW
WSPÓŁUDZIAŁ I KOMUNIKACJA	Często obserwowano także, że podejście partycypacyjne było wykorzystywane wewnątrz, ale nie zewnątrz, co oznacza, że aktorzy, obserwatorzy lub dostawcy rozwiązań nie mieli pełnego obrazu sytuacji. Uczestnicy związani z ZK mogą się pogubić w momencie, w którym scenariusz przestaje odzwierciedlać ich rzeczywistość lub gdy realizacja Trialu nie zostanie im odpowiednio wyjaśniona (tzn. gdy nie wiedzą, co się dzieje, kiedy, dlaczego i jak). Z drugiej strony zaangażowani dostawcy rozwiązań mogą poczuć się zagubieni, a nawet sfrustrowani, jeżeli nie skonsultowano z nimi i nie przekazano im scenariusza oraz sposobu integracji ich rozwiązania ze scenariuszem.	Należy przyjąć podejście integracyjne, które angażuje do Trialu wszystkich interesariuszy, w tym także tych, którzy dołączają do niego wyłącznie w fazie realizacji. Uczestnikom należy wyjaśnić, w jaki sposób zbierane są dane. Należy przekazać najważniejsze rezultaty praktykom, aby mogli wyciągnąć z nich wnioski. Trial nie kończy się na etapie realizacji! Należy także dopilnować, aby dostawcy rozwiązań nie obawiali się rezultatów. Trzeba im wyraźnie zakomunikować, że Trial pokazuje jedynie potencjalny wkład w ramach jednego szczególnego scenariusza. Rezultaty nie mają zatem wskazać, czy coś jest dobre, czy złe, ale w jaki sposób dane rozwiązanie przyczyniło się do rozwoju jednej określonej symulowanej operacji.
ZAANGAŻOWANIE DOSTAWCÓW ROZWIĄZAŃ	Doświadczenia zebrane w ramach zrealizowanych dotychczas Triali uwiaryściły konieczność czynnego zaangażowania dostawców rozwiązań podczas faktycznej realizacji. Było to szczególnie ważne przy pierwszym zastosowaniu złożonych rozwiązań.	Należy dopilnować, aby przeprowadzono odpowiednie szkolenia, tak aby możliwe było ograniczenie do minimum czynnego udziału dostawców rozwiązań w Trialu. W przypadku wykorzystania bardzo złożonych rozwiązań należy pozwolić, aby dostawcy rozwiązań asystowali praktykom w fazie realizacji, pod warunkiem że od samego początku jasno określone zostaną role i obowiązki.
DANE REFERENCYJNE	Ocenę innowacyjnych rozwiązań można przeprowadzić na wiele różnych sposobów. Przeprowadzenie Trialu zgodnie z metodologią TGM stanowi szczególną metodę łączącą w sobie podejście tradycyjne z nowym sposobem badania oddziaływania rozwiązań na wydajność ZK, co jest istotą dokonywanej oceny. Może się zdarzyć, że członkowie komitetu organizacyjnego Trialu (TC) będą lepiej znali metody tradycyjne, przez co mogą być mniej chętni do wykonania dodatkowej pracy, w szczególności związanej z zapewnieniem danych referencyjnych koniecznych do zmierzenia oddziaływania nowych rozwiązań.	Głównym środkiem ograniczającym ryzyko jest rozpoczęcie każdego Trialu od odpowiedniej prezentacji metodologii TGM i jej uzgodnienia. Jeżeli chodzi o generowanie danych referencyjnych, należy pamiętać, że mogą one znacznie zwiększyć ilość pracy koniecznej do wykonania. Jeżeli istnieje możliwość ponownego odtworzenia poprzednich scenariuszy, dla których dane zostały już zebrane, należy z nich skorzystać. Pozwoli to uzyskać wysoki poziom realizmu, a realizacja Trialu odbędzie się mniejszym kosztem. W przeciwnym razie najlepszym sposobem na porównanie postrzeganej wydajności w innowacyjnym scenariuszu Trialu będzie przeprowadzenie próby referencyjnej. Spowoduje to podwojenie pracy koniecznej do wykonania w fazie realizacji, ale ma kluczowe znaczenie dla możliwości przeprowadzenia odpowiedniego porównania.

TABELA RYZYK

JAK OGRANICZAĆ RYZYKO?

OBSZAR RYZYKA	
WYJAŚNIENIE	OGRANICZANIE SKUTKÓW
TRIAL, NIE ĆWICZENIE Ze względu na charakter metodologii TGM innowacyjne rozwiązania są testowane w możliwie jak najbardziej realistycznych okolicznościach. W związku z tym uczestniczący w nich praktycy są proszeni o reagowanie na różne zdarzenia tak samo, jak robiliby to w rzeczywistości – z wyjątkiem uzgodnionych zmian przewidzianych w ramach realistycznego wdrożenia nowego rozwiązania do standardowych procedur operacyjnych. W ten sposób samo rozwiązanie przechodzi na dalszy plan, ponieważ większość istniejących systemów używanych jest intuicyjnie. Niezamierzonym skutkiem takiego podejścia jest to, że faktyczne wykorzystanie nowych rozwiązań może ulec zmniejszeniu – w przeciwieństwie do wykorzystania systemów istniejących.	Chociaż dylemat między zastosowaniem nowych rozwiązań a sprawnym rozwiązaniem kryzysu zawsze będzie stanowił element Trialu, istnieje szereg środków, które pozwolą uniknąć niechęci do korzystania z nowych rozwiązań: (1) kluczowym elementem jest zaprojektowanie scenariuszy w sposób, który wymusza zastosowanie testowanych rozwiązań, np. poprzez podkreślanie odchyleń od standardowych procedur operacyjnych; (2) należy wdrożyć różne elementy przypominające uczestnikom o faktycznym celu Trialu (np. skoki w czasie, powtórzenia między sesjami lub redukcja stresu); im bardziej ćwiczebną formę będzie mieć opracowany scenariusz Trialu, tym częściej praktycy będą wracali do swoich standardowych procedur i odmawiali wykorzystywania nowych rozwiązań.
ROZPROSZENIE ODPOWIEDZIALNOŚCI Metodologia TGM jest wysoce skalowalna. Triale mogą być proste i badać jedno szczególne rozwiązanie w ramach skromnego scenariusza, ale mogą także służyć do oceny szeregu rozwiązań jednocześnie w ramach złożonego scenariusza. W zależności od ogólnej konfiguracji wielkość komitetu organizacyjnego TC może być bardzo różna. Choć w mniejszych komitetach TC obłożenie pracą może być większe, to z kolei ryzyko związane z licznym komitetem TC jest bardziej złożone. Oprócz negatywnego wpływu na czas podejmowania decyzji stwierdzono, że pojawiają się także trudności związane z przydzielaniem i realizacją obowiązków. W przypadku niejasnego podziału obowiązków pomiędzy członków komitetu TC, ich nadmiaru lub nakładania się, może zdarzyć się, że ważne zadania nie zostaną przydzielone, właściwie zrealizowane lub spowodują poważne opóźnienia.	Aby uniknąć potencjalnego rozproszenia obowiązków, należy: (1) nie przesadzać z liczbą ról w komitecie TC, (2) jasno określić i rozróżnić obowiązki oraz (3) regularnie komunikować stan rozwoju Trialu według poszczególnych ról i obowiązków. Na samym początku Trialu tego rodzaju środki ograniczające mogą wydawać się przytłaczające. Należy jednak pamiętać, że przydzielone obowiązki nie oznaczają, że nie można poprosić o dodatkowe wsparcie. Wręcz przeciwnie: osoby posiadające przypisaną rolę będą upoważnione do podejmowania decyzji na niższym szczeblu i będą miały wyznaczony wyraźny obszar odpowiedzialności.

OBSZAR RYZYKA		
	WYJAŚNIENIE	OGRANICZANIE SKUTKÓW
TERMINY I PRESJA CZASU	Zasadniczo w projektach opartych na współpracy każdy członek projektu ma tendencję do szybkiego wykonywania swoich zadań. Biorąc pod uwagę charakter przydzielonych ról i obowiązków, znaczenie danej decyzji zależy od roli odgrywanej przez każdego członka komitetu. To z kolei wywołuje konflikty interesów związane z przydziałem czasu na poszczególne decyzje. Z drugiej strony dynamika grupy może budzić zniecierpliwienie w Komitecie organizacyjnym Trialu.	Co nagle, to po diable. Członkowie komitetu TC powinni zachować cierpliwość i realistycznie podchodzić do ustalania harmonogramów i terminów podczas opracowywania Trialu. Plany można także korygować i zmieniać nawet w fazie realizacji. Każdą fazę należy rozpoczynać z otwartym umysłem. Lepiej jest zmienić coś, gdy to możliwe, zamiast pochopnie podejmować decyzje, których być może trzeba będzie żałować podczas realizacji Trialu. Niewłaściwe decyzje mogą powodować poważne ograniczenia na drodze do osiągnięcia ogólnego celu Trialu.
JĘZYK	Istnieje wiele powodów, dla których sugeruje się przyjęcie języka angielskiego do stosowania podczas Trialu z wykorzystaniem metodologii TGM (np. ze względu na międzynarodowy skład zespołu uczestniczącego w Trialu lub na rozwiązanie dostępne na początkowym etapie). Praktycy ZK używają jednak regularnie swojego języka ojczystego, który stanowi element ich standardowych procedur operacyjnych. Nieuwzględnienie rzeczywistości praktyków poważnie wpływa na sposób postrzegania i ocenę potencjalnej wartości dodanej innowacyjnych rozwiązań.	W miarę możliwości staraj się posługiwać językiem ojczystym praktyków zaangażowanych w Trial. Im lepiej praktycy poznają nowe rozwiązania, tym bardziej przydatne mogą być rezultaty Trialu. Zasada ta może wymagać dodatkowego wysiłku, np. zapewnienia nowych pakietów językowych do rozwiązań, koszty te umożliwiają jednak lepszą ocenę rozwiązania. W przypadku osobnych scenariuszy, które obejmują np. operacje transgraniczne, odpowiednie może być posługiwanie się językami innymi niż ojczyste. Wszystkie inne przypadki wymagają dokładnego rozważenia wad i zalet.
SPODZIEWAJ SIĘ NIESPODZIEWANEGO	Bez względu na to, jak bardzo dokładne i szczegółowe podejście przyjmie się w fazie przygotowania i prób, podczas faktycznego Trialu zawsze może zdarzyć się wpadka. Może np. dojść do błędów w wymianie danych między rozwiązaniami, co będzie miało szkodliwy wpływ na zbieranie danych, lub może zabraknąć praktyków zaproszonych do udziału w Trialu ze względu na pojawienie się prawdziwego kryzysu, który wymaga ich interwencji.	Posiadanie planu B w odniesieniu do organizatorów i uczestników: zawsze miej powołaną więcej niż jedną osobę do danej roli/danych obowiązków. Podczas Trialu: powołaj niewielką grupę decydentów, osób odpowiedzialnych za rozwiązywanie problemów i za opracowanie rozwiązań tymczasowych w celu rozwiązywania problemów, gdy tylko te się pojawią.