

Лучшая книга для тех, кому надо просто решать сложные задачи, а не пускать пыль в глаза!
Максим Дорофеев, руководитель отдела разработки «Лаборатории Касперского»

БЫСТРОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

при помощи стикеров



ДЭВИД СТРЕЙКЕР

БЫСТРОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

при помощи стикеров

ДЭВИД СТРЕЙКЕР

**Издательство Дмитрия Лазарева
Москва, 2014**

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>От издателя</i>	vi
<i>Введение</i>	ix
<i>Краткий обзор</i>	xiv
Часть I. Как правильно использовать методики работы со стикерами	1
Глава 1. Понимание проблем.....	3
Глава 2. Принятие решений.....	13
Часть II. Методики работы со стикерами	19
Глава 3. Применение методик работы со стикерами.....	21
Глава 4. Афиша.....	27
Глава 5. Перестановка.....	35
Глава 6. Нисходящее дерево.....	45
Глава 7. Восходящее дерево.....	61
Глава 8. Информационная карта.....	73
Глава 9. Карта действий.....	87
Часть III. Использование методик работы со стикерами	99
Глава 10. Решение проблем.....	101
Глава 11. Методики работы со стикерами в действии.....	111
Глава 12. Продвинутый уровень использования методик.....	129
<i>Приложение. Практические рекомендации</i>	143
<i>Благодарности</i>	150

ОТ ИЗДАТЕЛЯ

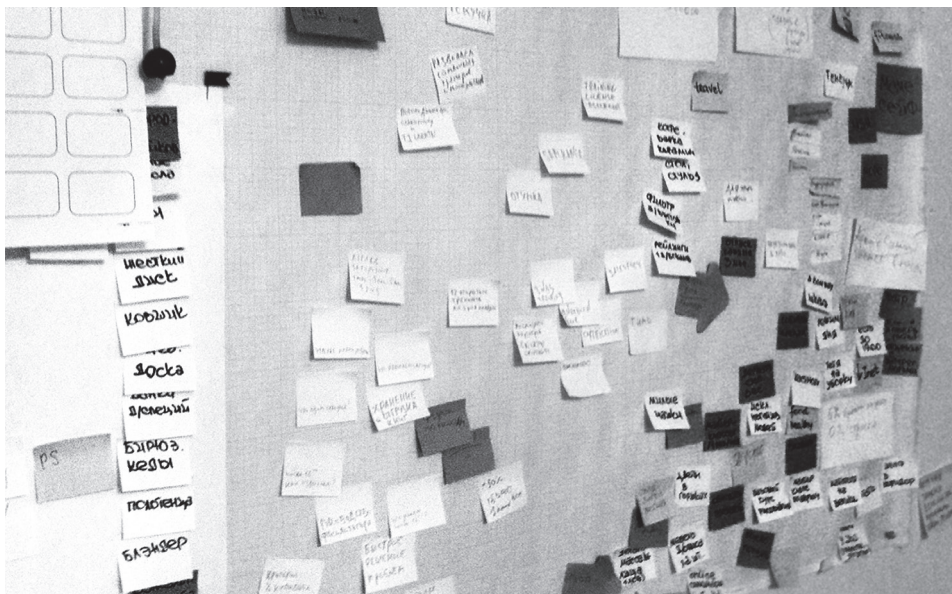


«Что? Книга про стикеры? А разве по этой теме можно написать целую книгу?» Именно так большинство коллег и друзей реагировало на известие о том, чему будет посвящена вторая издаваемая нами книга.

На первый взгляд книга кажется очень простой, даже упрощенной. Но именно в этом ее сильные стороны — простота, наглядность и пошаговое описание методик. Никакой воды.

По сравнению с нашей первой изданной книгой «Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения» вторая книга предназначена для более широкой аудитории. Ведь не всем приходится сталкиваться со сложными, комплексными проблемами с участием многих заинтересованных сторон.

Должен признаться: уже долгие годы являюсь «стикерозависимым». Вот так выглядит «стена для размышлений» у меня дома:



Я пользуюсь этой книгой уже практически пять лет, но не помню, чтобы я прочитал ее когда-либо от корки до корки. При этом я периодически перечитываю отдельные главы, чтобы освежить в памяти подходы, когда хочу поразмышлять над каким-либо проектом.

Вы получите максимум от этой книги, если сразу же начнете применять описанное в ней. Лучше в команде коллег.

Отдельно хочу поблагодарить Екатерину Лефтерову за помощь при подготовке книги.

Дмитрий Лазарев
фасилитатор, тренер, издатель, автор книг:
Презентация: лучшие один раз увидеть!, 2009
Продающая презентация, 2010
Корпоративная презентация, 2012
www.lazarev.biz
www.facebook.com/dimlaz
www.facebook.com/facilitato

Введение

Случалось ли вам, работая с большими объемами информации, сталкиваться с ситуацией, когда у вас возникала масса вопросов и весь материал казался разрозненным и бессвязным? Приходилось ли вам часами или даже днями обдумывать его, спорить с коллегами и пытаться найти смысл? Если это так, не спешите расстраиваться, вы не одиноки: многие люди сталкиваются с подобными проблемами каждый день. Нам приходится жить и работать в очень хаотичном мире, и, как ни печально, возникающие проблемы предстают перед нами вовсе не в том виде, в каком можно было бы легко их понять и решить.

Что же делать? Во-первых, необходимо осознавать, что любая проблема почти всегда состоит из отдельных фрагментов информации, которые некоторым образом связаны друг с другом. Масштаб проблемы определяется количеством ее информационных элементов и количеством и типом связей *между* ними. Независимо от того, какую проблему вы решаете (анализируете конкурентную стратегию, строите дом или планируете, что приготовить на ужин), чтобы разобраться в ситуации и принять эффективное решение, вам всего лишь нужно знать, из каких элементов эта проблема состоит и как они соотносятся между собой.

Не стоит пугаться трудностей: решение у вас в руках! Вооружившись этой книгой и стикерами, вы сможете навести порядок в хаосе информации вокруг вас, по частичкам собирая правильные решения, будто мозаику.

Как могут помочь стикеры?

Стикеры обладают тремя преимуществами, которые мы можем использовать для решения самых сложных проблем:

- стикеры имеют идеальный размер для того, чтобы на одном стикере поместилась одна законченная мысль / один элемент информации о проблеме;
- они легко приклеиваются к гладкой поверхности и могут оставаться там долгое время;
- их можно легко переклеивать с места на место много раз.

Как видите, стикеры — это идеальный и простой инструмент для быстрого решения проблем. Но одного инструмента для решения проблемы недостаточно. Нужны еще и методы. *Как свести воедино все необходимые элементы информации? Как структурировать ее для решения проблемы?*

В этом вам поможет данная книга. В ней описывается ряд технологий, которым можно легко научиться и начать их использовать, что позволит вам быстро и просто дойти до сути проблемы и решить ее. Есть и более сложные методики, но они скорее подойдут для специалистов, нежели для людей, занимающихся бизнесом, поскольку у последних часто нет ни времени, ни сил на вникание в детали изощренных аналитических методов.

Наши простые инструменты и технологии названы простыми словами — это еще одно их преимущество. Методики с громкими названиями могут заинтересовать специалистов, но легко сбивают с толку остальных.

И наконец, предлагаемые методики описаны просто, с использованием множества схем и примеров. Ведь конечная цель состоит в том, чтобы вы могли *использовать* их на практике, а не просто очаровываться красивыми названиями или уходить в дебри теории.

3M и стикеры Post-it®

В 1968 году Спенс Сильвер (*Spence Silver*), химик компании 3M, работал над улучшением новой формулы клея, который использовался в самолетостроении. В ходе одного из экспериментов у него получился «легкий» клей: приклеенный предмет можно было легко снова отделить от поверхности.

Новому клею долго искали применение. Наконец сотрудник по имени Арт Фрай (*Art Fry*), который в свободное время пел в хоре, случайно нашел способ, как можно использовать этот клей. Дело было в 1974 году. Однажды, после того как из сборника церковных песнопений выпали закладки, Фрай вспомнил об изобретении Сильвера. В результате появились знаменитые на весь мир стикеры Post-it®.

Однако стикеры Post-it® не сразу завоевали популярность. В рамках рекламной акции в 1978 году компания 3M провела массовую бесплатную раздачу продукции в магазинах. Попробовав бесплатные образцы на деле и убедившись в их полезности, люди стали возвращаться в магазины за новыми пачками стикеров.

Название Post-it® принадлежит компании 3M. Поэтому они просят каждый раз при его использовании указывать знак ® (зарегистрированная торговая марка).

Хотя вам может показаться, что эта книга написана сотрудником компании 3M или по ее заказу, это не так. Без преувеличения, стикеры Post-it® — это важный инструмент для бизнеса, который можно использовать для быстрого решения проблем. Из-за того что часто мелькающий на страницах книги символ ® может затруднить чтение, мы повсеместно будем использовать слово «стикер». Поэтому, когда будете встречать слово «стикер», знайте, что авторы книги имели в виду именно стикеры Post-it®.

Происхождение методик

Большинство новых разработок и подходов в любой сфере деятельности основано на ранее уже известных. Методики работы со стикерами, описанные в настоящей книге, в большей или меньшей степени были позаимствованы из уже существующих технологий решения проблем (см. таблицу).

Методика	Происхождение
Афиша (<i>Post-up</i>)	Мозговой штурм (<i>Brainstorming</i>) Совместная запись идей (<i>Brainwriting</i>) Метод номинальной группы (<i>Nominal Group Technique</i>) Метод Кроуфорда Слива (<i>Crawford Slip method</i>)
Перестановка (<i>Swap Sort</i>)	Сортировка пузырьком (<i>Bubble Sort</i>) Парное сравнение (<i>Paired Comparison</i>) Матрица приоритетов (<i>Prioritization Matrix</i>)
Нисходящее дерево (<i>Top-down Tree</i>)	Древовидная схема (<i>Systematic/Tree Diagram</i>) Причинно-следственная схема (<i>Cause-Effect Diagram</i>) Схема «Почему?» (<i>Why-Why Diagram</i>) Схема «Как?» (<i>How-How Diagram</i>) Диаграмма решений процесса (<i>Process Decision Program Chart</i>)
Восходящее дерево (<i>Bottom-up Tree</i>)	Диаграмма сходства (<i>Affinity Diagram</i>) КJ-метод (<i>KJ Method</i>) Теория множеств (<i>Set Theory</i>)
Информационная карта (<i>Information Map</i>)	Диаграмма взаимосвязей (<i>Relations Diagram</i>) Интеллект-карта (<i>Mind Map</i>) Диаграмма сущностей и связей (<i>Entity-Relation Diagram</i>) Диаграмма состояний и переходов (<i>State-Transition Diagram</i>)
Карта действий (<i>Action Map</i>)	Сетевой график (<i>Activity Network</i>) Диаграмма оценки и анализа планов (<i>PERT Diagram</i>) Технологическая карта (<i>Process Flowchart</i>) Схема потоков данных (<i>Data Flow Diagram</i>)

И наконец...

Только вы можете заставить эти инструменты работать. Если, прочитав «Быстрое решение проблем при помощи стикеров», вы решите, что это хорошая книга, но поставите ее на полку, так и не используя ни одну из описанных методик для решения проблем, значит, книга оказалась бесполезной тратой времени и денег. Однако если вы примените хотя бы одну методику на практике, значит, книга начала работать.

Краткий обзор

Вам не терпится начать? Вы пролистали книгу и хотите узнать, что значит быстрое решение проблем при помощи стикеров? Или, быть может, вы уже знакомы с этими методиками, пользуетесь ими и просто хотите освежить знания? Если вы ответили утвердительно на любой из этих вопросов, тогда этот раздел для вас.

Если вы хотите прямо сейчас получить конкретную информацию о том, как работают методики и как их использовать, сразу переходите к части I. Данный же раздел предназначен для тех, кому не терпится увидеть сначала картину в целом, а уже потом — подробные детали.

Основные принципы

В методиках *быстрого решения проблем при помощи стикеров* используются несколько ключевых принципов. Они помогают понять суть проблемы и найти важные точки в деле принятия решений. Ниже дается краткий обзор этих ключевых принципов. С одной стороны, этих сведений достаточно, чтобы вникнуть в ситуацию, с другой — информации не так уж и много, чтобы перегрузить вас излишними деталями.

Разбивка на элементы

- Наш мозг работает, воспринимая одну порцию информации в один момент времени. Эта порция, фрагмент информации может быть как крайне простой и однозначной (например, слово «кирпич»), так и более сложной (например, «мой дом»).
- Тем же самым образом воспринимается информация, касающаяся наших проблем. Она тоже состоит из отдельных элементов, которые могут быть сформулированы короткой фразой или предложением: например, «Крыша протекает».
- Следовательно, вы можете фиксировать части проблем, записывая их на стикерах.
- В результате вы можете решить проблемы следующим путем:

- определив все элементы,
- классифицировав их по основным категориям,
- сконцентрировавшись на важных моментах.

Способы систематизации

Существует три основных формы классификации отдельных элементов:

- *Списки*, то есть простые наборы элементов, которые могут быть (а могут и не быть) отсортированы в порядке важности.
- *Древовидная структура*, имеющая простые иерархические отношения «родитель — ребенок». Может быть восходящей и нисходящей.
- *Карты* — формы с более сложной структурой, любой элемент которой может быть связан с любым другим элементом. Они могут использоваться для того, чтобы связывать между собой конкретные действия или более глобальные элементы информации.

Ориентиры

- Если вы запишете изначальные ориентиры, это поможет вам не сбиться с пути в ходе рабочей сессии.
- *Цели* описывают то, чего вы пытаетесь достичь. *Антицели* — то, чего вы не пытаетесь достичь.
- *Критерии* являются отправной точкой при принятии решений. Например: «Стоимость должна быть низкой».
- *Вопросы* стимулируют и наводят на размышления.
- *Ограничения* сокращают количество вариантов решения. Например: «Только Джон или Жан могут использовать PR30».

Фактор ФМП

- Элементом информации может быть факт, мнение или предположение.
- *Факты* — то, что является правдой, которая может быть доказана. Они обычно очень полезны в решении проблем, но также их трудно найти или доказать.

- *Мнения*— это то, во что люди верят, считая это правдой. Часто по ошибке мнения принимают за факты.
- *Предположения* — необоснованные идеи или смутные догадки.
- Вы можете писать буквы **Ф**, **М** или **П** в углу каждого стикера, чтобы обозначать, является ли элемент *фактом*, *мнением* или *предположением*.
- Часто стоит уделить время тому, чтобы найти информацию, которая превратит важное *мнение* или *предположение* в достоверный *факт*.

Работа со стикерами

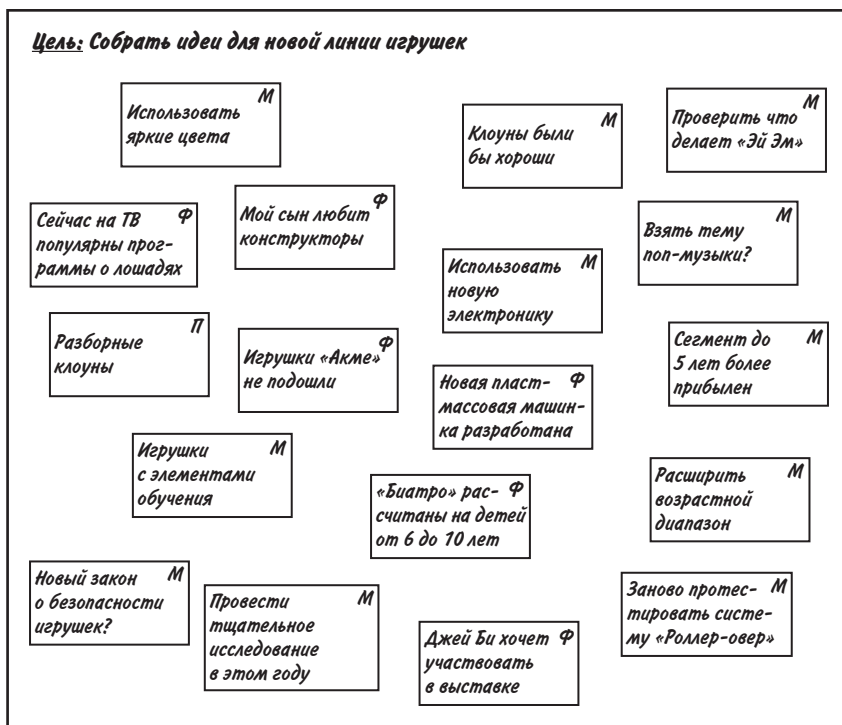
- Каждая из описываемых методик работы со стикерами может быть использована вами в индивидуальной практике, но чаще всего они применяются во время групповой работы — с теми, кто может способствовать решению стоящей перед вами проблемы.
- Инструкции к каждой из методик стоит записать на отдельном флипчарте таким образом, чтобы все участники могли их видеть.

Методики

Афиша

Афиша — это первая методика составления списков.

- Каждый элемент информации записывается на отдельный стикер.
- При работе в группе, после того как каждый член группы написал стикер, все участники одновременно приклеивают их. Во время наклеивания стикеров обсуждения не допускаются. Результат такой работы — целенаправленный и эффективный сбор информации.



Перестановка

Перестановка — вторая методика для составления списков.

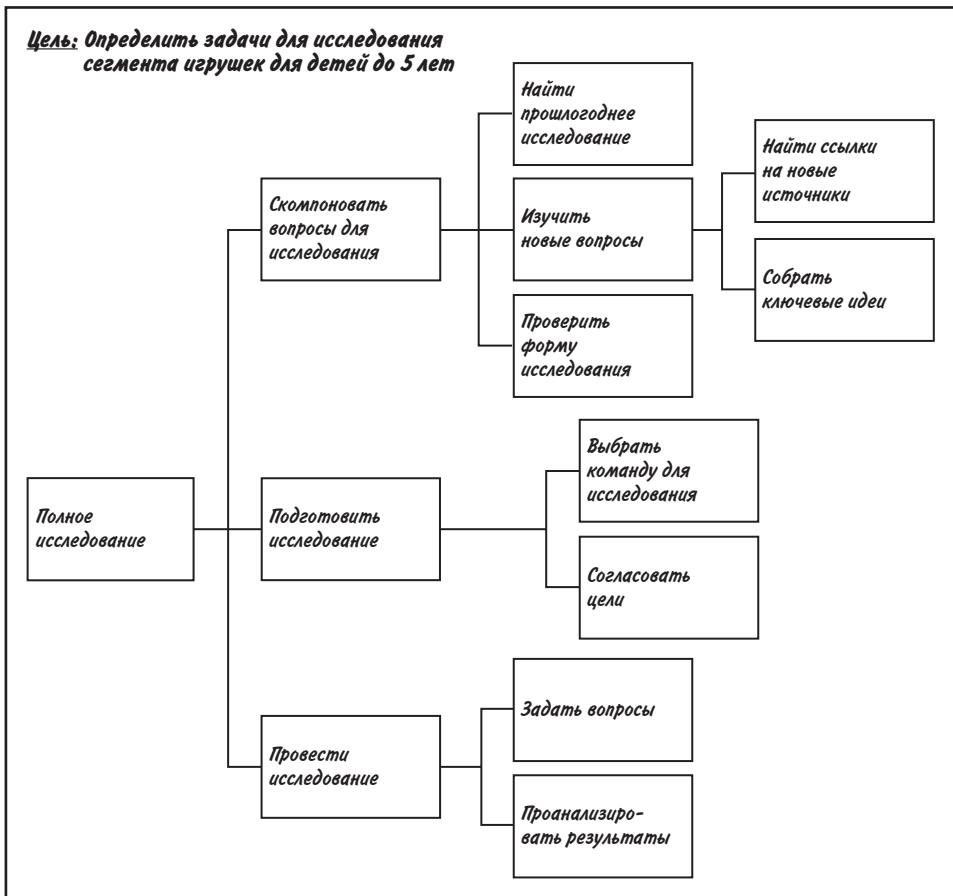
- Используйте ее для расположения элементов в порядке важности.
- Сначала сократите список, объединив схожие элементы, и уберите наименее важные из них.
- Сортируйте стикеры, сравнивая их попарно, помещая более важный выше по списку, до тех пор пока не переберете все.
- Используйте один и тот же критерий при каждом сравнении, чтобы найти наиболее важный стикер в каждой паре.

<i>Цель: Отсортировать краткосрочные задачи</i>	<i>Просмотреть разработки дизайна</i>	<i>Делать</i>
	<i>Проверить что делают в «Эй Эм»</i>	
	<i>Заново протестировать «Роллер-овер»</i>	
	<i>Исследовать сегмент для детей до 5 лет</i>	
<hr/>		
	<i>Исследовать тему поп-музыки</i>	<i>Не делать</i>
	<i>Исследовать игрушки-конструкторы</i>	

Нисходящее дерево

Нисходящее дерево — это первая методика для составления древо-видной структуры.

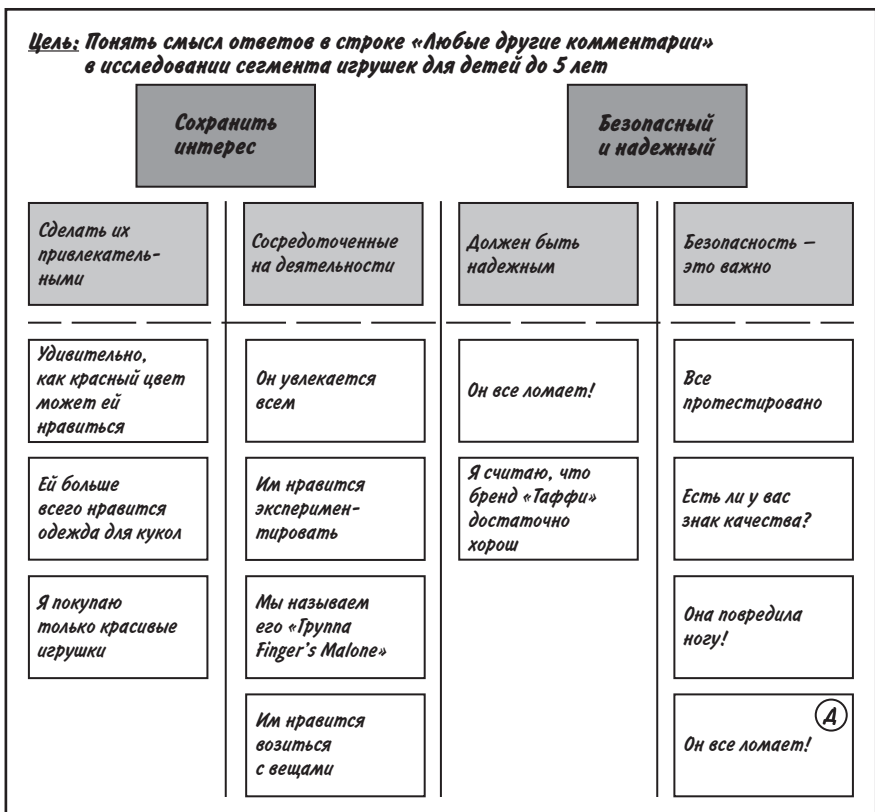
- Ее можно использовать для того, чтобы разбить проблему на составные части, когда у вас мало информации.
- Для этого последовательно задавайте вопрос к каждому стикеру.



Восходящее дерево

Восходящее дерево — это вторая методика для составления древовидной структуры.

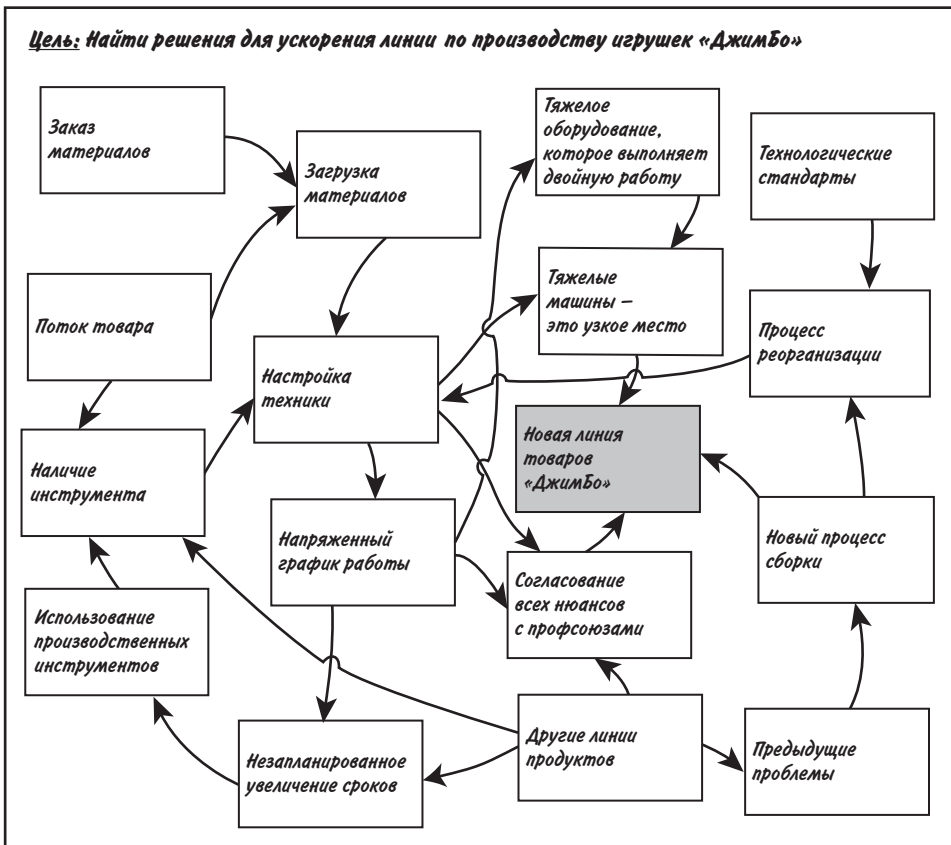
- Эта методика подойдет, если у вас есть много разрозненных элементов информации и вы не понимаете сути проблемы.
- Начните строить восходящую древовидную структуру снизу, объединяя имеющиеся стикеры в группы. Затем образовавшиеся группы объедините в группы более высокого порядка. Делайте так до тех пор, пока у вас не останется только одна, самая большая группа.
- Присвойте каждой группе название, чтобы описать, что в ней содержится.



Информационная карта

Информационная карта — это первая методика для составления карт.

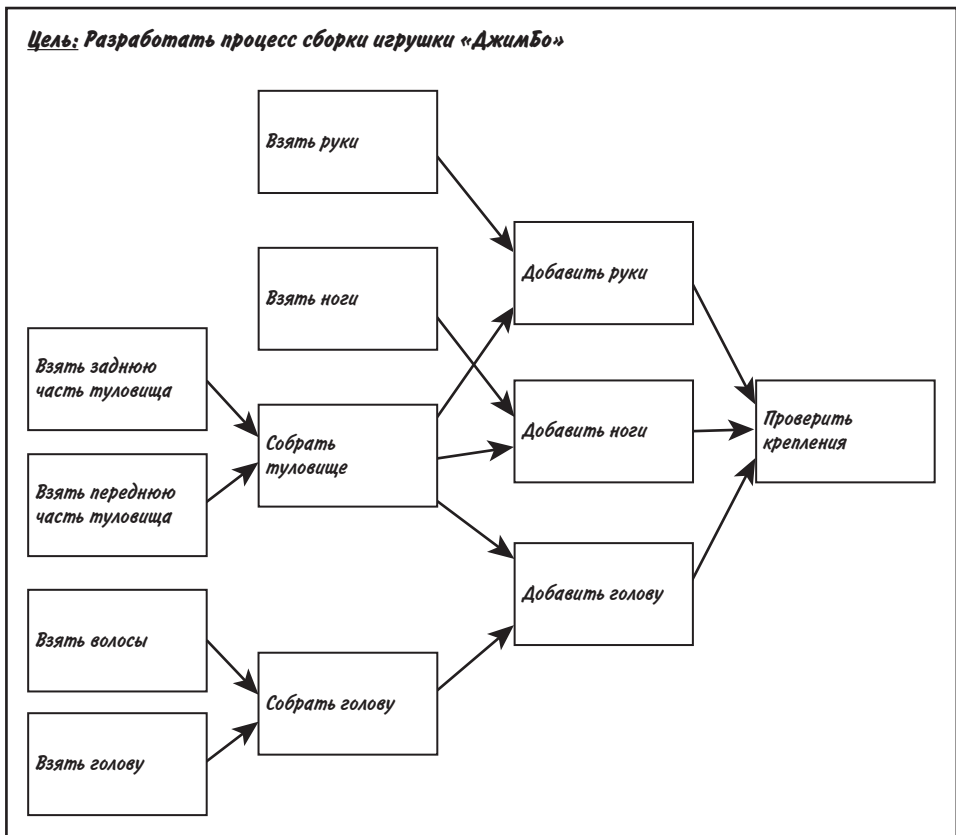
- Используйте ее для визуализации запутанных проблем, где элементы имеют сложные взаимосвязи.
- Сначала найдите все элементы и напишите их на стикерах. Элементы, связанные друг с другом, разместите рядом. Затем начертите стрелки, которые бы отображали отношения между ними.



Карта действий

Карта действий — вторая методика для составления карт.

- Используйте ее для планирования действий или для отображения существующих процессов.
- На каждом стикере запишите один элемент (одно действие). Затем разместите их в том порядке, в котором действия должны происходить.
- Добавьте стрелки, чтобы более четко показать этот порядок и связи между стикерами.



Применение методик на практике

Методики работы со стикерами бесполезны до тех пор, пока вы не начнете ими пользоваться на практике.

Подходы

Вы можете сделать процесс решения проблем предсказуемым и надежным с помощью простого и гибкого набора основных ориентиров и принципов, который поможет вам выстроить свой собственный подход. При этом помните, что степень сложности методики должна соответствовать степени важности и сложности вашей проблемы.

- *Методика задавания вопросов* — использование основных вопросов, чтобы понять проблему и найти соответствующее решение.
- *Простой подход* состоит из трех шагов для решения проблемы:
 1. Чего вы пытаетесь достичь?
 2. В чем состоит *истинная* проблема?
 3. Каково решение?
- *Проектный подход* заключается в шести более подробных шагах:
 1. В чем заключается проблема?
 2. Почему это происходит?
 3. Как это можно исправить?
 4. Сделать это!
 5. Почему это работает или не работает?
 6. Что делать дальше?

Расширенное использование методик

После того как вы освоили методики, вы можете начать более творчески подходить к тому, где и как их использовать.

Сочетая пошаговый алгоритм и экспериментирование, вы можете найти то, что лучше всего работает именно для вас.

Часть I

**Как правильно
использовать методики
работы со стикерами**

Одно дело — иметь набор инструментов, другое — уметь с ними правильно обращаться. Прежде чем вы начнете использовать стикеры на практике для решения сложных проблем, прочитайте часть I. Этот раздел поможет вам избежать некоторых распространенных ловушек, часто возникающих во время решения проблем при помощи стикеров, и научит эффективно использовать данные методики.

Глава 1. Понимание проблем

Несмотря на то что характер и масштаб разных проблем могут кардинально отличаться друг от друга, многие из них имеют немало общих черт, которые используются в методиках, содержащихся в части II данной книги. Неважно, планируете ли вы запустить новую рекламную кампанию, проанализировать эффективность производственной линии или устроить вечеринку — каждая ситуация содержит структурно схожие элементы информации, которые могут быть найдены и систематизированы. Понимание этого не просто облегчит решение проблемы, но и сделает его приятным.

В данной главе описывается, что такое элементы информации, рассказывается, как их находить и как собирать их вместе в единую структуру для эффективного решения довольно сложных проблем.

ЕСЛИ БЫ БЫЛО ЛЕТО ПРОДАЖИ ПАДАЮТ
МНЕ НЕ ПОВЫСИЛИ ЗАРПЛАТУ В ЭТОМ ГОДУ
ДЖИМ ВЫГЛЯДИТ НЕЗДОРОВО ХОРОШАЯ ПОГОДА
СДЕЛКА С «РАМКО» СУЛИТ БЫТЬ ВЫГОДНОЙ ПОТРЕБИТЕЛИ ЖАЛУЮТСЯ
ЦЕНЫ НА НЕФТЬ РАСТУТ ДЖЕЙН БЕРЕМЕННА САРЕ НРАВИТСЯ МАЙК
МНЕ НЕ ХВАТАЕТ КАРТ ПАМЯТИ **БИЗНЕС ПРОЦВЕТАЕТ**
КРАСНОЕ И ЧЕРНОЕ ХОРОШО СОЧЕТАЮТСЯ ДРУГ С ДРУГОМ

Элементы информации

(Это вся информация? Что означает вся эта информация?)

Элементы информации

Связь между проблемами и тем, как мы их видим, можно определить с помощью понятия «элементы информации».

Что такое элементы информации?

Человеческий мозг постоянно имеет дело с огромным количеством информации. Как же мы справляемся с этим? Ответ прост: мы делим данную информацию на удобоваримые куски. Так, когда вы смотрите из окна, вы видите не множество предметов различной формы и цвета, а дерево, дорогу или машину. Каждый из данных объектов является элементом окружающей действительности, и ваш разум интерпретирует каждый из них как отдельную единицу.

И сами проблемы, и информацию о них можно также разделить на отдельные элементы. Лучше всего описывать каждый элемент кратким утверждением или фразой. Например: «Взбудоражить воображение молодых людей», «Образование трещин» или «Обеспечить постоянный поток развлечений».

Мы можем справиться с проблемой, поделив ее на части и расположив их в определенном порядке, который позволит обнаружить новые и интересные элементы информации, которые, в свою очередь, помогут принять верное решение и определить основные действия для решения проблемы.

Методики решения проблем, описанные в данной книге, предусматривают, что нужно записывать каждый элемент информации на отдельном стикере. Возможность переклеивать стикеры с места на место позволяет нам перемещать их, создавая смысловые структуры и отношения.

Данная книга также состоит из отдельных элементов, как и вся окружающая действительность. Каждая тема создает отдельный визуальный элемент, наполненный иллюстрациями и схемами, цель которого — помочь вам понять информацию сходу, с первого прочтения.

Что такое хороший элемент информации?

- Каждый стикер содержит отдельный элемент информации, который можно легко прочесть и понять.
- Элементы информации на стикерах часто имеют простую структуру «глагол + существительное» или «прилагательное + существительное», так как они описывают происходящие явления.
Например: «Сломался прибор» или «Недовольный клиент».
- На стикеры вы можете добавить информацию, которая поможет описать ситуацию, но в целом элемент информации должен оставаться понятным и кратким.

Хорошие примеры:

- «Многие клиенты жалуются на задержки в обслуживании».
- «Сломался прибор в ванной».
- «Недовольный задержкой клиент».

Не слишком удачные примеры:

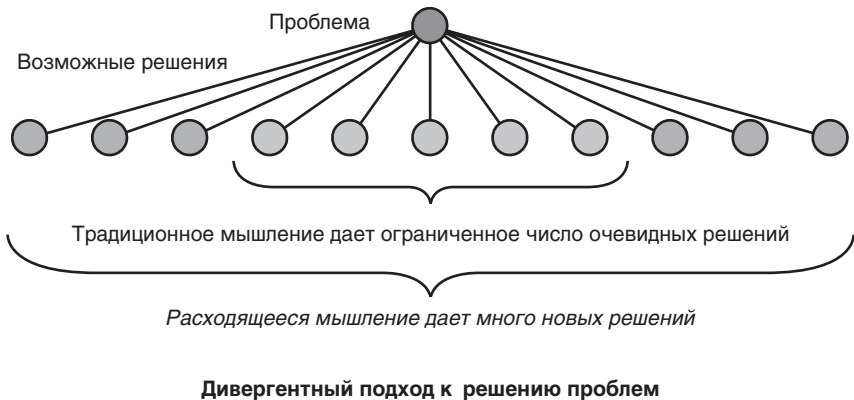
- «Много жалоб».
- «Было несколько телефонных звонков от людей, которые долго и громко жаловались на количество времени, требуемое для того, чтобы дождаться, пока их обслужат».

Поиск и выбор элементов

При решении проблем часто встречаются две ситуации. У вас может оказаться слишком мало или, наоборот, слишком много информации, в которой трудно разобраться. В первом случае основная задача будет состоять в том, чтобы найти дополнительные элементы информации, которые помогут вам решить проблему. Во втором случае вам нужно выделить важные элементы и сосредоточиться на них.

Поиск элементов

При поиске элементов информации, будь то проблемы, причины или решения, общей тенденцией является выбор очевидного. Многие люди, например, сразу же обращаются к тому решению, которое они считают единственно верным. Это неправильно. Обычно существует достаточно много хороших решений, и для того чтобы найти лучшее из них, прежде всего нужно подобрать несколько других удачных вариантов.



Расходящийся (дивергентный) подход поможет вам найти больше информационных элементов, чем традиционное мышление. Чтобы уметь мыслить дивергентно, вам придется сломать привычные стереотипы, которые большинство людей используют для того, чтобы было легче понимать жизнь и действовать в ней.

Использование стикеров помогает развить расходящееся мышление. В частности, методика *Афиша* предназначена для *творческого* расходящегося мышления, когда вы ищете новые и оригинальные идеи. Методика *Нисходящее дерево* хороша для *логического* расходящегося мышления, когда вы делите проблему на несколько составляющих. *Карты* помогут в развитии расходящегося мышления о *взаимосвязях* (которое может быть логическим или творческим).

Кто обладает хорошим расходящимся (дивергентным) мышлением?

- Дети, которые еще не приучены к традиционному мышлению.
- Комики, которые способны видеть неожиданное в обычных ситуациях.
- Международные дипломаты, которые находят компромиссы при непримиримых разногласиях.

Вы, когда освобождаете свой разум.

Выбор элементов

Расходящееся мышление поможет вам найти множество элементов информации. Но затем из них вам придется выбрать конкретные, от которых будут зависеть дальнейшие действия. Процесс сокращения большого количества элементов называется *сходящимся мышлением* (*конвергенцией*).

Расходящееся мышление зачастую сопровождается сходящимся, которое помогает «очистить зерна от плевел» и выбрать только ту информацию, которая действительно может пригодиться в дальнейшем. Длительный многоступенчатый процесс решения проблемы можно организовать путем использования расходящегося и сходящегося методов на каждом этапе, для того чтобы облегчить поиск наилучшего варианта решения.

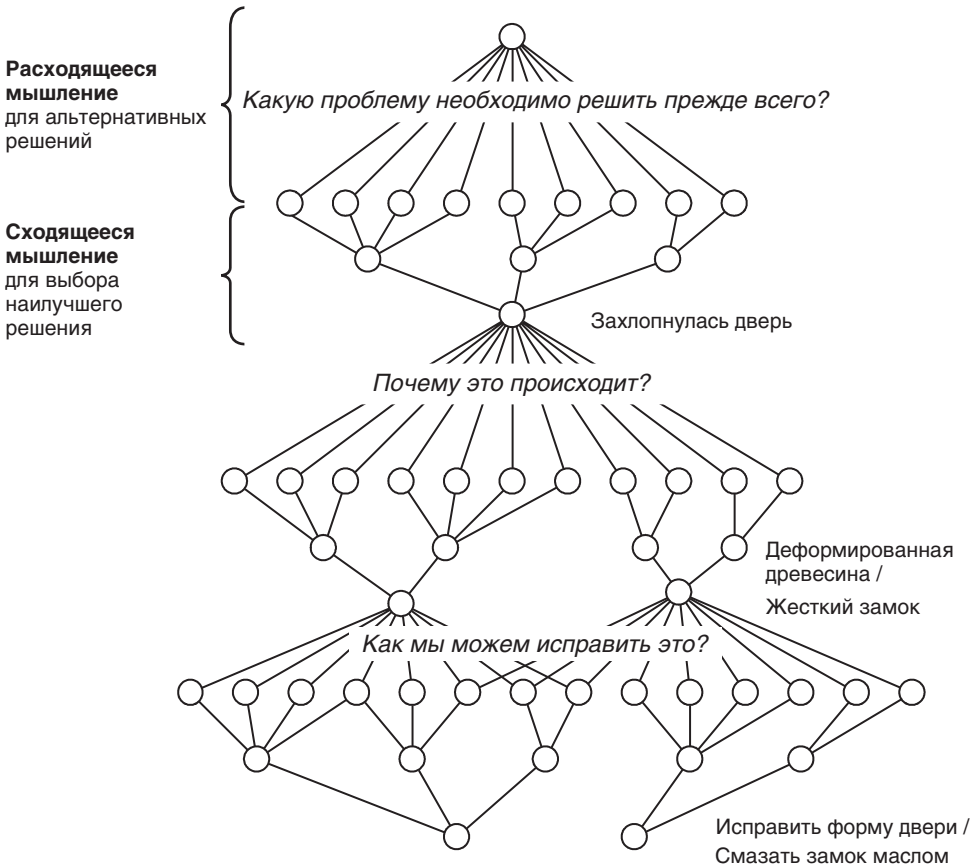
Опасность сходящегося мышления состоит в том, что люди могут становиться чрезмерно консервативными, что в результате приводит к выбору исключительно очевидных, логических и безопасных решений. Логика, конечно, должна присутствовать при решении проблемы, но не следует торопиться, чтобы не выплеснуть вместе с водой и ребенка. Задавайте осторожные вопросы и не спешите с решением.

Кто обладает хорошим конвергентным мышлением?

- Судьи, которые взвешивают все за и против аргумента.
- Исследователи, которые спокойно просеивают тонны информации.

Вы, когда концентрируетесь на том, что действительно важно.

Методики работы со стикерами помогут вам использовать сходящееся мышление: древовидные структуры и карты полезно использовать для организации и понимания собранной информации. Методика *Восходящее дерево* (группировка разрозненных элементов по категориям) идеально подходит для сокращения (конвергенции) большого списка. Методика *Перестановка* (попарное сравнение элементов) подходит для выбора элементов из короткого списка.



Пример расходящегося и сходящегося мышления при решении проблем

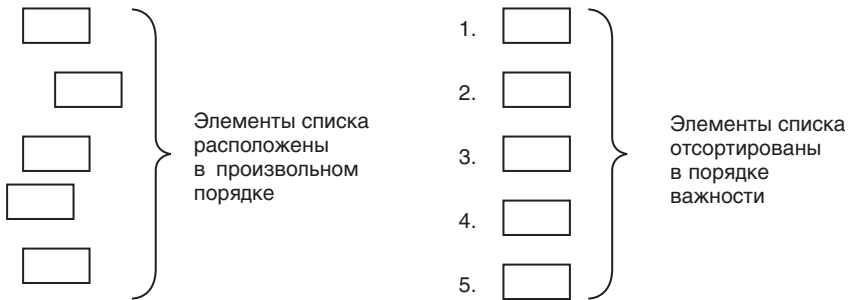
Как соединить элементы

Для того чтобы извлечь пользу из множества элементов, сгенерированных с помощью методик расходящегося мышления (например, с помощью *Афиши*), нужно определить, как они могут быть связаны между собой. На начальном этапе мы можем создать: список, древовидную структуру и карту.

Списки

Самый простой способ сгруппировать информационные элементы — составить список, где элементы перечислены один за другим. Элементы в списке, полученном при помощи методики *Афиша*, изначально расположены в произвольном порядке. Их объединяет только тот факт, что все они выявлены с помощью определенного критерия (вопроса).

Следующий этап после составления произвольного списка — формирование списка с установленным порядком. Возьмите результаты, полученные с помощью методики *Афиша* (или любые другие), и задайте вопрос: «Что является наиболее важным?» Затем составьте список, в начале которого расположите стикер с наиболее важной информацией, затем стикер с менее значимой информацией и так далее, расположив в самом конце стикер с наименее важной информацией. Для создания подобного списка подходит методика *Перестановка*.



Произвольный и упорядоченный способы группировки стикеров

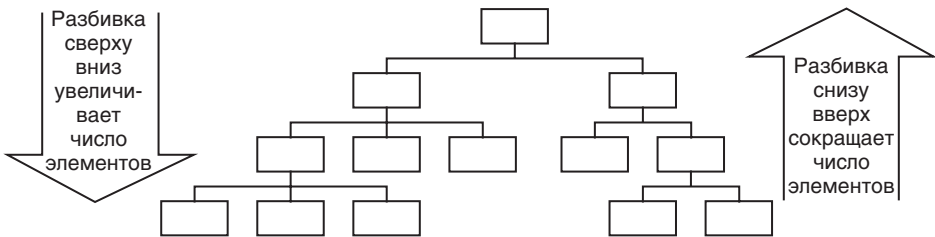
Древовидные структуры

Каждый элемент системы обычно состоит из других, меньших по размеру элементов. Так, у машины есть дверь, у которой есть ручка, у которой, в свою очередь, есть защелка, и так далее.

Метод деления на элементы работает в обоих направлениях. Если у вас есть какой-либо элемент информации, вы можете как разбить его на составляющие, так и определить, частью какой структуры этот элемент является. Так, элемент информации «Треснувшая труба» можно разделить на такие составляющие, как «Большая нагрузка при эксплуатации» и «Слабое соединение», а можно обобщить до «Неисправности машины».

Соединяя различные уровни элементов, мы получаем древовидную структуру. Два способа сортировки элементов дают нам две методики работы со стикерами: *Нисходящее дерево* и *Восходящее дерево*.

Древовидные структуры проявляются во многих ситуациях. Иногда ситуация уже сама по себе устроена иерархично, например организационная структура. Зачастую таким же образом устроены и мыслительные процессы нашего мозга. Например, при написании книги сначала необходимо составить план, затем разделить информацию на главы, разделы и подразделы.



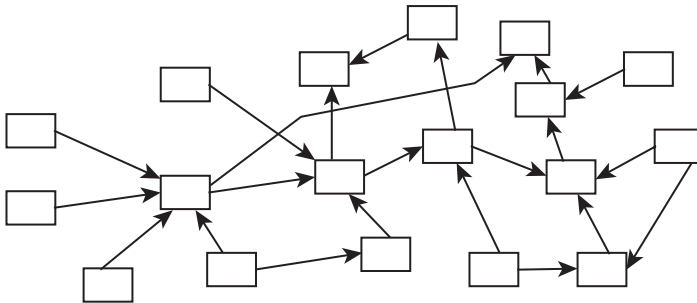
Древовидные структуры отображают иерархию взаимосвязей

Карты

В некоторых случаях элементы информации имеют более сложную взаимосвязь, чем та, которая может быть выражена в древовидной структуре. Человеческий мозг достаточно хорошо справляется с подобными ситуациями: он распределяет случайные элементы по схожим группам, руководствуясь при этом стандартными правилами. Например, беседуя с группой людей, мы соотносим свои знания по теме беседы с информацией о каждом участнике разговора, чтобы выбрать, что именно и как говорить.

Таким же образом мы можем объединить элементы информации в комплексные карты — для лучшего понимания ситуации. Эти карты отличаются друг от друга, а также от иерархической системы *типом* взаимосвязи отдельных элементов между собой. Например, если элементами являются люди, одни взаимосвязи могут быть дружескими, другие — носить деловой характер и т. д.

Обычная взаимосвязь между задачами или действиями отображается на *Карте действий* (см. главу 9). *Информационная карта* (см. главу 8) используется для отображения любых других видов взаимосвязей между элементами, например для того, чтобы показать, как одни элементы влияют на другие.



Карты отображают сложные взаимоотношения

Глава 2. Принятие решений

При поиске и распределении элементов информации вы постоянно принимаете решения. Но как определить момент, когда решение принято? И как вы определяете, верное ли решение принимаете?

Следует учитывать два важных фактора, которые помогут при принятии решений.

- Во-первых, как вы принимаете решение о том, какую именно информацию собирать? Откуда вы узнаете, каким образом нужно связать элементы информации? Как вы определяете, что является важным? Без четких ориентиров легко можно принять решения, которые уведут в неверном направлении.
- Во-вторых, насколько достоверна информация, на которую вы полагаетесь при принятии решений? Если используется неточная информация, решения вряд ли могут быть верными. Как говорится, мусор на входе — мусор на выходе.



Мусор на входе = мусор на выходе

Ориентиры

Для того чтобы найти правильные элементы информации, систематизировать их и затем принять верные решения, вам необходимы ориентиры, которые смогли бы указать верное направление.

Набор простых ориентиров поможет определить и связать между собой правильные элементы информации, а затем выбрать правильный алгоритм действий.

Цели

Как уже было сказано, если вы целитесь в пустоту, скорее всего, вы в нее и попадете. Часто можно наблюдать, как при решении проблем люди изо всех сил стараются, но так ничего и не достигают.

Один из простейших ориентиров — список целей, которые вы хотите достичь. Это задает вектор всем вашим дальнейшим действиям и решениям, поэтому цели должны быть сформулированы понятно и кратко. Формулировка должна быть такой, чтобы исходя из нее можно было четко определить, когда цель будет наконец-то достигнута.

Записывание целей эффективно при работе с людьми, потому что это является своего рода «договором о намерениях» и гарантирует, что все участники процесса действуют согласованно.

Четкая цель:

Сократить к концу мая количество технических ошибок в исходящих счетах на 50%.

Нечеткая цель:

Сократить количество ошибок.

Критерии

Если вы попросите десять человек привести пример хорошей музыки, каждый назовет разные стили и разных композиторов или исполнителей, потому что у каждого свои критерии выбора.

Для того чтобы улучшить процесс принятия решений, вам следует определить критерии выбора для каждого решения.

Основным критерием при принятии любого решения является тот, который помогает максимально продвинуться в достижении поставленной цели. Другие критерии создают подцели, которые помогают при принятии решений более низкого уровня. Например, если целью является «Выбрать растение для сада», то критерии могут включать в себя «Вечнозеленое» и «Устойчивое к нападению тли».

Вопросы

Одним из лучших способов определения направления в решении проблем является задавание подходящих вопросов, ответы на которые дают четкие указания или служат постоянным напоминанием, которое будет стимулировать к дальнейшим размышлениям.

Задавание вопросов может являться основой целого подхода к решению проблем (см. главу 10).

Другие ориентиры

Другие ориентиры в принятии решений включают в себя так называемые *антицели*, которые определяют границы основных целей, и *ограничения*, которые лимитируют перечень возможных действий.

При записи целей, критериев и других ориентиров всегда старайтесь выдерживать баланс между краткостью и детальным описанием. Ключевой момент: ваши заметки должны *помогать* принятию решений, а не препятствовать ему.

Фактор ФМП

Простой и эффективный способ определения качества элементов информации — это классификация их по трем категориям: *факты*, *мнения* и *предположения*. Чтобы легче было запомнить, можно использовать аббревиатуру ФМП.

Факты

Факты являются неопровержимой информацией, которая может быть доказана. Это лучший вид информации, но, как ни удивительно, факты являются большой редкостью.

Обычным способом поиска фактов является исследование, которое может варьироваться от качественных вопросов до количественного физического измерения. Что вы будете измерять, зависит от вопроса, на который нужно получить ответ.

Факты редко находятся на поверхности. Для того чтобы доказать, например, что потребителям действительно нравится новый продукт, вам придется потратить на это время — как минимум пойти и спросить их об этом.

Извлечение фактов не всегда стоит дорого. Иногда будет достаточно простой проверки, для того чтобы понять, что информация является фактом. Например, если вы считаете, что длина лодки — два метра, вы легко можете это доказать, взяв в руки рулетку.

При использовании фактов главное — уметь балансировать между их возможной выгодой для вас и затратами на их поиски. Легко впасть в одну из крайностей: потратить время зря, высчитывая сотые доли процентов, или, наоборот, посчитать, что «игра не стоит свеч».

При решении проблем немаловажным является выявление *мнений* и *предположений*, которые, будучи доказанными, могут стать ценными *фактами* и тем самым предопределить дальнейшие действия.

Мнения

Мнение является наиболее распространенной формой информации. Мнения — это мысли, которые вполне могли бы оказаться фактами при наличии доказательств.

Правдивость мнений имеет широкий диапазон. Мнениями могут оказаться как соображения, основанные на длительной практике, так и простые слухи и преубеждения.

Проблема мнений заключается в том, что люди, имеющие определенные мнения, склонны считать их фактами, даже если они и не являются таковыми. Если мнение принадлежит людям уважаемым, то остальные также принимают его за факт. Поэтому мнения нужно воспринимать всего лишь как мнения и оценивать их с должной осторожностью.

При решении проблем важно не только уметь отделять факты от мнений. Желательно изучать технологию формирования мнений и стремиться понимать то, как именно люди пришли к подобным заключениям.

Предположения

Предположения представляют собой непроверенные идеи. При расхожем способе мышления, например во время мозговых штурмов, они помогают расширить потенциальные сферы интересов.

Предположения часто возникают во время использования методики *Афиша*, когда вы ищете новые творческие концепты.

Многие предположения являются неправдоподобными и не представляют большой ценности — так зачем же тогда их использовать? Затем, что те немногие из них, которые все же могут оказаться удачными, ведут к значительным прорывам. Предположения могут оказаться как самым бесполезным, так и наиболее ценным звеном в решении проблем.

Применение фактора ФМП

При решении проблем рассматривайте каждый элемент информации, учитывая фактор ФМП, и делайте соответствующие пометки. Вы можете использовать стикеры различных цветов (например, синий — для фактов, желтый — для мнений и красный — для предположений) или же писать буквы **Ф**, **М** или **П** в углу каждого стикера.

Затем вы можете проводить исследования и эксперименты, чтобы выяснить, какие предположения и мнения являются фактами. Например, предположение о том, что покупателям понравятся

ярко-зеленые туфли, может быть проверено путем опроса и выпуском пробной партии товара, чтобы узнать спрос на данную обувь.

Следует отметить, что не стоит применять фактор ФМП ко всем проблемным ситуациям. Если все информационные элементы однотипны, нет нужды отмечать каждый стикер одинаковым буквами, как, например, во время формирования *Афиши*, где все элементы могут быть *предположениями*, или при построении *Нисходящего дерева*, где все элементы могут оказаться *мнениями*.

Факторы ФМП

- Факты — это то, что можно доказать.
- Люди склонны считать свое мнение правдой.
- Предположения — это непроверенные идеи.

Работайте над превращением мнений и предположений в факты.

Часть II

Методики работы со стикерами

Существует три типа методик работы со стикерами. Каждый тип включает в себя по две методики, как показано на схеме ниже. Главы этой части книги являются пошаговым руководством по использованию каждой из них. В части III приводятся примеры возможного совместного использования методик для решения проблем на практике.



Методики работы со стикерами

Глава 3. Применение методик работы со стикерами

Для решения проблем при помощи стикеров необходимо использовать определенную последовательность действий или шагов. Отметим, что они не привязаны к какой-то конкретной методике. Каждый шаг способствует эффективному использованию всех методик.

Кратко эти шаги можно обозначить следующим образом.

1. Определите цели использования методики.
2. Определите дополнительные ориентиры, помогающие в достижении цели.
3. Найдите источники информации.
4. Организуйте рабочую группу для решения проблемы.
5. Подготовьтесь к встрече.
6. Примените методику для сбора и обработки информации.
7. Используйте полученные результаты для достижения цели.

Рассмотрим эти шаги подробнее.

Шаг 1. Определите цель

Определите цель использования методики, описав как можно более просто, чего именно вы хотите достичь. Например:

- Выявить основные причины недовольства клиентов.
- Решить, что подарить Джону на день рождения.
- Снизить расходы на выставление счетов на 10%.
- Распределить задачи по восстановлению котельной.

Когда вы будете работать по той или иной методике, наличие четко сформулированной цели поможет вам при принятии решений насчет других действий. Это также поможет вам точно понять, когда необходимо остановиться и прекратить работу, потому что цель уже достигнута.

Шаг 2. Определите ограничения, антицели и вопросы

Определите дополнительные параметры, которые помогут вам не сбиться с пути. Это могут быть:

- *Ограничения*, которые устанавливают границы и рамки того, что вы можете сделать. Обычно включают в себя бюджет, время и иные ресурсы.
- *Антицели*, или то, чего вы *не* пытаетесь достичь. Их можно спутать с целями.
- *Вопросы*, которые следует задавать самому себе, когда вы записываете что-то на стикерах и перемещаете их. Единственным способом получить правильный ответ является правильно заданный вопрос.

Пример

- *Ограничение*: задачу следует выполнить до конца января, при этом бюджет не должен быть превышен.
- *Антицель*: сокращение используемой площади (в дополнительной площади нет потребности).
- *Вопрос*: к чему это может привести?

Шаг 3. Найдите источники информации

Определите, где вы будете искать информацию, необходимую для достижения цели. Если информацию можно взять из отчетов, протоколов, книг и т. д. — вооружитесь пачкой стикеров и проведите небольшое исследование.

Если необходимая информация отсутствует в письменном виде либо недоступна, организуйте рабочую группу из тех, кто мог бы собрать все необходимые сведения.

Шаг 4. Организуйте рабочую группу

При формировании рабочей группы следует убедиться в том, что каждый из ее участников может сделать определенный вклад в со-

вместную работу. Кроме того, необходимо убедиться в том, что все они обладают необходимой информацией или имеют к ней доступ.

По возможности выбирайте тех, кто может эффективно работать в команде и чьи знания и тип мышления помогут в решении проблемы. Некоторые задачи требуют более творческого подхода, другие же следует решать исключительно логическим путем.

Рабочая группа с небольшим количеством участников (три-четыре человека) работает обычно эффективнее. Однако группа из десяти человек тоже может отлично справиться с поставленной задачей.

Убедитесь в том, что участникам группы знакомы используемые методики работы со стикерами. Для этого в ходе встречи можно провести отдельный мини-тренинг или короткую презентацию. На протяжении всей встречи помогайте участникам группы разобраться в использовании данных методик.

Привлеките фасилитатора или кого-то из участников группы, кто хорошо владеет данными инструментами, для того чтобы показать остальным, как с ними работать. Если никто не умеет пользоваться методиками, будьте готовы к снижению темпа работы и более скромным результатам на первых этапах деятельности.

Шаг 5. Подготовьте рабочее пространство

До начала встречи установите три вертикальные области, как показано на схеме на стр. 25, чтобы все участники обсуждения имели к ним доступ.

Вспомогательная зона с дополнительной справочной информацией размещается на флипчарте, расположенном сбоку. В этой зоне находится определение цели из шага 1, а также другие подсказки и ограничения, которые помогут рабочей группе сконцентрироваться и определить необходимые элементы и взаимосвязи.

Рабочая зона — пространство, на котором будет находиться основная масса стикеров, поэтому она должна быть достаточно большой и располагаться по центру. Для этой цели отлично подойдет доска белого цвета: на ней можно рисовать и стирать линии взаимосвязей между стикерами. Вариантом *рабочей зоны* могут быть листы

флипчарта, соединенные вместе, которые можно забрать с собой после обсуждения.

Зона хранения — это стенд сбоку от *рабочей зоны*, на котором располагаются стикеры, не используемые в текущей работе. Это могут быть стикеры из самой первой *Афиши* либо те, которые ненадолго убрали из *рабочей зоны*.

Когда *рабочая зона* начинает перегружаться стикерами, *зона хранения* превращается в дополнительную *рабочую зону* для построения диаграммы. Для обозначения перехода исходную точку в *рабочей зоне* и точку продолжения в *зоне хранения* можно пометить одинаковыми символами (например, буквой А, обведенной кружком).

Поскольку большинство обсуждений проводится довольно активно, вам понадобится достаточно свободного пространства перед стендами, чтобы участники группы могли свободно перемещаться между ними. На столах, расположенных рядом с рабочей областью, положите блоки со стикерами, ручки и маркеры. Немного поодаль расставьте полукругом стулья.

Шаг 6. Примените методики для систематизации информации

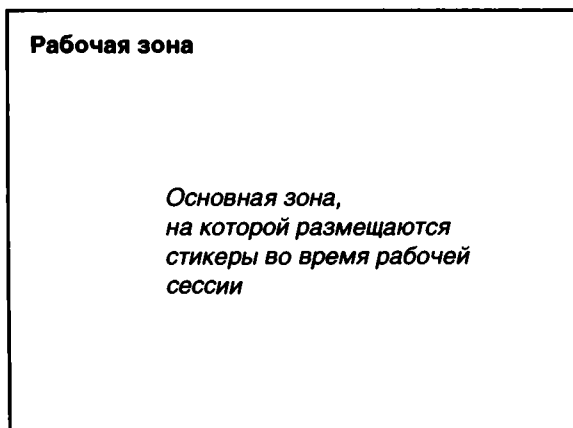
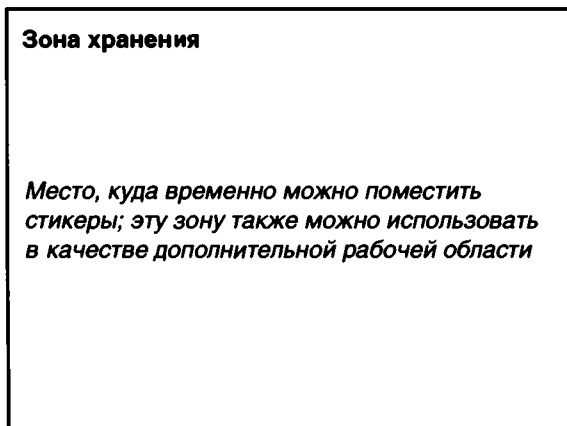
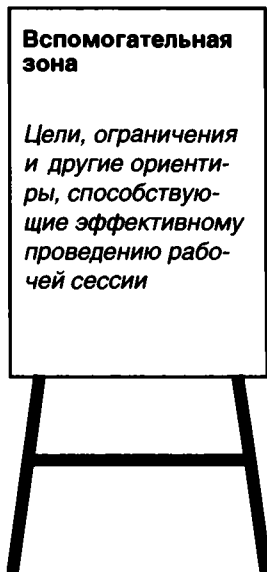
Чтобы сгенерировать новую или систематизировать уже имеющуюся информацию, используйте одну из методик, описанных в следующих главах.

Шаг 7. Используйте полученные результаты для достижения цели

После применения методики проверьте, достоверна ли полученная информация, и затем примените ее для достижения цели.

Если поставленная задача требует творческого подхода и у вас достаточно времени, после рабочей сессии оставьте стикеры на своих местах на несколько дней, чтобы дать полученным идеям «созреть». Время от времени вы можете возвращаться к стикерам, просматривать их, что-то добавлять или исправлять.

Для задачи, которая требует логического подхода или основана на каком-либо предположении, следует проверить имеющиеся факты



Подготовка сессии по работе со стикерами

и предположения путем проведения различных экспериментов, опросов или измерений.

Когда полученный финальный отчет вас устроит, зафиксируйте все на бумаге и раздайте каждому участнику рабочей группы по копии. Это будет краткий документ, иллюстрирующий процесс принятия решения. Вы можете обратиться к нему позже, когда добьетесь (или нет) успеха в достижении своей цели.

Глава 4. Афиша

Для чего?

Собрать элементы информации о ситуации.

Когда применять?

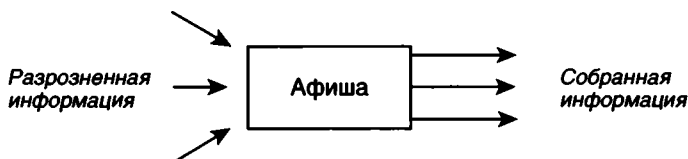
Когда нужно собрать отдельные элементы информации о проблемной ситуации, в особенности когда данная информация не зафиксирована в каком-либо одном месте (что и происходит в большинстве случаев!).

Обычно данный способ используется, если необходимая информация есть только в головах участников рабочей группы, то есть когда каждый человек обладает лишь какой-то частью информации о проблеме, но не знает всего объема сведений.

Методика *Афиша* может также использоваться для сбора разного рода письменной информации из отчетов, документов, журналов и т. д.

Эта методика может использоваться вместо традиционного мозгового штурма — для более легкого и быстрого нахождения новых творческих решений.

Сама по себе методика *Афиша* ничего не делает с информацией, которую она создает. Для нахождения эффективных решений следует применять полученную информацию с помощью других методик работы со стикерами. Можно использовать *Афишу* одновременно с другими методиками для выстраивания структуры проблемной ситуации. Или вы можете провести две сессии по очереди: сначала сделать *Афишу*, а затем применить другую методику для систематизации полученных результатов.



Как работает?

Часто информация о проблеме бывает разрозненной и нечеткой. Ее можно получить из различных источников, например из старых отчетов и протоколов заседаний. Бывает, что информацию вообще никогда не фиксировали и выявить ее можно, только задав правильно сформулированный вопрос нескольким людям.

Аккумуляирование данной информации в одном месте поможет рассмотреть и понять ее как единое целое, особенно если каждый элемент информации представляет собой автономный фрагмент. Будучи однажды собраны воедино, все части могут быть по-новому организованы относительно друг друга для получения полезной информации в дальнейшем.

Согласно методике *Афиша* нужно записать по одному элементу информации на один стикер, после чего все стикеры наклеиваются на какую-либо поверхность. В результате у вас должны получиться большой лист бумаги, доска или стена, усеянные стикерами.

Афиша лучше всего работает в ситуации группового обсуждения, так как каждый член группы принимает активное участие в общем деле, записывая информацию и расклеивая стикеры. По сравнению с традиционным мозговым штурмом, когда один человек стоит и записывает мысли и идеи по мере их озвучивания, методика *Афиша* имеет следующие преимущества:

- *Эффективное использование времени.* Никому не нужно дожидаться очереди, чтобы внести свое предложение.
- *Эффективный сбор информации.* Каждый принимает участие в процессе работы с информацией на протяжении всего времени. Никто не сидит в стороне, наблюдая, как работают остальные.
- *Честная игра.* Никто не доминирует. Независимые действия каждого означают, что все участники процесса равны между собой.
- *Относительная анонимность.* Центром внимания становится не отдельная личность, а сама проблема.

То, что участники ограничены в общении друг с другом во время выполнения методики *Афиша*, позволяет каждому члену команды сконцентрироваться непосредственно на поставленной задаче. Это также помогает во время любых творческих встреч и собраний: таким

образом усиливается работа отделов мозга, отвечающих за невербальную творческую деятельность.

Поскольку практически невозможно собрать всю необходимую информацию за один раз, методика предусматривает так называемый инкубационный период, во время которого на *Афишу* могут быть добавлены новые стикеры.

Какова процедура?

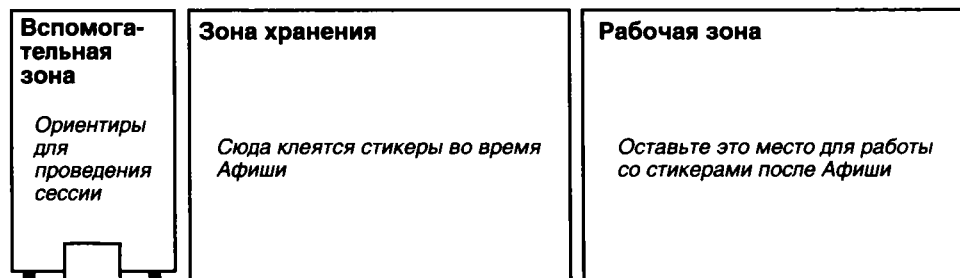
Шаг 1. Определите цель

Определите свою цель и подготовьте встречу, как описано в главе 3. Ниже приведены несколько примеров того, как может быть сформулирована цель при использовании методики *Афиша*:

- Как сделать контейнер для хранения картриджей на 10% тоньше?
- Какие фактические (не косвенные) доказательства имеются по делу «Государство против Джонса»?
- Какие мужские имена являются популярными?
- Что нам известно о планах по выпуску «Акме»?

Для проведения творческих сессий могут помочь следующие рекомендации:

- Постарайтесь проводить такие встречи в неформальной обстановке, за пределами привычного рабочего окружения.
- Не следует приглашать людей, которые могут доминировать над остальными (например, руководителя).
- Предварительно создайте творческий настрой при помощи игр.
- Не забудьте про ассоциативные вопросы или так называемые «стимуляторы развития мысли», чтобы подтолкнуть людей к творческому мышлению. Они могут состоять из одного слова или фразы, например:
 - Заменить?
 - Расширить?
 - Изменить?
 - Сократить или упростить?
 - Объединить пункты?
 - Изменить последовательность?



Вспомогательная зона

Цель

- *Как мы можем сделать «лучший стул»?*

Ограничения

- *Низкая стоимость (целевой рынок)*
- *Должен быть готов к выставке в июне*

Стимуляторы развития идей

- | | |
|----------------------|------------------------|
| • <i>Заменить?</i> | • <i>Материалы?</i> |
| • <i>Расширить?</i> | • <i>Методы?</i> |
| • <i>Изменить?</i> | • <i>Люди?</i> |
| • <i>Сократить?</i> | • <i>Оборудование?</i> |
| • <i>Упростить?</i> | |
| • <i>Объединить?</i> | |

Подготовка к проведению Афиши

Шаг 2. Наклейте стикеры в зону хранения

Раздайте каждому участнику набор стикеров и маркеры, затем действуйте следующим образом:

- Каждый участник пишет утверждения или фразы, которые смогут помочь ответить на вопросы, сформулированные в шаге 1 (одна фраза — один стикер). Затем стикеры приклеивают в зону хранения. (*Рабочую зону* следует оставить пустой для последующей работы со стикерами с помощью другой методики.)
- Если информация на стикерах представляет собой хаотичный набор фактов, мнений и предположений, то стоит обозначить эти различия. Используйте стикеры разных цветов (синие — факты, желтые — мнения, красные — предположения). Или напишите на каждом стикере в правом верхнем углу букву Ф, М или П. Факты — это то, что можно доказать; мнения — это то, во что верят; а предположения — это просто идеи.
- Во время выполнения методики *Афиша* разговоры не допускаются. Исключения составляют вопросы с целью уточнения написанного на стикерах.
- Старайтесь вдохновить себя на новые идеи:
 - Подглядывайте в стикеры остальных участников.
 - Не забывайте про цели и вопросы во *вспомогательной зоне*.
 - Делайте перерывы, затем со свежей головой возвращайтесь к работе.

Вспомогательная зона

Виза

- Как мы можем сделать лучше работу?

Образование

- Какие специальности (квалифик) нужны?
- Должны быть курсы и курсы и т.д.

Специализированные ресурсы сайта

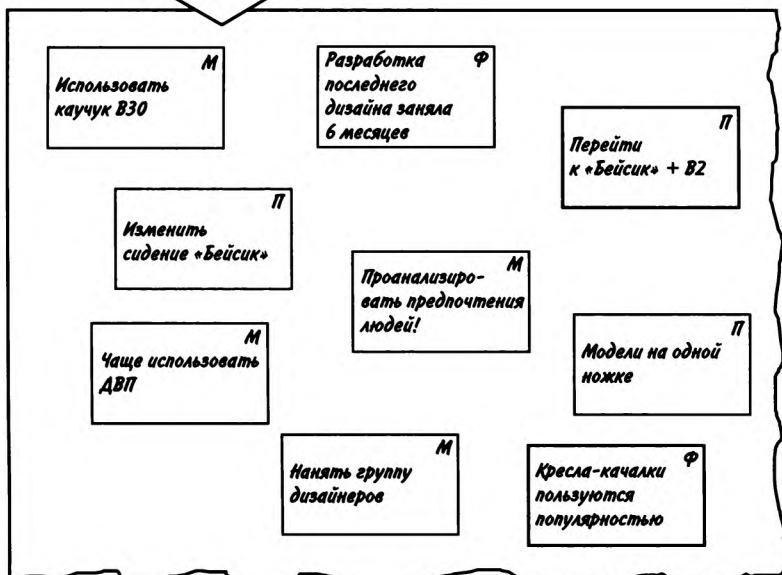
- Занятия?
- Ресурсы?
- Истории?
- Сайты?
- Личности?
- Истории?
- Материалы?
- Истории?
- Аудио?
- Иллюстрации?

Зона хранения

Сюда клеятся стикеры во время Афиши

Рабочая зона

Оставьте это место для работы со стикерами после Афиши



Размещение элементов информации

Шаг 3. Используйте результаты согласно плану

Когда у всех участников закончатся идеи, завершите встречу или перейдите к следующему этапу — начните работу с другой методикой.

Если вы располагаете достаточным количеством времени и места, оставьте *Афишу* со стикерами на несколько дней. Вернитесь к ней спустя неделю — возможно, вы добавите стикеры с новой информацией или со свежими идеями. Кроме того, можно, например, оставить стенд со стикерами в публичном месте — это даст возможность всем желающим добавлять свои мысли.

Такой «инкубационный период» дает возможность проверить обоснованность имеющихся мыслей и идей, прежде чем принимать дальнейшие решения.

Ключевые моменты методики Афиша

- Цели и вопросы должны быть четко сформулированы и записаны рядом.
- Одна фраза или утверждение — один стикер. Постарайтесь писать так, чтобы ваша мысль была понятна для всех.
- Разделяйте факты, мнения и предположения.
- Работа в команде: все участники записывают идеи на стикерах и клеят их на стенд.
- После того как стикеры будут приклеены, оставьте их на время. Позже их можно будет переместить или убрать.
- Сохраняйте тишину. Разговоры отвлекают от процесса.
- Посмотрите на остальные стикеры и подумайте. Постарайтесь понять мысли других участников группы.
- Когда стенд будет заполнен, оставьте его. Через некоторое время вы можете вернуться к нему и добавить новые идеи.

Глава 5. Перестановка

Для чего?

Расставить приоритеты.

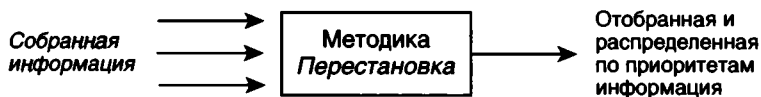
Когда применять?

Когда вы располагаете большим количеством неорганизованной информации, которую хотите расположить по степени важности. Например, методику *Перестановка* можно применить, когда есть список возможных действий и требуется выбрать только одно или два из них.

Лучше составлять небольшие списки (не более десяти пунктов), так как на их сортировку уходит гораздо меньше времени, чем на сортировку длинных списков. Длинные списки можно использовать при условии, что они будут сокращены, как описано в данной главе.

Методика *Перестановка* особенно полезна, когда участники группы не могут договориться о том, какой из пунктов является наиболее важным. С помощью этой методики можно найти решение проблемы более организованным способом.

Обычно *Перестановка* применяется после остальных методик работы со стикерами: или сразу после *Афиши*, или после того, как составлен более краткий список при помощи методик *Древовидная структура* или *Карта*.



Как работает?

Часто при работе над проблемой имеются элементы информации, которые нужно либо расставить по степени значимости, либо выбрать один или два элемента для дальнейших действий. Например, вы нашли много способов, как бороться с насекомыми-вредителями, но как теперь определить, какой из них выбрать?

Эту проблему решает методика *Перестановка*, с помощью которой можно расположить элементы информации в порядке важности.



Перед началом *Перестановки* задайте себе вопрос: «Что позволяет одному элементу информации быть важнее другого?» Участники группы могут использовать разные критерии, поэтому могут возникнуть разногласия насчет степени важности каждого из элементов. Чтобы избежать этого, рекомендуется предварительно согласовать список критериев, исходя из которого будет определяться значимость каждого из элементов информации.

Методика *Перестановка* заключается в сравнении пар стикеров в списке и последующей их перестановке, если они расположены неверно. Это действие нужно повторять до тех пор, пока все стикеры в списке не будут расставлены в соответствующем порядке. Попарное сравнение стикеров по заранее сформулированному критерию значительно облегчает процесс определения того, что является наиболее важным. Такой подход с большей степенью вероятности приведет к желаемому результату, чем бессистемное переклеивание стикеров из больших списков.

Если список более или менее рассортирован, то потребуется всего лишь несколько перестановок. И наоборот, неупорядоченный список потребует большего числа перестановок. Максимальное количество перестановок резко увеличивается в зависимости от количества пунктов в списке, как показано в таблице ниже. Таким образом, перед тем как приступить к *Перестановке*, сначала требуется сократить список.

Количество пунктов в списке	Максимальное количество перестановок
2	1
3	3
5	10
10	45
20	190

Какова процедура?

Шаг 1. Определите цель

Определите свою цель и подготовьте встречу, как описано в главе 3. Примеры целей:

- Выбрать из вероятных причин поломки двигателя те, которые нужно исследовать в первую очередь.
- Решить, какие статьи и в каком порядке писать.
- Определить победителя конкурса скрипачей.
- Выявить характеристики, которыми должен обладать новый продукт.

Шаг 2. Определите приоритетные критерии

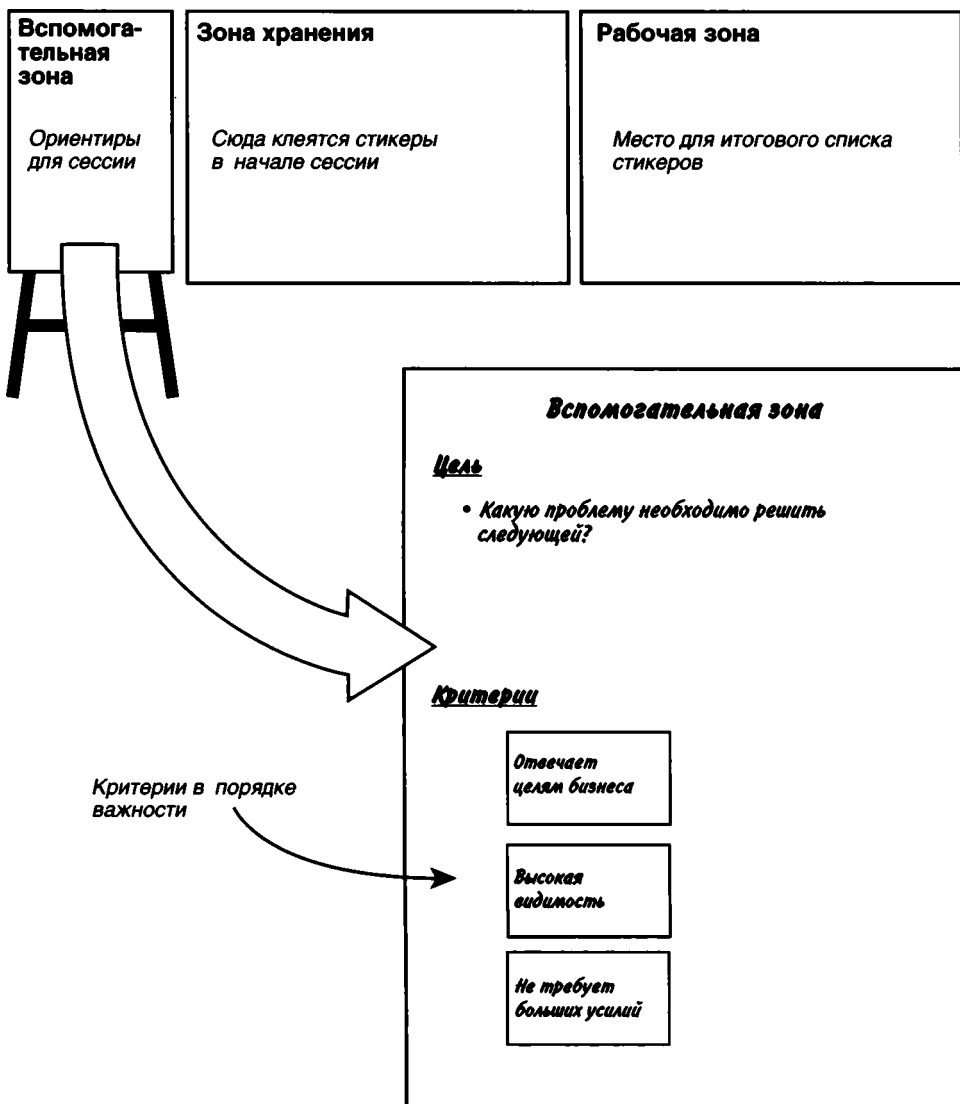
Исходя из цели, сформулированной в шаге 1, определите приоритетные критерии, которые будут применяться при сравнении стикеров. Вот типичные критерии:

- Низкая стоимость реализации
- Легко изготовить (есть опыт и навыки)
- Соответствует определенным стандартам или правилам
- Можно быстро сделать
- Нет необходимости привлекать других людей (можно обойтись собственными силами)
- Легко убедить других людей

Используйте простые и понятные фразы, вызывающие желание согласиться с ними. Например, лучше использовать фразу «Можно быстро сделать» вместо «Скорость внедрения».

Критериев должно быть немного. В идеале должен быть один критерий. Максимум — три. Если критериев будет больше, это усложнит принятие последующих решений.

В случае когда критерии и степень их важности не очевидны, используйте методики *Афиша* и *Перестановка* для выявления степени



Определение критериев для методики Перестановка

значимости критериев (для сравнения их между собой используйте заданную цель).

Шаг 3. Соберите стикеры

Соберите стикеры, которые вы хотите отсортировать, и приклейте их в *зону хранения*. Это могут быть стикеры с результатами, полученными с помощью методик *Афиша*, *Древовидная структура* или *Карта*.

Шаг 4. Сократите длинные списки

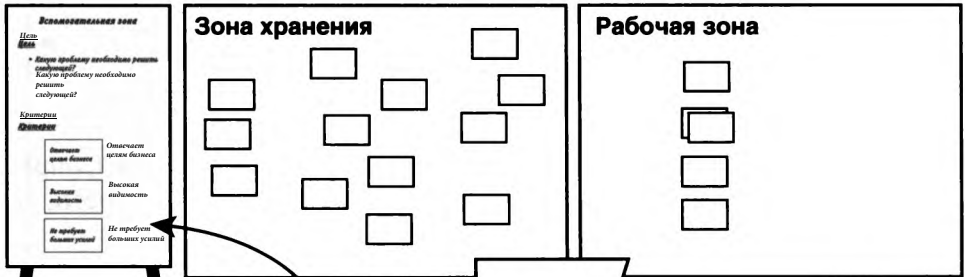
Если в списке более десяти стикеров, сократите их количество следующим образом:

- Сопоставьте каждый стикер с целью и критериями. Решите, стоит ли сохранить данный стикер или лучше отклонить его ввиду низкой значимости. Если стикер стоит оставить, переместите его в *рабочую зону*.
- Обратите внимание на похожие стикеры. Их можно либо объединить, скрепив оба стикера вместе, либо убрать один из них.

Другой способ быстрого сокращения списка — попросить каждого участника группы выбрать определенное количество стикеров (например, по пять стикеров), для того чтобы составить новый, более краткий список. При необходимости повторите это действие несколько раз (пока список не станет нужного размера).

Шаг 5. Сделайте вертикальный список из стикеров

Расположите стикеры в *рабочей зоне* в виде вертикального списка. Пока что сортировать их не нужно, переставлять стикеры по степени значимости будем в следующем шаге.



Используйте критерии для отклонения, выбора и объединения элементов

В рабочей зоне сформирован список стикеров, которые нужно рассортировать



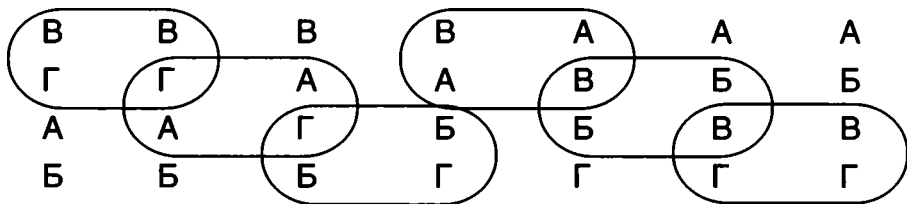
Сокращение списка

Шаг 6. Парно сравнивайте стикеры и меняйте их местами

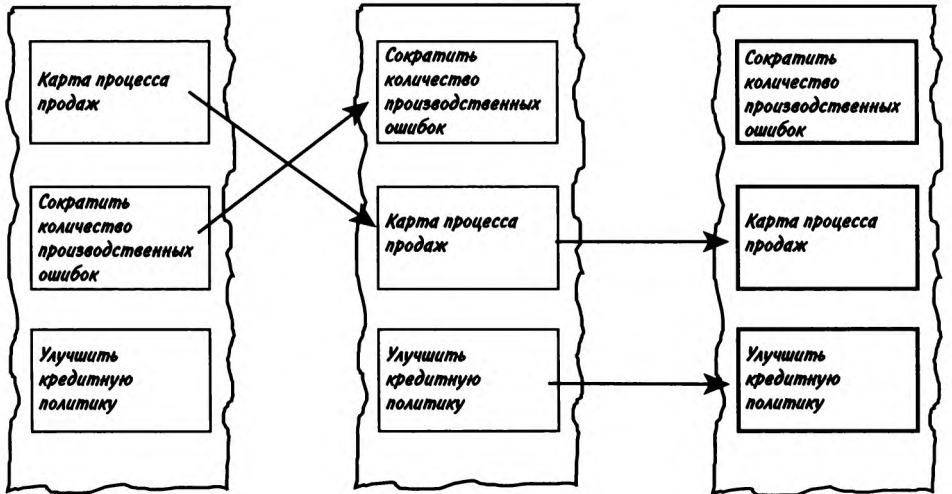
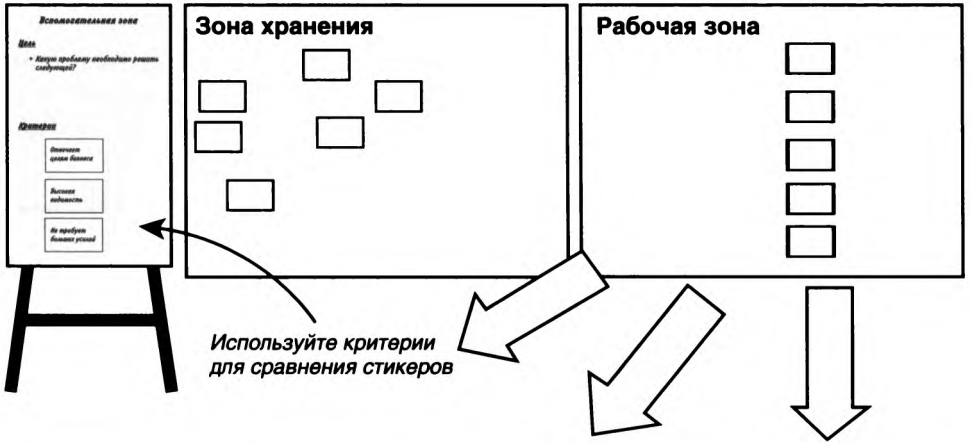
Сравнивайте и переставляйте стикеры следующим образом:

- Сравните первые два стикера вверху списка по критериям, определенным в шаге 2. Если нижний стикер важнее верхнего, то поменяйте их местами.
- Сравните следующие два стикера в списке (нижний из предыдущей пары, которую вы только что сравнивали, и следующий стикер снизу, третий по списку). Как и в предыдущем сравнении, если стикеры расположены неверно, поменяйте их местами.
- Повторяйте так до конца списка. Например, если в списке пять стикеров, то сначала сравниваются первый и второй, затем второй и третий, далее третий и четвертый и, наконец, четвертый и пятый.
- Если в ходе сравнения была переставлена хотя бы одна пара стикеров, то процесс нужно повторить, до тех пор пока при сравнении стикеров не будет возникать желание поменять местами какую-либо пару.

Так, последовательность сортировки списка букв выглядит следующим образом:



Попарное сравнение стикеров



Сравните первые два стикера: второй важнее, чем первый, так что их следует поменять местами

Сравните следующие два стикера: третий не является более важным, чем второй, так что оставьте их на своих местах

И так далее

Сортировка по порядку

Шаг 7. Используйте результаты согласно плану

Теперь стикеры расположены в порядке их важности в соответствии с вашими критериями. Можно использовать получившийся список далее — в соответствии с изначальной целью.

Ключевые моменты методики Перестановка

- Договоритесь о том, что значит «важно».
- Сократите список до десяти или менее стикеров.
- Расположите стикеры списком — вертикально, один под другим.
- Сравните пары стикеров (начиная с верхнего). Если нижний стикер в паре важнее верхнего — поменяйте их местами.
- Повторяйте процесс до тех пор, пока не останется пар для перестановки.

Глава 6. Нисходящее дерево

Для чего?

Разбивать проблемы на важные составляющие.

Когда применять?

Когда вы изучаете какую-либо проблему или ее часть и можете описать их простой формулировкой.

Когда вы проектируете что-либо (например, дом или проведение эксперимента), полезно определить, из каких деталей это будет состоять. Также при изучении, например, продукции конкурента можно с помощью этой методики выяснить, как и из чего сделана эта продукция.

Еще одна из причин использовать *Нисходящее дерево* заключается в том, что с помощью этой методики можно выяснить, почему происходит какое-либо явление или достигается определенный эффект. Также вы можете использовать этот процесс в обратном направлении: когда нужно найти возможные варианты решения проблемы и выяснить, каким образом может быть достигнут желаемый результат.

Еще одна область применения методики: планируя проект, можно с ее помощью разбивать трудоемкие задачи на подзадачи, с каждой из которых будет легче справиться по отдельности.

Нисходящее дерево можно использовать, когда основная проблема известна и нужны прежде всего дополнительные детали (при методике *Восходящее дерево*, наоборот, выстраивается общая картина происходящего).

Методика *Нисходящее дерево* будет полезна и тогда, когда требуется разбить проблему на логические составляющие (методика *Информационная карта*, наоборот, позволяет творчески проанализировать взаимосвязи).

Как работает?

Часто возникают ситуации, когда у вас есть только небольшое количество информации или всего лишь описание проблемы. Ваша задача — узнать о проблеме больше, что называется, копнуть вширь и вглубь, для того чтобы извлечь необходимые данные.

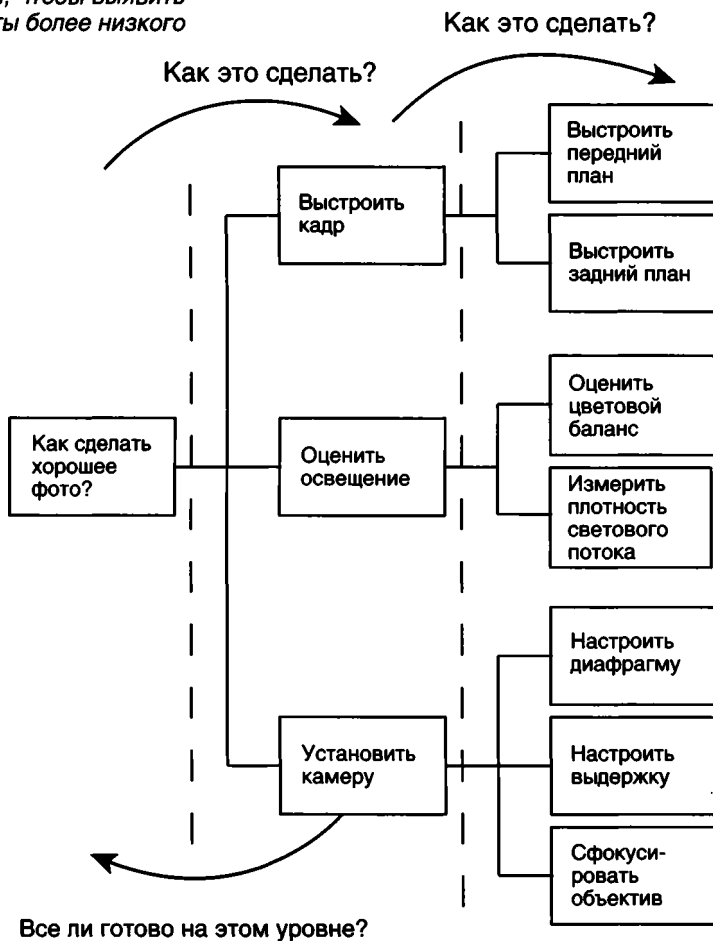
Нисходящее дерево разбивает, казалось бы, неделимую проблему на подуровни. Сделать это можно, задавая повторяющиеся вопросы — простые, но хорошо сформулированные. Так вы создадите последовательную и полную картину ситуации. Кроме того, поскольку каждый элемент прорабатывается отдельно, масштабная, на первый взгляд, проблема может быть решена достаточно легко.

Работая над четко сформулированной проблемой, используйте упорядоченный набор вопросов. С их помощью вы сможете удерживать в поле зрения всю проблему, не упуская ничего из виду и не добавляя ничего лишнего. Применение методики *Нисходящее дерево* поможет вам лучше понять проблему. Разбивая ее на части, вы «раскручиваете» проблему шаг за шагом, тем самым изучая ее более эффективно, чем если бы вы начали сразу вдаваться в детали. Это похоже на то, как мы чистим лук: каждый слой проблемы тщательно снимается и, после того как с одним покончено, можно приступать к следующему.

Существуют определенные понятия, которые обычно используются для описания различных частей дерева. Большинство из них либо заимствованы из терминологии, относящейся к генеалогическому древу, либо являются эквивалентами частей его более привычного деревянного собрата.

- Отдельный элемент иногда называют *узлом* (узел — бугорок на стебле, из которого растут листья).
- Единственный узел высшего уровня называют *корнем*, поскольку он является производным для других элементов.
- Элемент называется *родителем*, если из него исходят один или несколько элементов — *детей*.
- Каждый *ребенок* имеет только одного *родителя*. Все узлы, кроме корня, являются *детьми*. Подобная структура «родитель — ребенок» называется *иерархией*. Именно эта характеристика отличает *древовидные структуры* от *карт*.

(а) Последовательно задавайте вопросы, чтобы выявить элементы более низкого уровня



Разбивать действие на шаги дальше?

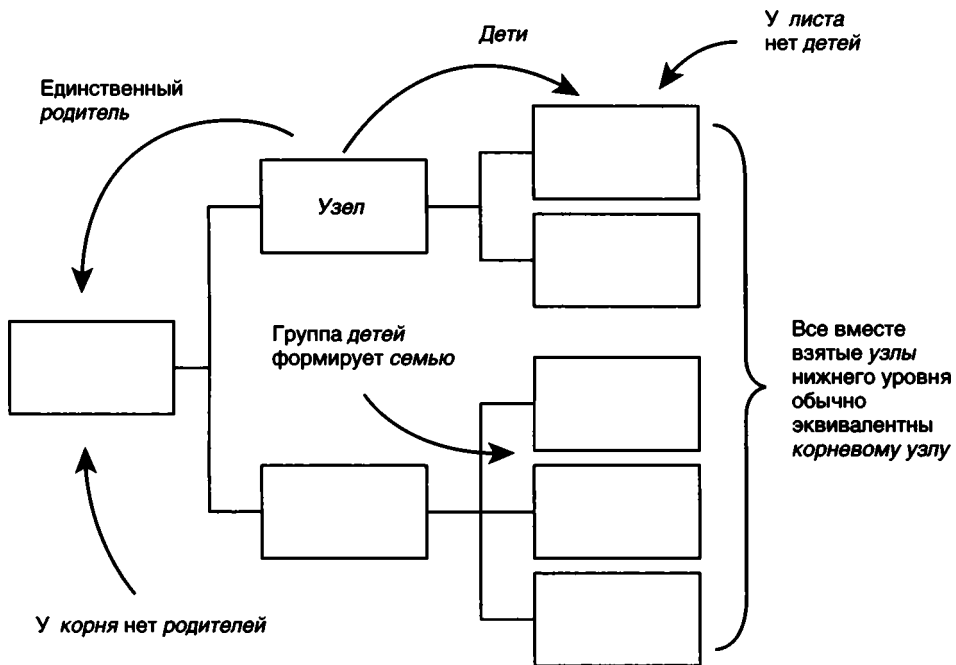
(б) Задайте вопрос, чтобы удостовериться, что все элементы каждого уровня были найдены верно

(в) Задайте вопрос, чтобы понять, нужно ли дальше разбивать элемент на составные части

Нисходящее дерево

- *Лист* — это узел низшего уровня. У него нет собственных *детей*.
- Все *дети* одного родителя часто (но не всегда) рассматриваются как *семья*, поскольку в совокупности они эквивалентны родителю. Следовательно, все листья вместе эквивалентны *корню*.

Например, если древовидная структура используется для того, чтобы в теории разобрать автомобиль на части, то *листьями* будут все отдельные детали, которые необходимы для сборки автомобиля.



Элементы древовидной структуры

Каким бы способом ни было построено *дерево*, результатом всегда будет иерархическая структура. Однако и ее можно представить различными способами — это зависит от характера проблемы, которую необходимо решить, пространства, выделенного для наклеивания стикеров, или же от ваших личных предпочтений.

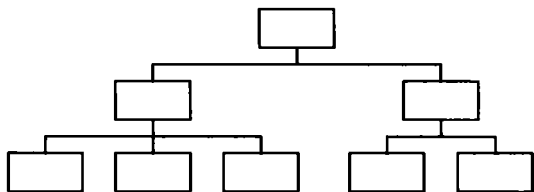
В данной книге последовательно используется схема расположения слева направо, однако это не мешает вам использовать любые другие подходы. С помощью таблицы, приведенной ниже, вы можете экспериментировать, чтобы найти метод, наиболее подходящий для решения вашей проблемы.

Форма дерева

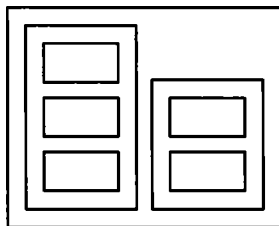
Примеры использования

<i>Сверху вниз</i>	Прекрасно подходит для схематически простых деревьев, но имейте в виду, что вам может не хватить места по горизонтали, особенно в случае узкой <i>рабочей зоны</i> . Если <i>листьев</i> слишком много, можно скомбинировать этот способ с «расческой».
<i>Звезда</i>	Используйте эту форму в том случае, когда на каждом уровне много <i>детей</i> . Но помните, что может наступить беспорядок, если <i>семьи</i> начнут наслаиваться друг на друга.
<i>Слева направо</i>	Уровни дерева расположены удобно, их легко отделить друг от друга, но вы можете столкнуться с нехваткой места по вертикали, если в каждой <i>семье</i> будет много <i>детей</i> .
<i>Наизнанку</i>	Хорошо подходит при использовании методики <i>Восходящее дерево</i> . Не рекомендуется использовать для <i>Нисходящего дерева</i> .
<i>Расческа</i>	Этот тип дерева удобен для построения длинной и узкой <i>рабочей зоны</i> , например, если вы используете несколько отдельных флипчартов.
<i>Рыбья кость</i>	Является разновидностью дерева типа «слева направо». Возможное неудобство: для <i>семей</i> , расположенных в середине диаграммы, может попросту не остаться места.

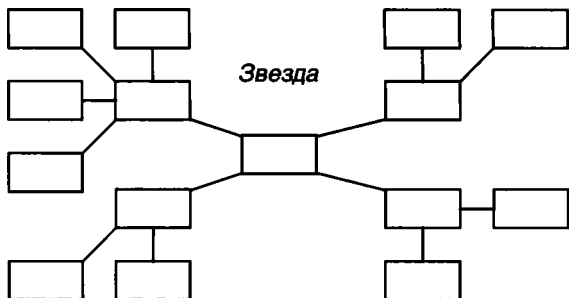
Сверху вниз



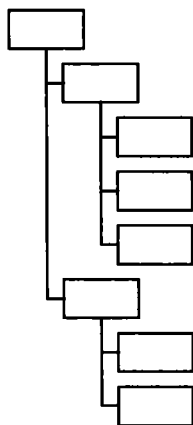
Наизнанку



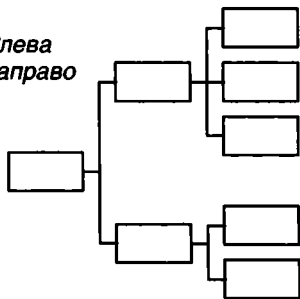
Звезда



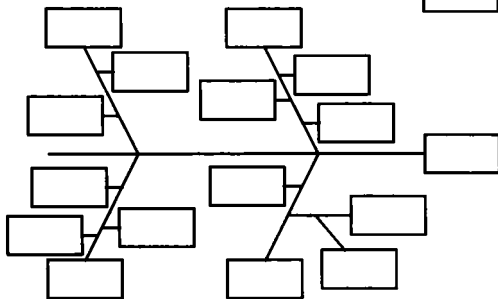
Расческа



Слева направо



Рыбья кость



Формы древовидных структур

Какова процедура?

Шаг 1. Определите цели

Определите цели и участников процесса, затем подготовьте встречу, как описано в главе 3. Вот типичные примеры целей:

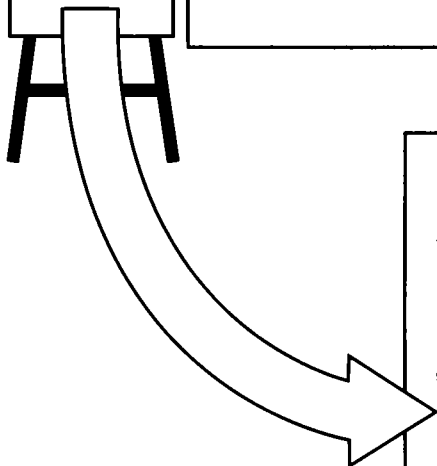
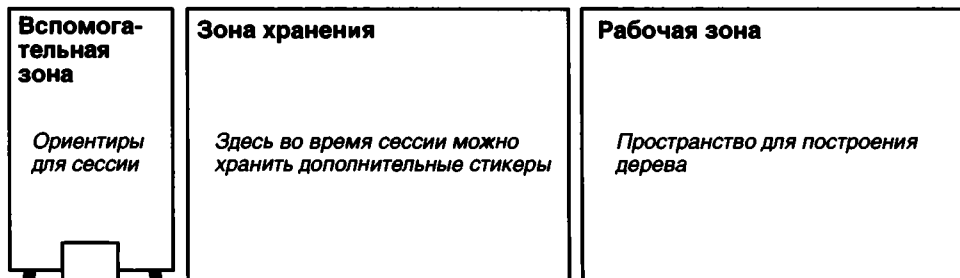
- Выяснить основные причины того, почему деформируется древесина в ангаре Б.
- Определить роли, необходимые в новой организации.
- Определить задачи, стоящие перед общим собранием сотрудников радио «Максиман».

Шаг 2. Сформулируйте вспомогательные вопросы

Используйте определение цели, для того чтобы сформулировать вопросы, которые будут задаваться по ходу создания дерева, затем запишите их на лист *вспомогательной зоны*. Вот три вопроса, которые вы можете использовать:

- а) Вопрос, обращенный к *родителю*, помогающий определить его *детей*. Например: «Что является непосредственной причиной этого?»
- б) Вопрос, обращенный к *детям*, помогающий проверить, все ли *дети* идентифицированы верно. Например: «Верно ли, что все *дети* в совокупности являются полным эквивалентом своего *родителя*?»
- в) Вопрос, обращенный к стикеру, помогающий понять, нужно ли дальше искать *детей*. Например: «Нуждаюсь ли я в дополнительных деталях?» Построение дерева считается завершенным, когда для всех стикеров, не имеющих *детей*, ответ будет «Нет».

Иногда на определенном этапе построения дерева бывает полезно видоизменить вопрос (а). Например, при вопросе к *родителю* «Что является причиной этого?», если невозможно найти ответ, можно попробовать спросить: «Как это можно исправить?»



Вспомогательная зона

Цель

- *В чем причина того, что принтер пачкает бумагу?*

Вопросы

Первый уровень:

- *Определить, какие детали принтера могут пачкать листы*
- *Проверить, все ли возможные детали выявлены*

Следующие уровни:

- *Определить, каким образом листы могут пачкаться*
- *Проверить, все ли варианты рассмотрены*

Исследование завершено, когда все возможные причины найдены (при этом одна неделя дается на «инкубационный период»).

Цели и вопросы

Шаг 3. Запишите формулировку корневой проблемы

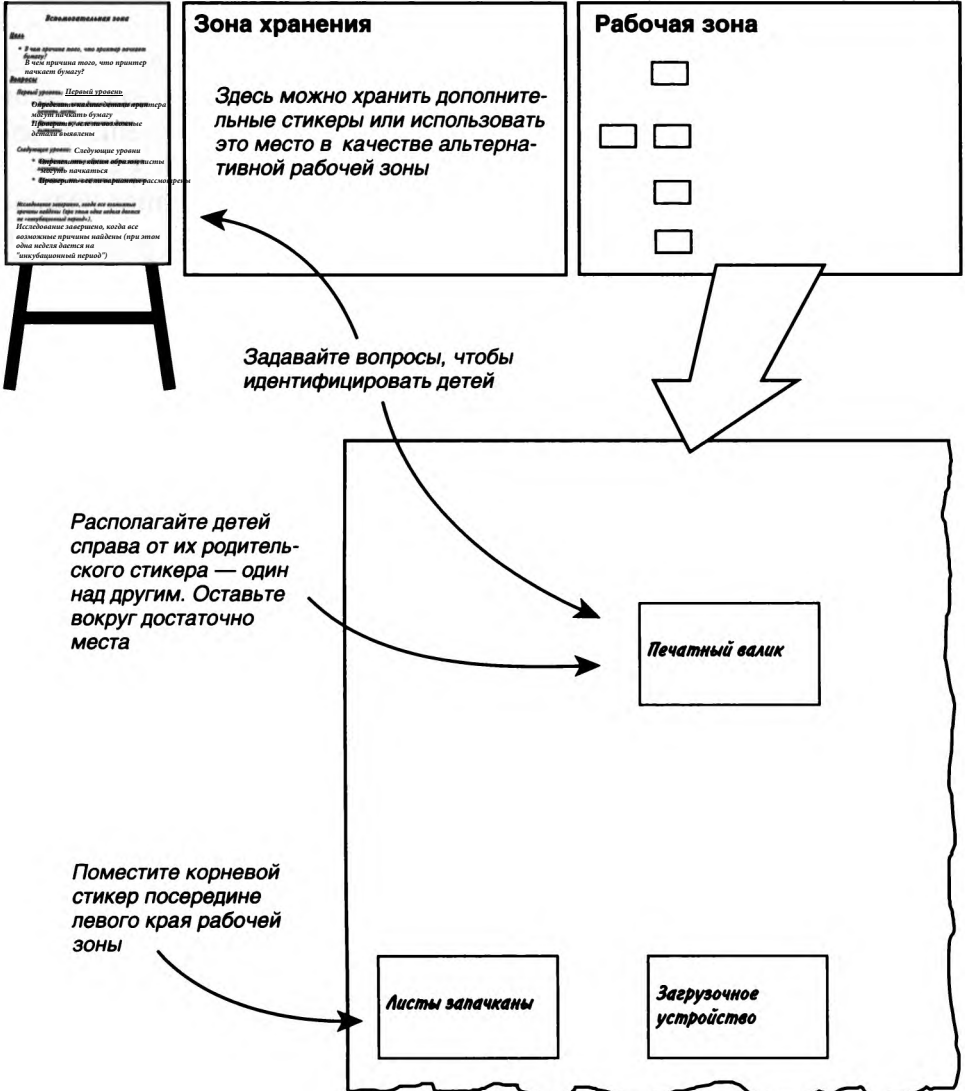
Используйте цель из шага 1, чтобы четко и однозначно записать на стикере формулировку проблемы или вопрос. Это будет *корневой стикер дерева*. К примеру, если цель — выяснить причины перегрева офиса, то корневая проблема может быть сформулирована как «Офис перегревается».

Приклейте этот стикер в *рабочей зоне* так, чтобы все последующие элементы *дерева* исходили от него. Выбор места, куда приклеить стикер, зависит от того, какую форму вы собираетесь придать *дереву* (см. стр. 51).

Шаг 4. Определите детей

Выясните, какие части являются *детьми* корневого стикера, путем задавания вопроса (а) из шага 2. Запишите *детей* на отдельных стикерах и приклейте в *рабочую зону* рядом с *корневой проблемой*. Оставьте достаточно места для размещения последующих стикеров с *детьми*.

Далее переходите к вопросу (б) из шага 2, чтобы определить, все ли члены *семьи* перечислены. Если нет — продолжайте задавать вопросы.



Построение первого уровня Нисходящего дерева

Шаг 5. Проверьте, все ли вы учли

Для того чтобы понять, нужно ли продолжать искать *детей*, задайте вопрос (в) из шага 2 каждому из *детей*, которых вы определили в шаге 4. Если есть утвердительные ответы, то найдите еще *детей* и поместите их в *рабочей зоне*, как показано в шаге 4.

Повторяйте этот алгоритм, поочередно проверяя по одной полной *семье* за один цикл, до тех пор пока все возможные *дети* не будут найдены.

Разбивая *дерево* на части, особенно внимательно относитесь к формированию небольших *семей*, поскольку их легче понять, а следовательно, и управлять ими. Критически относитесь к *семьям* со множеством *детей* на одном уровне. Такое размещение стикеров может скрывать в себе ошибку, поскольку чаще всего информацию лучше представить путем добавления новых уровней, а не втискиванием *детей* в одну *семью* на одном уровне. Чтобы избежать этой ошибки, задайте вопросы относительно каждого стикера: «Что если разместить этот стикер уровнем ниже? Связан ли этот элемент непосредственно с *родителем*?»

Приклеивая стикеры, располагайте их так, чтобы отдельные *семьи* можно было легко обозначить и чтобы вокруг каждого стикера было достаточно места для расположения *детей*.

Если *семьи* начинают сливаться друг с другом или у вас заканчивается место для размещения стикеров, перегруппируйте *дерево*: переместите стикеры, сдвиньте *ветви дерева* либо перенесите их в *зону хранения*.

Иногда перемещать стикеры становится не очень удобно: например, когда заканчивается свободное место или когда стикеров слишком много. В таких случаях пользуйтесь маркером для обозначения взаимосвязей элементов. Например, вы можете соединять родственные стикеры сплошной линией, делать сноски для отдаленных веток дерева и использовать пунктирные линии для разграничения разных *семей*.

Исходная задача

Вопрос

« Я могу сделать сайт, чем быстрее получится сделать? »

Варианты

Первый вариант:

- Проверить, есть ли сайт программы моего компьютера
- Проверить, все ли элементы имеют правильные названия

Следующий вариант:

- Проверить, есть ли ссылки между страницами
- Проверить, все ли ссылки имеют правильные названия

Иногда бывает, когда вы используете программу, которая не имеет сайта (например, программа).

Зона хранения

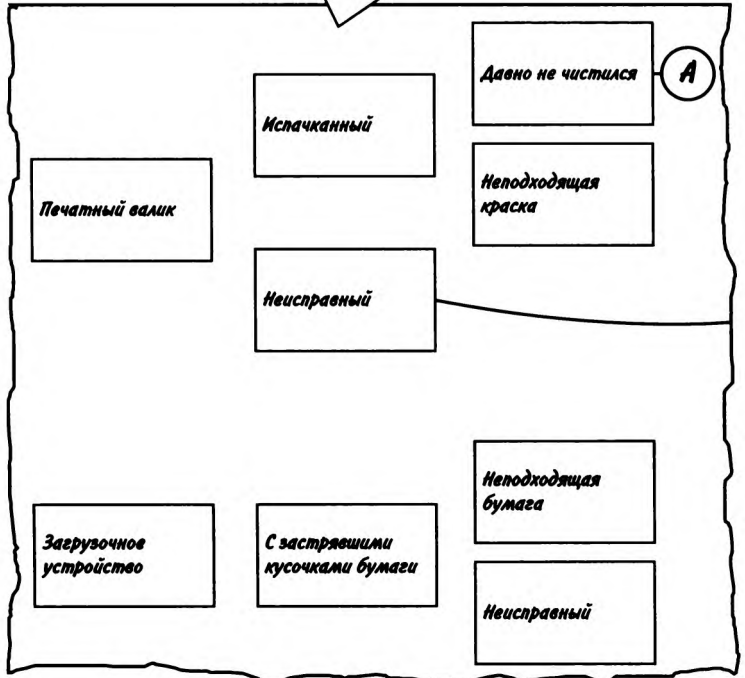
Используйте ее для дополнительных стикеров, пробных схем, веток дерева и т. д.

Рабочая зона

Чертите линии и делайте ссылки только для прояснения взаимосвязей



Семьи расположены таким образом, что их взаимосвязи очевидны и они не смешиваются с другими семьями



Шаг 6. Начертите линии взаимосвязей

До тех пор пока структура дерева четко не определена, старайтесь избегать добавления линий. Когда вы уверены, что дерево построено верно, добавьте линии *для выделения семейных групп*.

Если вам необходимо перемещать стикеры, лучше использовать белую доску в качестве *рабочей зоны*, чтобы вам было проще стирать ненужные линии.

После того как вы добавите линии, дерево приобретет законченный вид и вы сможете четко увидеть всю его структуру. После этого вам вряд ли захочется менять его, поэтому лучше пропустить этот шаг и вернуться к нему, когда дерево будет уже готово.

В случае если ветви имеют продолжение в другой части схемы, например в *зоне хранения*, сделайте ссылку на них: отметьте одинаковыми буквами, обведенными в кружок, исходное место сноски и место, куда эта сноска ведет.

Шаг 7. Проверьте готовое дерево

Когда работа над деревом завершена, проверьте его на завершенность, ясность и полезность по следующим параметрам:

Завершенность Проверьте, что на вопросы из шага 2 даны верные и полные ответы на каждом уровне.

Ясность Убедитесь, что каждый отдельный стикер и отношения между *родителями и детьми* очевидны и понятны.

Полезность Оцените, может ли готовое дерево помочь достигнуть цели, поставленной в шаге 1.

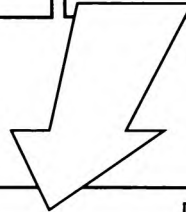
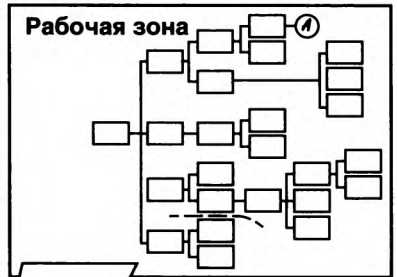
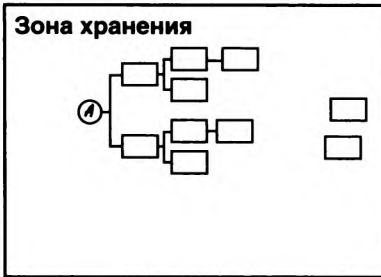
Отнеситесь к этой проверке с должным вниманием — в зависимости от важности конечного результата. Например, приложите дополнительные усилия, чтобы сделать обзор распределения заданий для жизненно важного проекта.

Классификация книг

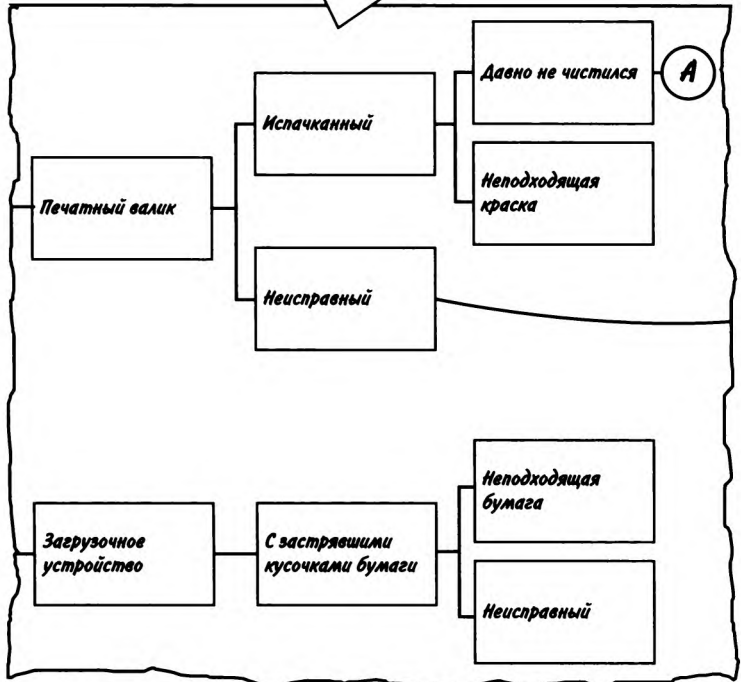
Вопрос:
 * В чем различие книг, как критерий классификации (тематика)?

Виды:
 Детские книги:
 * Приключенческие, сказки, фантастика, мистика, юмористические.
 * Энциклопедии, справочники, учебники, учебные пособия.
 Современная литература:
 * Приключенческие, фантастика, мистика, юмористические.
 * Энциклопедии, справочники, учебники, учебные пособия.

Анализировать структуру, чтобы увидеть взаимосвязи между узлами (например, как связаны между собой книги на определенную тематику).



Начертите линии, чтобы показать конечную структуру дерева



Добавление линий в Нисходящее дерево

Ключевые моменты при создании Нисходящего дерева

- Определите вопросы, которые помогут вам идентифицировать *детей*, проверить *семьи* и понять, когда *дерево* будет готово.
- Выберите форму *дерева*. Если сомневаетесь, используйте схему *слева направо*.
- Записывайте по одному элементу на каждом стикере, начиная с корневой проблемы.
- Определите *детей* путем последовательного задавания определенных вопросов.
- Располагайте стикеры *семей* таким образом, чтобы их взаимосвязь была очевидна.
- Меняйте расположение стикеров или используйте маркер, чтобы начертить линии взаимосвязей, если отношения между элементами становятся неявными.
- После того как *дерево* будет построено, добавьте линии, чтобы выделить *семьи*.

Глава 7. Восходящее дерево

Для чего?

Организовать разрозненные элементы информации в единое целое.

Когда применять?

Методика *Восходящее дерево* применяется, когда имеется много разрозненной информации о проблеме и непонятно, как между собой эти элементы связаны. Элементы информации могут быть не совсем понятными и не зафиксированными на бумаге, могут быть туманными и не до конца продуманными. В этом и состоит задача *Восходящего дерева* — привести в порядок всю эту неразбериху.

Восходящее дерево идеально подходит в ситуациях, когда вы только что узнали о проблеме и пытаетесь сложить воедино мозаику из фрагментов той информации, которой обладают разные люди.

Восходящее дерево пригодится в формальном планировании и исследованиях, а также в обычных ситуациях, когда нужно решить проблему, которая зачастую выражена лишь туманными мыслями и не до конца оформленными идеями.

Иногда бывает так, что вы уже какое-то время работаете над проблемой и *Древовидная структура* или *Карта*, которые вы используете, не очень помогают в понимании общей ситуации. *Восходящее дерево* поможет вам разобраться в структуре информации и посмотреть на проблему свежим взглядом.

Когда члены группы не могут договориться относительно сути проблемы, *Восходящее дерево* может оказаться полезным, поскольку все участники работают с общими данными и им нужно прийти к единому мнению о проблеме.

Как работает?

Часто бывает, что в процессе решения проблемы мы располагаем массой информации, но не продвигаемся ни на йоту к решению. Нам не удастся увидеть из-за деревьев леса, потому что все количество разнообразной информации больше похоже на запутанный лабиринт, чем на ясный путь к решению.

Восходящее дерево приводит в порядок этот хаос путем распределения всех имеющихся *листьев* по *семьям*, затем *семьи* группируются в еще более крупные *семьи* и так далее до тех пор, пока все изначально имеющиеся элементы информации не будут соединены в единую древовидную структуру.

Как и в случае с *Афишей*, когда люди работают в группе, при построении *дерева* участникам группы лучше не общаться между собой. Это помогает им не отвлекаться и избегать ненужных разговоров, например споров по поводу того, куда прикрепить стикер, и подобных дискуссий, которые напрямую не связаны с решением проблемы. Чтобы посмотреть на проблему свежим взглядом, нам нужно какое-то время побыть в тишине: она стимулирует работу правого полушария мозга, которое отвечает за творческие способности. Это помогает найти скрытые, неочевидные способы группировки стикеров.

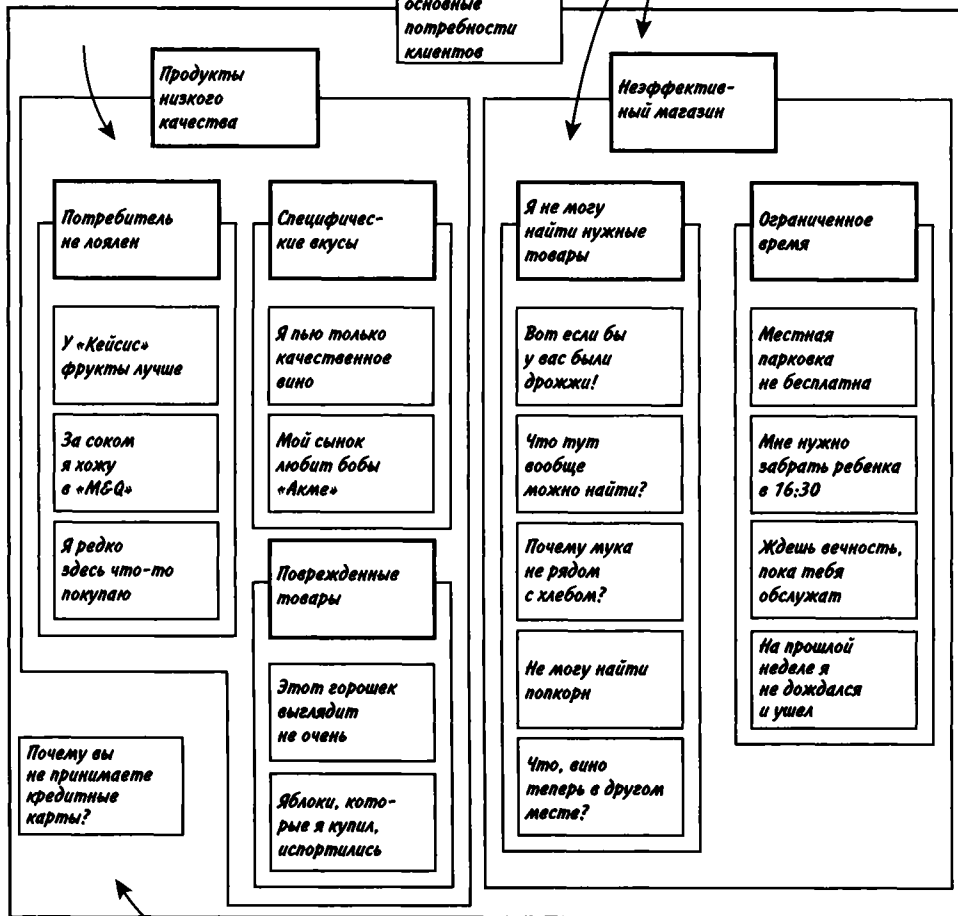
Чаще всего *Восходящее дерево* получается небольшим, состоящим из двух или трех уровней — но с несколькими обширными *семьями*. Но нам ничто не мешает разбить это *дерево* на большее количество уровней и *семей*.

Хорошее *Восходящее дерево* обычно сплетает воедино в новую структуру от 25 до 100 еще недавно казавшихся не связанными друг с другом стикеров. Выявление общих тем помогает пролить свет на проблему, которая до сих пор была слабо изучена.

Дерево строится путем распределения стикеров по группам, а затем путем группировки имеющихся групп

Стикеры, которые являются родительскими для каждой группы

Мы упускаем основные потребности клиентов



Некоторые «одинокие» стикеры не вписываются ни в одну группу

Восходящее дерево для «клиентских отзывов»

Какова процедура?

Шаг 1. Определите цель

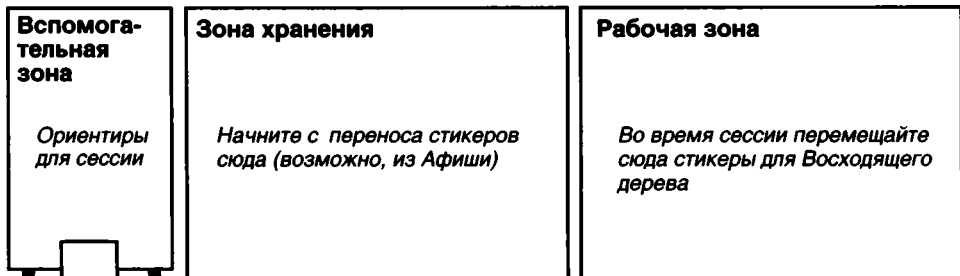
Определите цель, а затем подготовьте встречу, как описано в главе 3. Вот типичные примеры целей:

- Выявить суть проблемы, стоящей за всеми жалобами, которые мы получаем от отдела продаж.
- Понять особенности своего восприятия окружающего мира путем классификации своих потребностей и желаний.
- Собрать вместе всю команду для разработки плана действий по созданию нового продукта. План должен включать в себя все известные обязательства.

В случаях, когда основная проблема не совсем ясна, сформулируйте цель, используя общие понятия в максимально широком смысле, это позволит сгенерировать больше творческих идей. Например:

- Следует ли нам чаще проводить замену механизмов?
- Произвести впечатление на выставке.
- Что отвлекает от работы сотрудников отдела печати?

Построение *Восходящего дерева* — это в первую очередь методика для *определения того*, какая взаимосвязь есть между отдельными элементами информации. Соответственно, *Восходящее дерево* менее структурировано, чем *Нисходящее дерево*, и для его составления не требуется дополнительных вопросов из *вспомогательной зоны*. Хотя, конечно, вы можете добавить туда *ограничения* и *стимуляторы развития идей*, если это поможет достижению вашей цели.



Вспомогательная зона

Цель

- Какие трудности связаны с установкой нового компьютера?*

С чего начать?

- По вашим ощущениям, какие из стикеров подходят друг другу? (Опирайтесь не только на логические взаимосвязи)*

Только цель является ориентиром, когда вы хотите сгенерировать новые идеи

Цели и вопросы

Шаг 2. Соберите элементы информации

Используйте цель из шага 1, чтобы провести сессию *Афиша*, собрав отдельные элементы информации о проблеме и расклеив их в *зоне хранения*.

Все надписи на стикерах должны выражать определенную мысль, быть легкими для чтения и понимания в рамках озвученной цели. Стикеры могут содержать по несколько слов, но чаще это бывает полноценная фраза или предложение. До конца не продуманную или размытую информацию все равно стоит включать в схему, особенно когда вы имеете дело с ситуацией неопределенного или творческого характера.

В зависимости от типа информации, которую вы собираете, формирование *Афиши* может пройти достаточно быстро, и вы уложитесь в одну встречу, а может случиться так, что потребуется гораздо больше времени — несколько дней или даже недель.

Шаг 3. Перемешайте стикеры

Когда *Афиша* из шага 2 завершена, перемешайте стикеры, поменяв местами случайные пары. Это делается для того, чтобы разбить создавшиеся стереотипы. Часто, следуя ходу собственных мыслей, люди располагают рядом несколько, на их взгляд, взаимосвязанных стикеров. Однако легче разглядеть новые модели в случайной схеме, чем в той, в которой уже имеются устойчивые шаблоны.

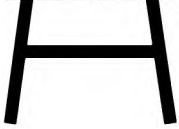
Шаг 4. Создайте колонки в рабочей зоне

Используя маркер, разделите *рабочую зону* на колонки, которые будут немного шире, чем стикеры. Если вы используете листы стандартного флипчарта, вы обнаружите, что каждый лист удобно делится на четыре колонки. Обычно требуется от шести до десяти колонок. Если сомневаетесь, начните с меньшего количества колонок, а потом, если потребуется, добавьте еще.

Использование зоны

Цели

- Анализ информации с помощью стикеров
- Анализ информации с помощью стикеров
- Анализ информации с помощью стикеров



Зона хранения

Рабочая зона

Когда закончите Афишу, разделите рабочую зону на колонки, которые будут по размеру чуть шире стикера

Используйте Афишу для сбора элементов информации. Один элемент информации — один стикер

Зона хранения

Планирование и логистика

Где найти на это средства?

Какую схему использовать?

Обучить людей пользоваться этим

Провести локальную сеть в офис

Используйте Афишу для сбора информации

Шаг 5. Поместите стикеры в колонки

Внимательно прочитайте, что написано на стикерах, размещенных в *зоне хранения*, и обратите внимание на пары, которые могут иметь какое-то отношение друг к другу. Когда два таких стикера найдены, переместите их в одну колонку в *рабочей зоне*.

Продолжайте искать новые пары в *зоне хранения*, помещая их в новые колонки в *рабочей зоне*, а также отмечайте отдельные стикеры, которые бы сочетались с уже существующими группами стикеров в *рабочей зоне*. Найдя такие стикеры, переместите их в соответствующую колонку.

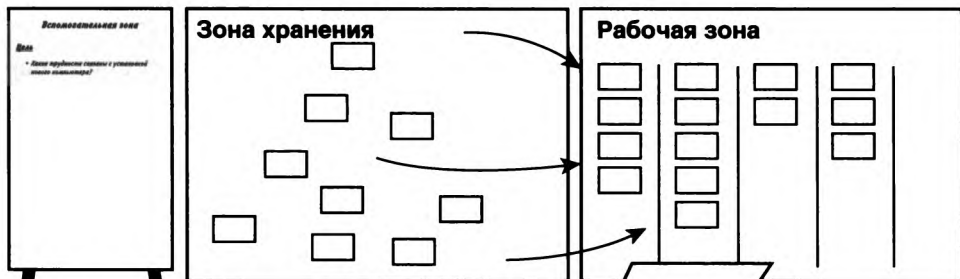
Как и в случае с методикой *Афиша*, участники производят действия одновременно и в тишине, работая независимо, по отдельности. Такой подход может показаться достаточно беспорядочным, но на деле он работает удивительно хорошо.

Если вы работаете в такой группе, сначала вы будете стремиться создавать свои собственные колонки. Но по мере того как стикеров в *зоне хранения* будет становиться все меньше и меньше или когда закончатся очевидные «претенденты» на перемещение, загляните в колонки, над которыми работают другие участники. Если у вас под рукой есть стикеры, которые можно переместить в их колонки, смело делайте это.

Следующий шаг — можно «красть» стикеры из других колонок. Если вы видите, что кто-то передвигает стикер из того места, где он, по вашему мнению, должен находиться, посмотрите на колонку, в которую его помещают, и спросите себя, действительно ли новое место лучше предыдущего. Если вы по-прежнему считаете, что стикеру лучше находиться там, где он был, верните его на место. Порой это превращается в молчаливую «битву» с партнерами по группе и стикеры перемещаются туда и обратно. Если из-за этого работа застопорилась и понятно, что вы с коллегой производите бесполезные действия, создайте дубликат стикера, обозначив его буквой Д.

Если в процессе перемещения стикеров вам открываются новые сведения, запишите их на новом стикере и поместите в *зону хранения* или в соответствующую колонку.

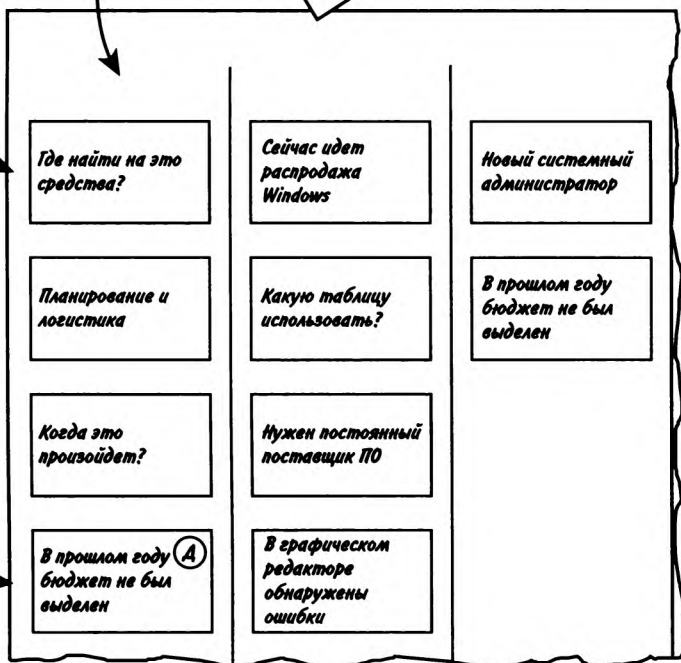
Не помещайте слишком много стикеров в одну колонку. Если вы видите, что их уже накопилось от семи до десяти штук, попробуйте распределить их по двум колонкам.



Оставьте сверху место для заглавных стикеров

Связанные друг с другом стикеры переместите из зоны хранения в колонки рабочей зоны

Стикеры-дубликаты обозначьте буквой Д



Построение дерева

Шаг 6. Добавьте заглавные стикеры к каждой колонке

Со временем перемещение стикеров замедлится и в итоге прекратится. Не переживайте, если у вас все еще есть несколько не распределенных по колонкам стикеров из *зоны хранения*. На этом этапе мы найдем им место.

По очереди уделите внимание каждой из колонок, обсуждая прикрепленные к ним стикеры. Постарайтесь найти то, что их объединяет.

Когда все пришли к единому мнению относительно основной темы колонки, надпишите и добавьте в колонку стикер, который будет заглавным. Вы можете использовать другой цвет стикера или ручки, чтобы можно было отличать заглавный стикер от других. Приклейте его в самом верху колонки.

Зачастую такое обсуждение оказывается очень продуктивным, и стикеры перемещаются по колонкам по мере того, как участники сессии осознают более точную группировку стикеров и соглашаются с ней. Когда становится понятным, как формируются группы, можно прибегнуть к объединению или разделению колонок.

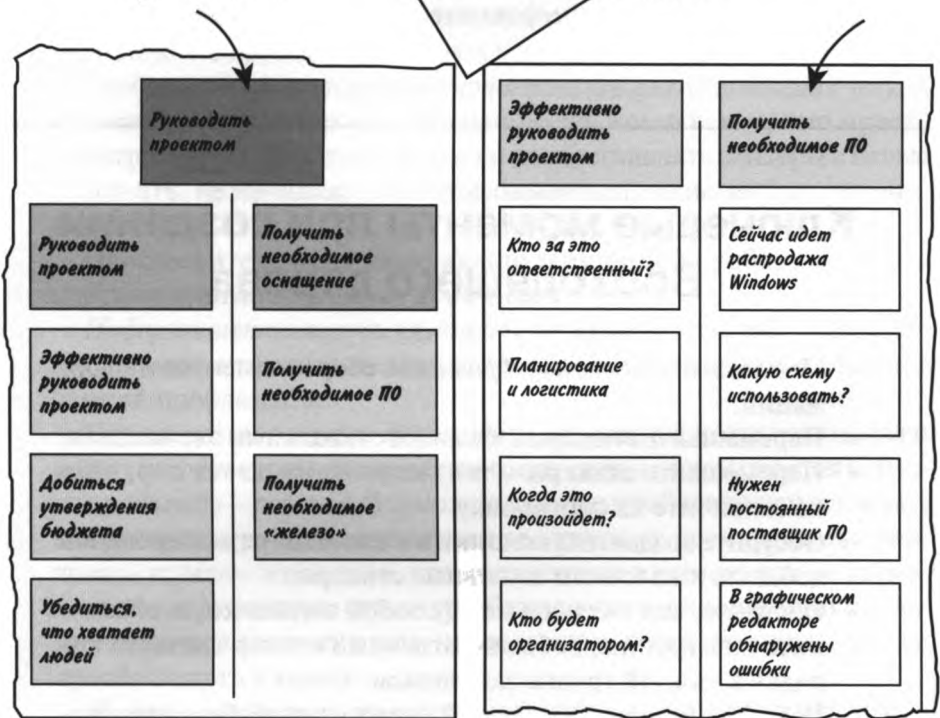
Обращайте внимание на стикеры, оставшиеся в *зоне хранения*: постарайтесь переместить их в колонки после того, как заглавные стикеры будут прикреплены к каждой колонке и вы поймете общий смысл стикеров в каждой отдельно взятой колонке и структуру основной проблемы. К окончанию сессии в *зоне хранения* не должно остаться ни одного стикера. Если потребуется, сделайте колонки, содержащие лишь по одному стикеру.

Шаг 7. Еще раз систематизируйте заглавные стикеры

Сделайте копии всех заглавных стикеров и повторите все предыдущие действия: распределите их по колонкам, добавив заглавные стикеры (уже более высокого порядка).

Повторяйте эту процедуру до тех пор, пока у вас не останется один-единственный *корневой* стикер, который бы резюмировал всю проблему в целом.

Поскольку работа с заглавными стикерами обычно занимает много времени, ее можно выполнять в совместном обсуждении. В зависимости от проблемы можно расположить *корневой* заглавный



Построение дерева

стикер над всеми заголовками из шага 6 (таким образом, отпадет потребность дублировать стикеры).

Шаг 8. Проверьте готовое дерево

Когда *дерево* готово, посмотрите на него со стороны и заново перечитайте все стикеры. Задайте вопросы, чтобы удостовериться, что оно поможет в достижении изначальной цели.

Если дерево строилось для «зависшего» проекта, использовались ли новые, творческие подходы к организации стикеров? Или же использовались старые, уже давно известные способы группировки?

Если вы остались довольны результатом, можно перерисовать дерево в любом другом формате, взяв в качестве образца иллюстрации на стр. 51.

Ключевые моменты при создании Восходящего дерева

- Используйте методику *Афиша* для сбора элементов информации.
- Перемещайте стикеры в колонки с похожими элементами.
- Перемещайте стикеры между колонками до тех пор, пока не закончите их сортировку.
- Обсудите созданные колонки и в качестве резюмирования добавьте к колонкам заглавные стикеры.
- Обсудите, как связаны между собой заголовки, и объедините их в группы, добавив заглавный стикер высшего порядка к каждой группе заголовков.
- Добавьте *корневой* заглавный стикер для обобщения заголовков верхнего уровня.

Глава 8. Информационная карта

Для чего?

Показать сложные взаимосвязи между элементами информации.

Когда применять?

Когда вы точно знаете или подозреваете, что элементы информации имеют друг с другом множество сложных связей.

Особенно *Информационная карта* полезна для не имеющих четкой структуры творческих сессий, например, когда вам нужно просто «поиграть» с результатами *Афиши* и попереставлять стикеры с целью выяснить, не начинают ли вырисовываться какие-нибудь закономерности.

Используйте ее в случае особенно запутанной проблемы — когда изучаете взаимосвязанные причины.

Информационные карты улучшают понимание ситуации. Они могут дать, например, ответ на вопрос «В чем состоит истинная причина данной проблемы?».

Используйте ее вместо *древовидной структуры*, когда взаимосвязь между информационными элементами сложнее, чем простая иерархия *родитель — ребенок*. Возможно, вы уже пробовали использовать для решения проблемы древовидную структуру, но попытка не увенчалась успехом из-за того, что выявленные взаимосвязи не вписались в иерархическую структуру. Одно из преимуществ использования стикеров состоит в том, что их можно легко, не переписывая, преобразовать в *карту*.

Информационная карта подходит для работы с общими ситуациями, тогда как *Карта действий* — для планирования проектов или отображения происходящих процессов.

Как работает?

Многие проблемы имеют запутанную и сложную структуру, где каждый отдельный элемент информации может быть связан с любым количеством других элементов. С помощью методики *Информационная карта* вы можете выявить и представить всю картину целиком, разложив элементы и изобразив линии взаимосвязей между ними.

Связь между двумя элементами информации зачастую бывает односторонней. Например, морозная погода может вызвать появление льда на дороге, но лед не может вызвать морозную погоду. Используйте стрелки для обозначения прямой связи.



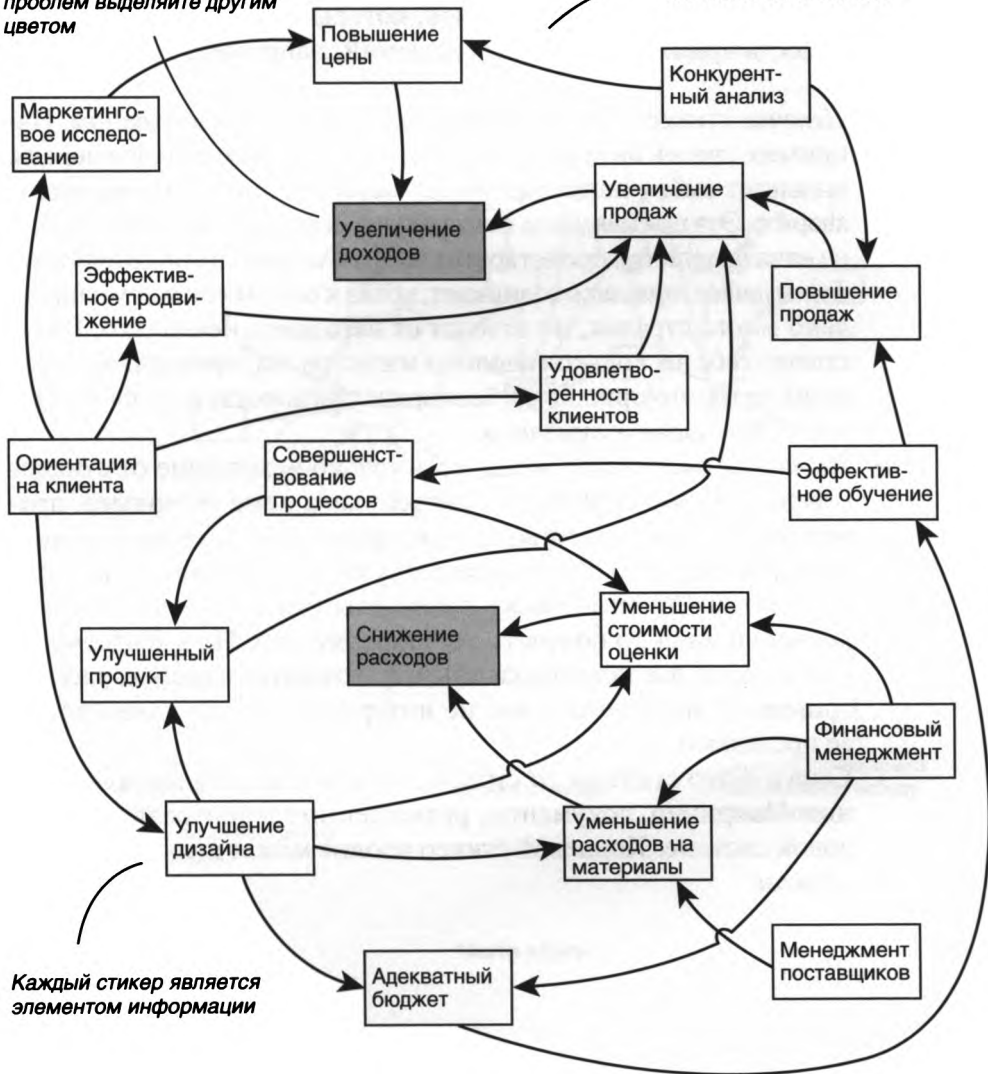
Односторонняя связь

Стрелки, показывающие взаимосвязь, могут иметь разные значения в разных картах, но в пределах одной карты они, как правило, имеют всего одно значение. Например: «Вызывает», «Принадлежит к» или «Рядом». Таким образом, для того чтобы интерпретировать карту, необходимо знать только значения стрелок (которые всегда должны быть четко определены).

Информационные карты могут и не отображать *всех* потенциальных взаимосвязей. Иногда ключевые взаимосвязи, которые вы хотите выявить прежде всего, остаются скрытыми. Чтобы этого избежать, при определении взаимосвязей применяйте последовательный подход, например задавайте стандартные вопросы. При таком подходе именно ключевые стрелки помогут вам достичь поставленных целей с помощью сконструированной карты.

Стикеры с формулировками проблем выделяйте другим цветом

Стрелки показывают ключевые взаимосвязи



Каждый стикер является элементом информации

Информационная карта

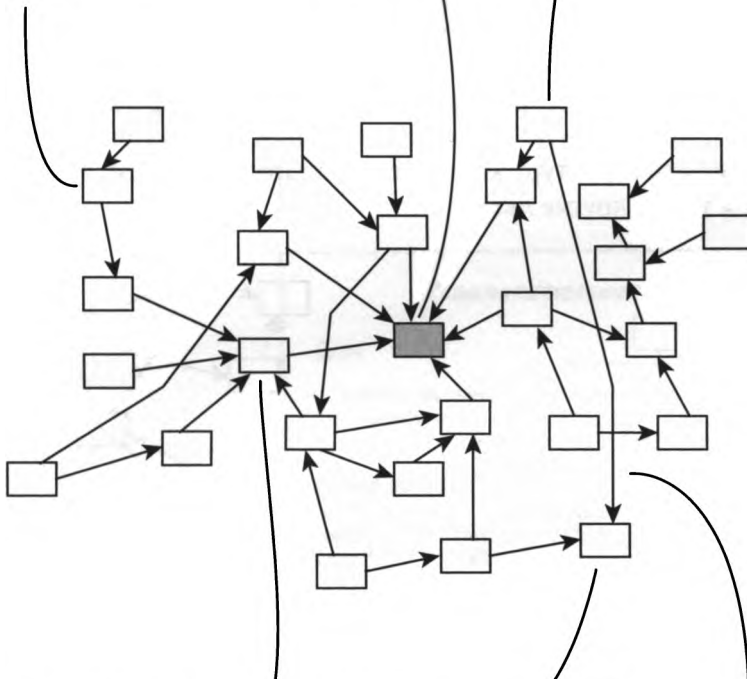
Информационная карта обычно начинается с одной или нескольких проблем, обозначенных на *корневых* стикерах. Карта может также включать несколько важных точек, которые могут вызывать необходимость принятия ключевых решений, например:

- *Цепочка* стикеров с одной стрелкой между каждым звеном. Например: гвоздь на дороге вызывает прокол, что, в свою очередь, вызывает смену направления движения машины, что вызывает аварию. Эта прямая связь означает, что извлечение звена «Гвоздь» из начала цепочки предотвратит звено «Авария» в конце цепочки.
- *Бутылочное горлышко* возникает, когда к одному стикеру направлено много стрелок, но отходят от него всего несколько. Представьте себе несколько основных магистралей, проходящих через один город: это приводит к беспорядку на дорогах и пробкам. Это и есть *бутылочное горлышко*.
- *Источник* получается, когда есть только исходящие от стикера стрелки, но нет стрелок, направленных к нему. Например, правительственное агентство предоставляет на постоянной основе информацию большому количеству разных организаций. Естественно, на практике даже правительственное агентство тоже должно откуда-то получать эту информацию. Но в *Информационной карте* все источники обычно находятся в рамках рассматриваемой проблемы — нас не интересует то, что находится за ее пределами.
- *Стоки* — это стикеры со стрелками, направленными только на них. Например, документы, размещенные в центральной файловой системе. Корневой стикер вполне может являться только *стоком*.

Цепочка включает несколько стикеров со стрелками между ними

Карта начинается с одного или нескольких корневых стикеров

Источник не имеет входящих стрелок



Бутылочное горлышко имеет множество входящих стрелок и всего лишь несколько исходящих

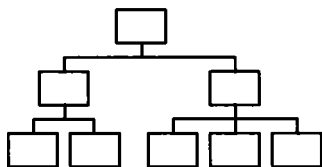
Сток не имеет исходящих стрелок

Стрелки показывают взаимосвязь между стикерами

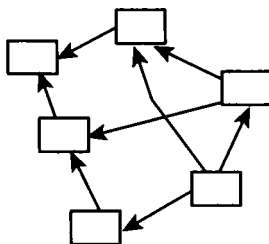
Части карты

Обратите внимание на разницу между связями в *древовидной структуре* и *карте*: в *дереве* линии группируют собой целые семьи, в то время как на *карте* одна линия показывает связь только между двумя элементами информации.

Поскольку *карты* отображают сложные взаимосвязи между стикерами, скорее всего, формат *карты* будет менее структурированным, нежели формат *дерева*. В связи с этим *карты* бывает сложнее интерпретировать. Следовательно, нужно более внимательно формировать структуру *карты*, если подразумевается, что с ней будут работать и другие люди.



Взаимосвязи между стикерами в древовидной структуре определяются исходя из самой структуры дерева



Для того чтобы показать взаимосвязи стикеров на карте, необходимо отобразить это стрелками

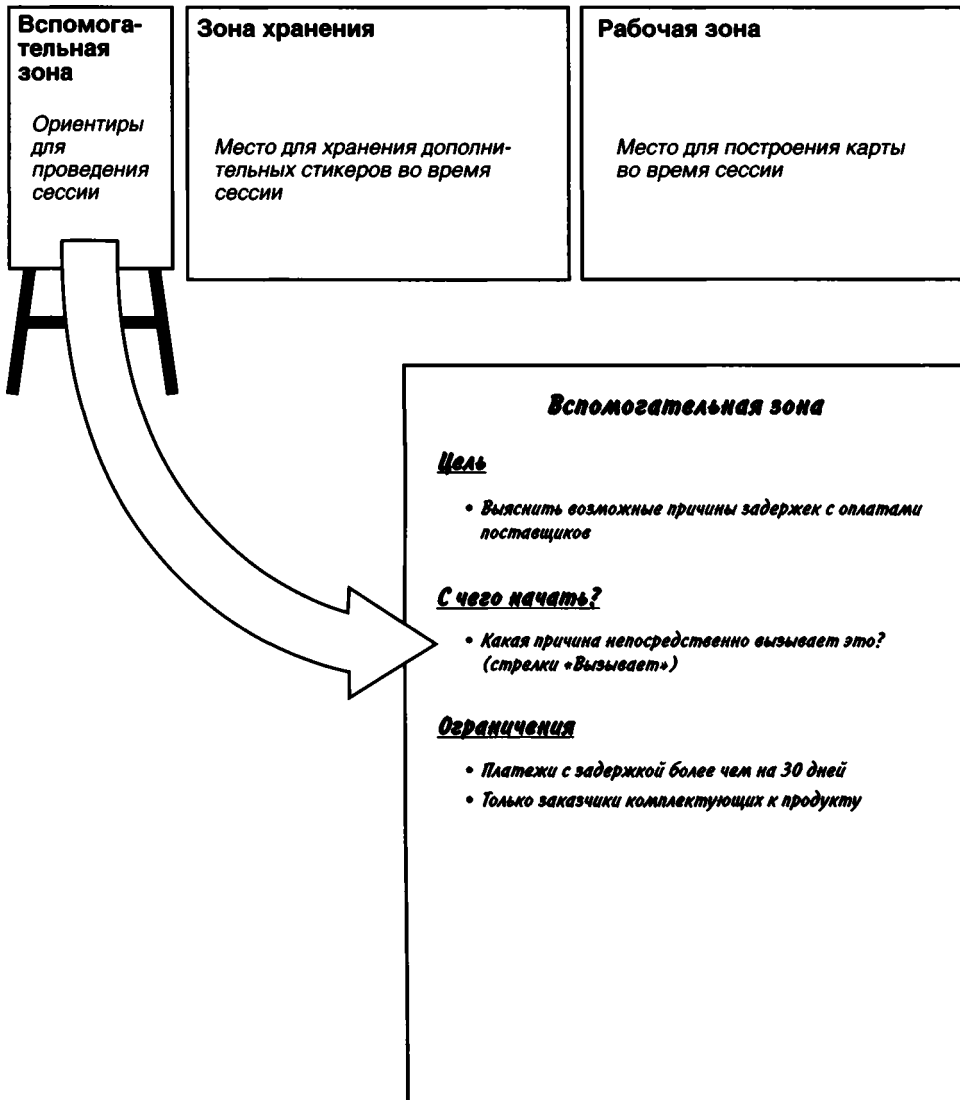
Сравнение древовидной структуры и карты

Какова процедура?

Шаг 1. Определите цель

Определите свою цель и подготовьте встречу, как описано в главе 3. Вот типичные примеры целей:

- Установить главные причины неполадок принтера.
- Понять, как соединены главные дороги в регионе.
- Выявить сеть неформальных взаимоотношений в офисе.



Цели и вопросы

Шаг 2. Определите принципы создания карты

Исходя из цели, определите, как будет звучать прямой вопрос к каждому стикеру — для того чтобы найти другие связанные с ним стикеры. Примеры вопросов:

- Чем это вызвано?
- С какими дорогами соединяется эта дорога?
- С кем этот человек дружит?

Вопрос должен содержать глагол, характеризующий взаимосвязь между стикерами. Например:

- вызывает;
- соединяется;
- дружит.

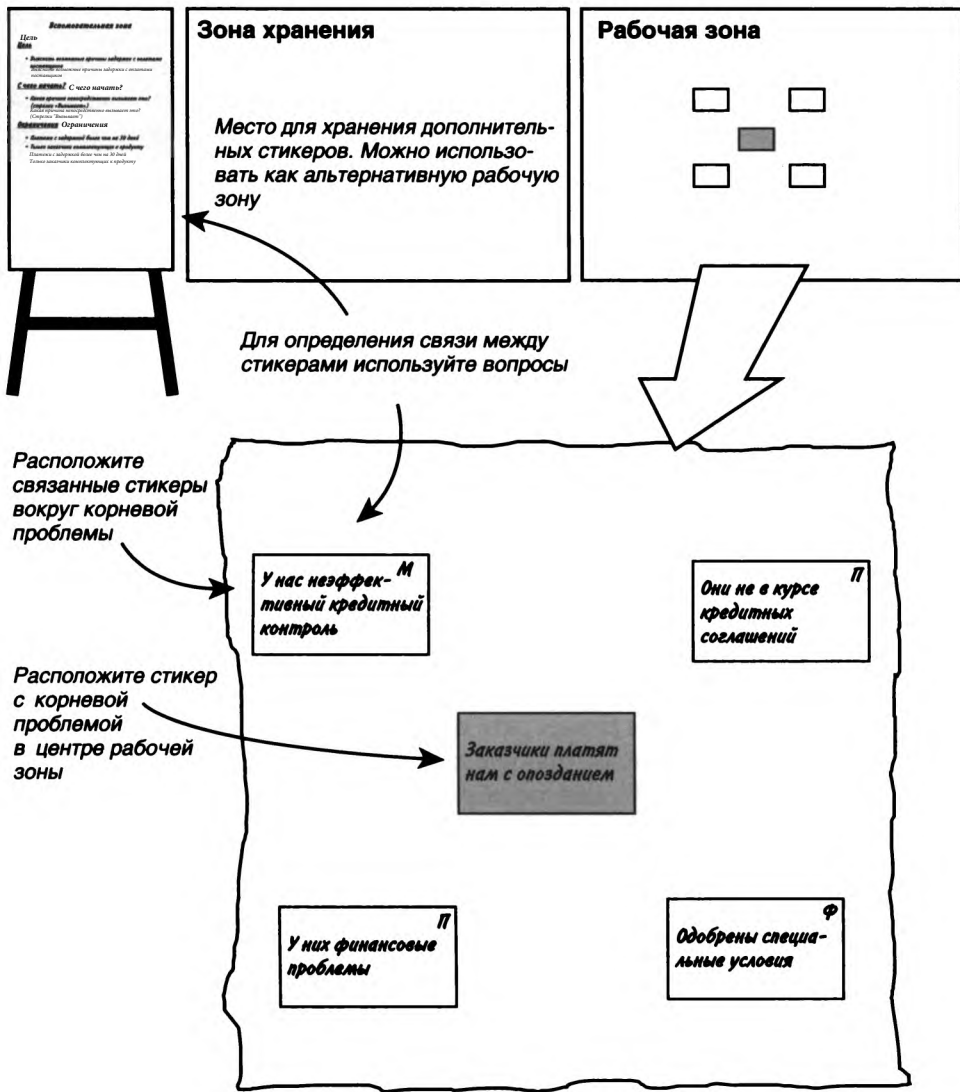
Также стоит сформулировать ограничения, чтобы точнее определять, какие стикеры будут задействованы и какие стрелки будут их соединять. Например:

- только «Лазер Джет Р4500»;
- только межрегиональные автомагистрали;
- только общающиеся друг с другом сотрудники финансового отдела на полной ставке.

Шаг 3. Определите корневой стикер

Используйте информацию из *вспомогательной зоны*, для того чтобы четко и однозначно сформулировать фразу для *корневого* стикера, с которого начинается карта. Это может быть предложение, описывающее проблему или любую другую соответствующую информацию. К примеру, цель «Определить факторы, влияющие на рост себестоимости продукта» может иметь *корневой* стикер «Рост себестоимости продукта».

Чтобы этот стикер выделялся среди других, используйте стикер другого цвета или выделите его маркером.



Построение информационной карты

Поместите *корневой* стикер в центре *рабочей зоны* таким образом, чтобы вся карта могла быть выстроена вокруг него.

Количество *корневых* стикеров может быть больше чем один. Например, вы создаете карту сети поставщиков для подразделений компании. В этом случае для каждого из подразделений будет свой *корневой* стикер, вокруг которого будут наклеены стикеры поставщиков (один стикер — один поставщик).

Шаг 4. Определите взаимосвязанные стикеры

Определите прямые связи *корневого* стикера, задав вопрос из шага 2. Запишите по одному связанному элементу на один стикер и расположите их в *рабочей зоне* вокруг стикера *корневой* проблемы.

Шаг 5. Повторите действие, чтобы найти еще стикеры

Для каждого стикера, определенного в шаге 4, найдите связанные с ним элементы информации (с помощью вопроса из шага 2).

Разместите эти новые стикеры вокруг стикера, с которым они связаны. Если они также связаны и с другими стикерами, размещайте их так, чтобы потом можно было добавить стрелки между ними.

После того как вы разместите все новые элементы вокруг стикера, к которому они имеют отношение, поставьте на нем галочку. Это поможет определить еще не обработанные стикеры (это особенно удобно, когда карта усложняется).

Размещая стикеры, оставляйте достаточно места между ними, для того чтобы потом добавить стрелки. Когда нужно связать два далеко расположенных друг от друга стикера, соединяющая стрелка должна огибать все стикеры между ними.

Если стикеры находятся очень близко друг к другу и трудно между ними добавить новые, перераспределите их так, чтобы было больше места. Не бойтесь переклеивать стикеры с места на место, если обнаружите между ними новые связи.

При составлении *Информационной карты* можно предварительно провести *Афишу*: это будет хорошей альтернативой или дополнением в деле определения новых стикеров для *карты*.

Стикеры также можно брать из не совсем удачно построенного *Нисходящего дерева* — если вы поняли, что методика *Информационная*

Информационная карта

Цель

- Анализ взаимосвязей объектов с помощью стикеров

Сфера применения

- Анализ структуры организационных отношений (структур «Исполнение»)

Преимущества

- Простота и удобство использования (не более 30 минут)
- Быстрое установление взаимосвязей и связей

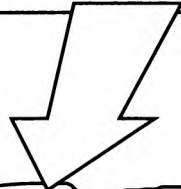


Зона хранения

Место для дополнительных стикеров. Может использоваться как альтернативная рабочая зона

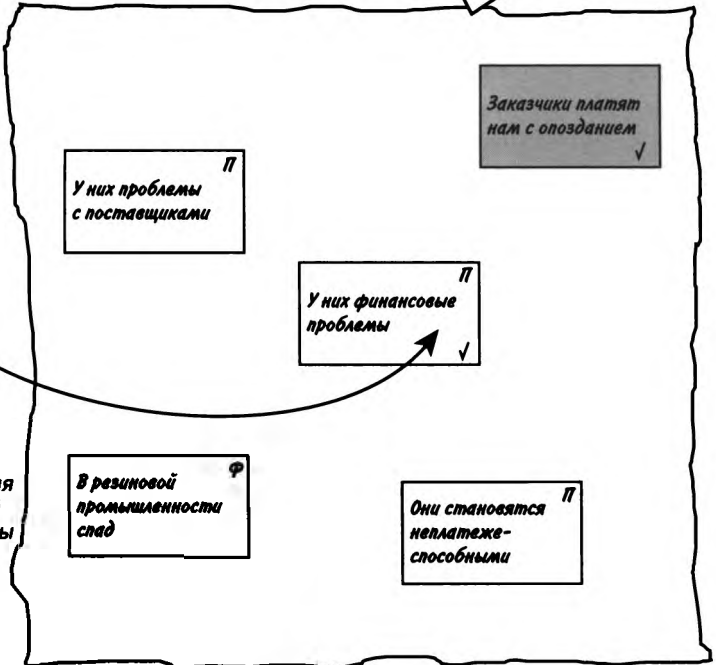
Рабочая зона

С помощью вопросов определите и установите связи между всеми стикерами



Поставьте галочку, когда все связанные стикеры будут добавлены

По мере обнаружения новых взаимосвязей перемещайте стикеры



Разработка Информационной карты

карта больше подходит для решения проблемы. В обоих случаях поместите стикеры в *зону хранения* и берите их оттуда по мере необходимости.

Шаг 6. Добавьте стрелки, чтобы показать взаимосвязи

К каждому стикеру задайте одинаковый вопрос (из шага 5), чтобы добавить стрелки, демонстрирующие взаимосвязи между стикерами.

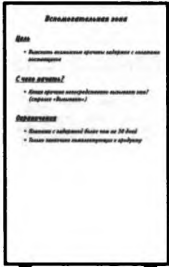
Как только работа с каждым стикером будет завершена, зачеркните галочку, добавленную в шаге 5. Таким образом, вы будете видеть, какие стикеры уже обработаны.

Не добавляйте слишком много стрелок, это может затруднить считывание полезной информации с *карты*. Такое случается, когда косвенные и прямые взаимосвязи отображаются вместе. Например, стикер «Разбитая ваза» прямо связан со стикером «Удар об стену». Но он также косвенно связан со стикером «Злость человека, бросившего вазу».

Если на этом этапе работы вы обнаружили много стикеров, просто помещайте их в *рабочую зону*. Когда потребуется, вы сможете добавить стрелки.

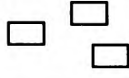
Если стрелка, которую вы рисуете к отдаленному стикеру, пересекает другие линии, чтобы избежать путаницы, добавьте в месте пересечения линий дугу, чтобы «перепрыгнуть» через пересекаемую стрелку.

Хотя все стрелки должны иметь одно и то же значение (например, «Вызывает»), иногда можно выявить связи другого рода, и их тоже стоит учитывать (например, связь «Влияет некоторым образом»). В таких случаях используйте другой вид начертания, например пунктир, чтобы показать, что значение этой стрелки отличается от других. Например, в приведенной далее схеме «Спад в резиновой промышленности», вероятно, каким-то образом влияет на «Платежеспособность заказчика», но не является прямой причиной этого.

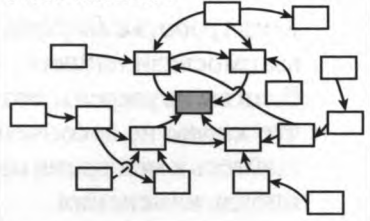


Зона хранения

Место для дополнительных стикеров. Может использоваться как альтернативная рабочая зона



Рабочая зона

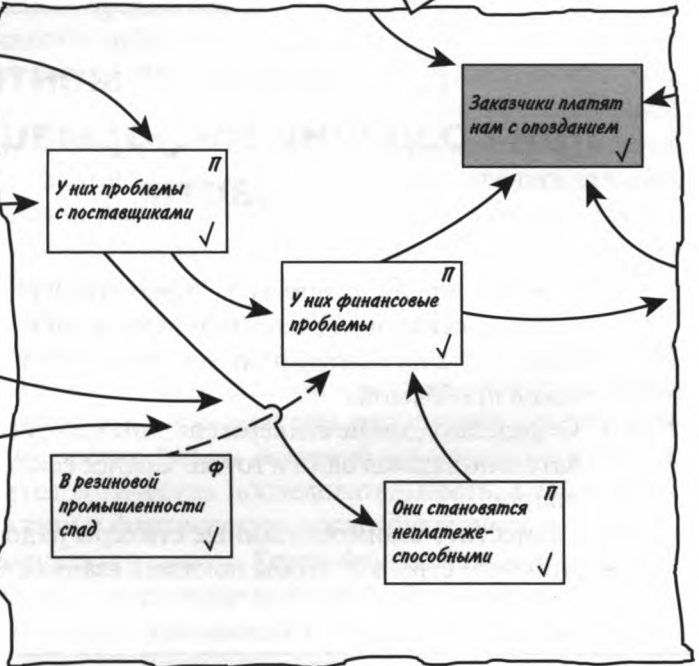


Задайте вопросы для определения стикеров, связанных между собой, а затем добавьте стрелки

После добавления всех стрелок перечеркните галочку

В месте пересечения стрелок используйте дугу

Используйте пунктирную линию, если стрелка имеет значение, отличное от значения других стрелок



Добавление стрелок в Информационную карту

Шаг 7. Проверьте завершённую карту

Когда работа с *Информационной картой* завершена, проверьте, все ли взаимосвязи найдены и правильно ли они обозначены стрелками. Если вы не уверены по поводу некоторых взаимосвязей или считаете, что *карта* не закончена, оставьте ее на некоторое время. Возвращайтесь к ней время от времени, чтобы при желании внести какие-нибудь изменения.

Если вас устраивает получившаяся карта, используйте ее дальше для работы, например, чтобы определить план дальнейших действий.

Ключевые моменты при создании Информационной карты

- Сформулируйте вопросы, которые помогут вам определить нужные стикеры и выявить между ними взаимосвязи.
- Поместите по центру один или несколько стикеров с *корневой* проблемой.
- Определите, какие стикеры связаны между собой, последовательно задавая один и тот же заранее сформулированный вопрос.
- Разместите взаимосвязанные стикеры рядом.
- Добавьте стрелки, чтобы показать взаимосвязи.

Глава 9. Карта действий

Для чего?

Показать, как связан набор действий.

Когда применять?

Карта действий связана с поведением. Она дает ответ на вопрос «Что мы должны сделать прежде всего?». Используйте ее при отображении на карте какого-либо набора заданий или действий, чтобы показать, как они зависят друг от друга (например, выполнение одной задачи должно быть завершено до начала выполнения следующей).

Используйте *Карту действий*, чтобы понять логическую последовательность заданий, задав вопрос «Что я могу сделать дальше?». При формировании *Карты действий* вы можете обнаружить, что, например, после того как определенное задание уже выполнено, есть еще несколько, которые могли быть выполнены либо одновременно, либо в определенном порядке.

Карта действий показывает последовательность задач при ответе на вопрос «Что я буду делать дальше?», и в результате вы можете принять окончательное решение о том, что именно следует делать и когда. Преимущества *Карты действий* заключаются в том, что сначала создается логическая последовательность, а затем можно переставить задачи в фактическую последовательность — так, как вы будете выполнять эти задачи. *Карта действий* полезна еще и тем, что может стать частью стандартной рабочей документации.

Эту методику можно использовать для разработки как текущих рабочих процессов, так и запланированных.

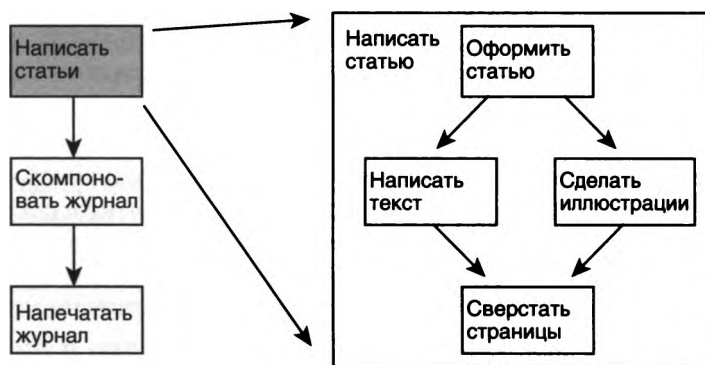
Карта действий также может быть полезна при планировании проектов. Используйте методику *Нисходящее дерево*, чтобы разделить проблему на отдельные задания, после чего сформируйте *Карту действий* для определения их последовательности.

Как работает?

Стандартная проблема относительно любого набора действий заключается в том, что необходимо решить, что конкретно и в каком порядке должно быть сделано. От общей картины того, как работает компания, до сборочной линии на производстве — все рабочие процессы должны быть поняты, спроектированы, донесены до исполнителей и выполнены. *Карта действий* специально предназначена для решения таких проблем. В целом *Карта действий* является подвидом *Информационной карты*.

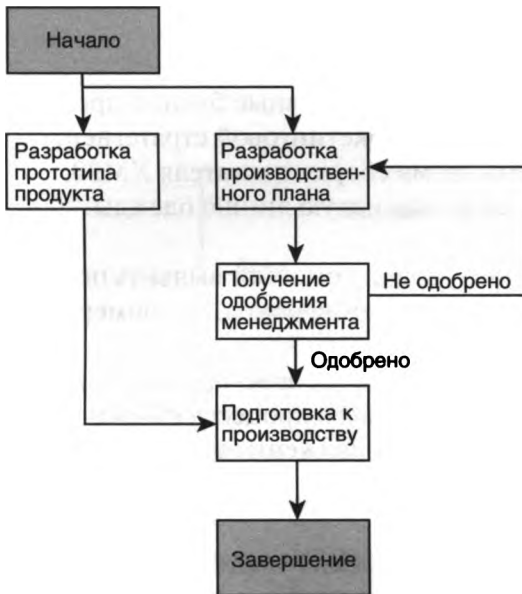
Стикеры в *Карте действий*, как правило, отображают конкретные действия, которые могут варьироваться от широких функций, например «Продать продукцию», до более специфических действий, например «Выбрать злаковые» или «Вкрутить болт». Стрелки обычно указывают на последовательность действий, которая означает «Следует».

Все стикеры в большинстве *Карт действий* подразумевают действия одного уровня. Вряд ли можно увидеть на одной карте действия «Построить ракету» и «Вкрутить болт». Многоуровневые действия можно обозначить путем вложения: каждый стикер может вести к еще одной карте на нижеследующем уровне. Таким образом может быть составлена *Карта действий* для организации в целом.



Вложенная Карта действий

Карты действий часто начинаются в одной точке и заканчиваются в другой. Эти точки могут быть обозначены с помощью стикеров с надписями «Начало» и «Завершение». Обычно ближе к завершению работы большинство стрелок уже нарисованы и показывают одно общее направление — к конечной точке.



Карта действий

Какова процедура?

Шаг 1. Определите цель

Определите свою цель и подготовьте встречу, как описано в главе 3.

Как правило, для *Карты действий* характерны два уровня целей.

Цели первого уровня определяют общий план действий или карту процесса, например:

- Перепроектировать основные бизнес-процессы в соответствии с утвержденной маркетинговой стратегией.
- Уменьшить время сборки двигателя ХМ30.
- Вывести на рынок новую линию одежды.

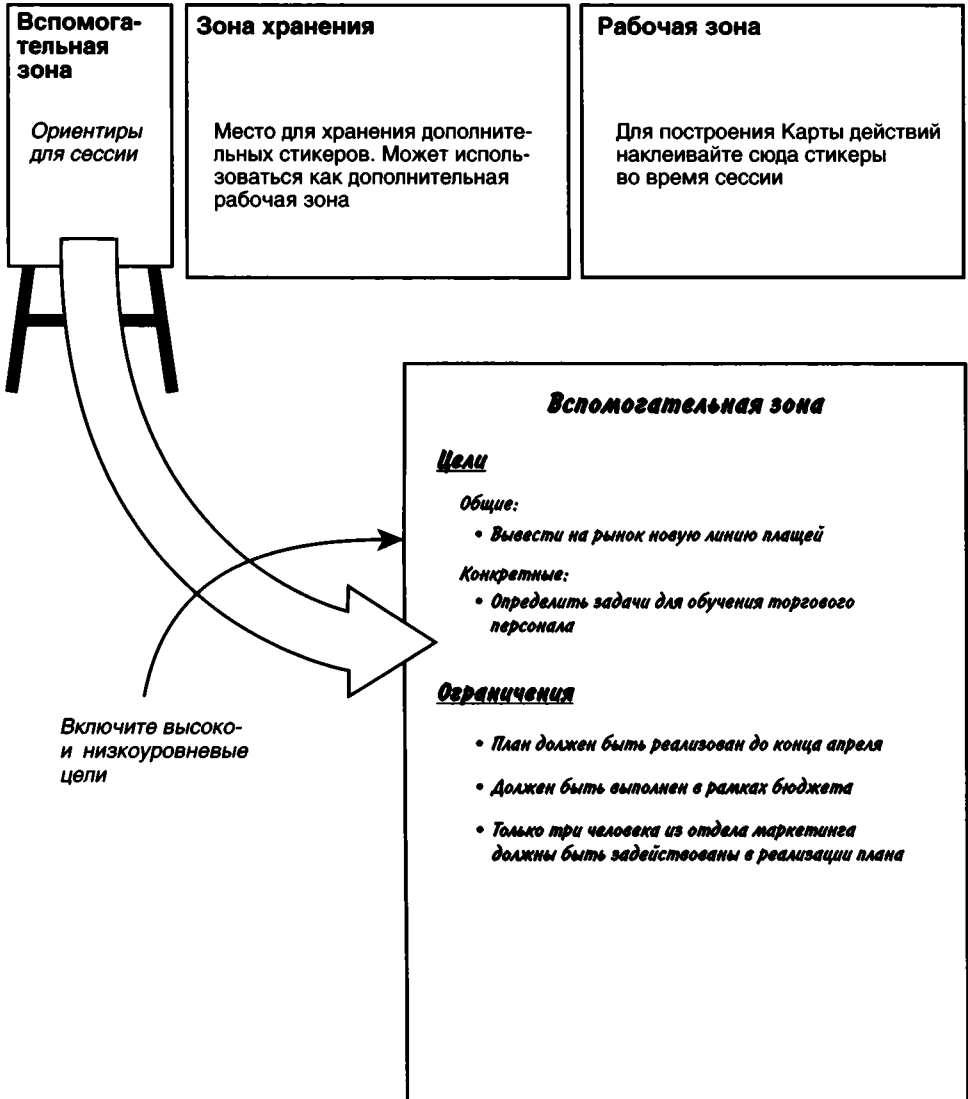
Цели второго уровня помогают выявить последующее направление в процессе построения карты, например:

- Определить основные бизнес-процессы и их взаимосвязи.
- Создать схему текущего процесса сборки двигателя ХМ30.
- Построить план продвижения на рынок, отображая задачи и их влияние друг на друга.

Шаг 2. Определите ограничения

Добавьте ограничения, которые необходимо учитывать. Часто они касаются сроков, ресурсов (включая оборудование и людей), а также качества. Кроме того, они могут обозначать требуемый уровень децентрализации. Например:

- Должна помещаться на одной странице и быть легкой для понимания.
- Должна включать каждое движение отдельной части или действие человека.
- Каждое задание должно выполняться одним человеком и требовать менее 20 часов рабочего времени.



Цели и ограничения для карты действий

Шаг 3. Определите форму карты

Определите, какой формы должна быть карта, исходя из типа информации, которую вы в нее помещаете. Это позволит сократить количество перемещений стикеров и увеличит пространство. Например:

- Изобразите процесс выполнения действий для одного человека как простую последовательность шагов, причем в том же порядке, в котором они выполняются на практике. Используйте отдельные ответвления, чтобы показать альтернативные наборы действий после принятия решения. Часто такие карты получаются очень длинными и узкими, поэтому начинайте строить карту с верхнего края *рабочей зоны*, двигаясь вниз.
- Во время построения схемы высокоуровневого процесса рисуйте стрелки, чтобы показать перемещение предметов или информации между подпроцессами. Это увеличит площадь карты, которая может расширяться в нескольких направлениях одновременно. При этом лучше всего строить ее либо слева направо, либо от середины к краям (начав с ключевого процесса).
- Постройте карту, используя стрелки только для того, чтобы показать последовательность действий. Такую схему лучше всего строить слева направо.

Начните формирование *Карты действий* со стикера «Начало», чтобы упростить чтение схемы.

Шаг 4. Спланируйте, что должно произойти в первую очередь

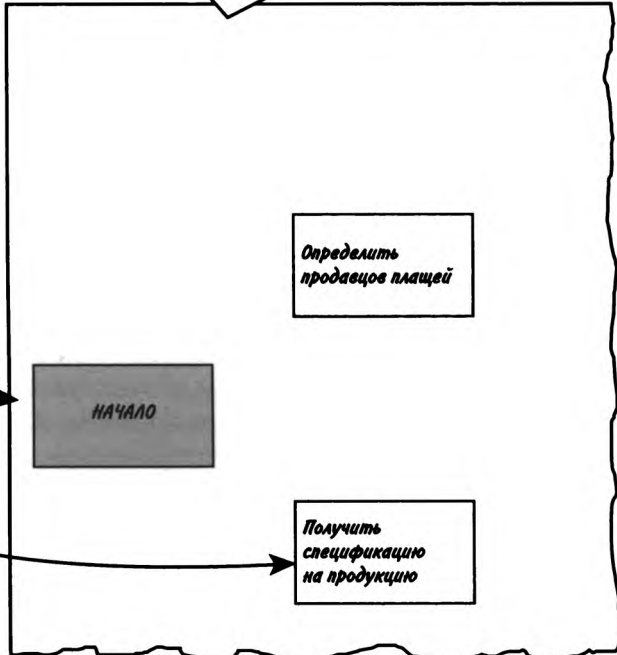
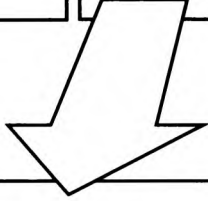
Чтобы создать стикеры начальных действий, просто ответьте на вопрос «Что должно произойти в первую очередь?». Расположите стикеры так, чтобы показать, что они идут первыми и не зависят друг от друга. Например, при построении карты слева направо разместите эти стикеры вертикально, оставив достаточно свободного пространства вокруг них так, чтобы впоследствии можно было добавлять другие стикеры.



Зона хранения

Место для временного хранения стикеров. Можно использовать как рабочую зону

Рабочая зона



Наклейте стикер «Начало»

Спросите: «Что нужно сделать в первую очередь?» — чтобы найти исходное действие

Начало построения Карты действий

Шаг 5. Добавьте последующие действия

Продолжайте составлять карту, задавая к каждому добавленному стикеру вопрос «Что нужно сделать сразу после этого?». Потом создайте стикер с ответом на этот вопрос и разместите его таким образом, чтобы было ясно, что он следует за предыдущим действием.

Зачастую при добавлении стикеров выясняется, что то или иное действие должно быть выполнено раньше или позже. В этом случае переставьте стикеры соответствующим образом.

Иногда за несколькими стикерами с действиями следует стикер с указанием на то, что в результате двух действий получаются детали, которые объединяются в одно целое. В этом случае разместите следующий стикер между ними, сдвинув его вправо.

Некоторые действия нелегко определить с помощью вопроса «Что следует далее?». В таких случаях попробуйте несколько альтернативных способов:

- Сделайте сначала *Афишу*, чтобы определить задания, которые пригодятся при составлении карты. Для этого может потребоваться часто перемещать стикеры или объединять слишком детализированные стикеры, но это бывает полезно при творческом подходе к решению проблемы или в неопределенных ситуациях.
- Используйте методику *Нисходящее дерево*, чтобы разложить проблему на части, а потом используйте стикеры с нижнего уровня этой структуры для формирования *Карты действий*. Этот способ также хорошо подходит при составлении планов.
- Начните строить карту с середины, с понятных и известных действий, и продолжайте работать от середины к краям, постоянно задавая вопрос «Что необходимо сделать?» до и после каждого стикера. Еще вариант: начните работу с конца и двигайтесь в обратном направлении.

Использование зоны

Важно:

- Разместите на рабочем столе только карты!

Цели:

- Определить задачи для обучения персонала

Рекомендации:

- Если действие будет реализовано до конца проекта
- Должны быть выделены в рамках бюджета
- Если еще человек не одобряет реализацию
- Должны быть забронированы в реализации

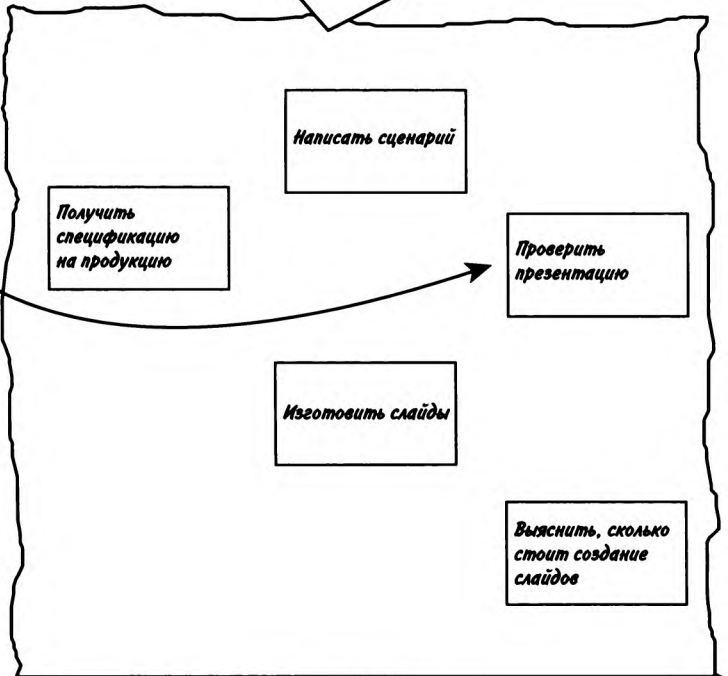
Зона хранения

Место для временного хранения стикеров. Можно использовать как рабочую зону

Рабочая зона

Добавьте стикер для каждого нового действия

Разместите стикеры так, чтобы показать, что за чем следует



Построение Карты действий

Шаг 6. Добавьте стрелки, чтобы показать последовательность

Когда работа с картой завершена, добавьте стикер «Завершение», поместив его сразу за последним стикером. Обозначение начала и конца действий помогают ограничивать карту, четко показывая, что все это в совокупности является единым процессом или планом.

Снова посмотрите на карту и добавьте стрелки, чтобы показать последовательность действий. Если стрелки пересекаются, начертите в месте пересечения дугу, чтобы показать, что стрелки не соединяются.

Не следует рисовать стрелки на более раннем этапе — во время наклеивания стикеров. Конечно, это может быть удобно для обозначения неочевидных последовательностей, но часто при добавлении новых действий или последовательностей стикеры могут быть перемещены.

Использование зоны

Цели:

- Разместить на рабочем поле новые стикеры

Инструменты:

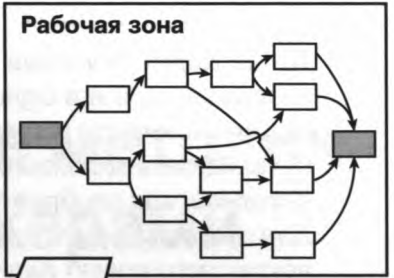
- Функция «Найти» для быстрого поиска стикера

Важные моменты:

- Если стикер был размещен до этого момента
- Стикеры должны быть выложены в рабочую область
- Стикеры при создании не должны перекрывать друг друга
- Стикеры должны быть размещены в рабочей области

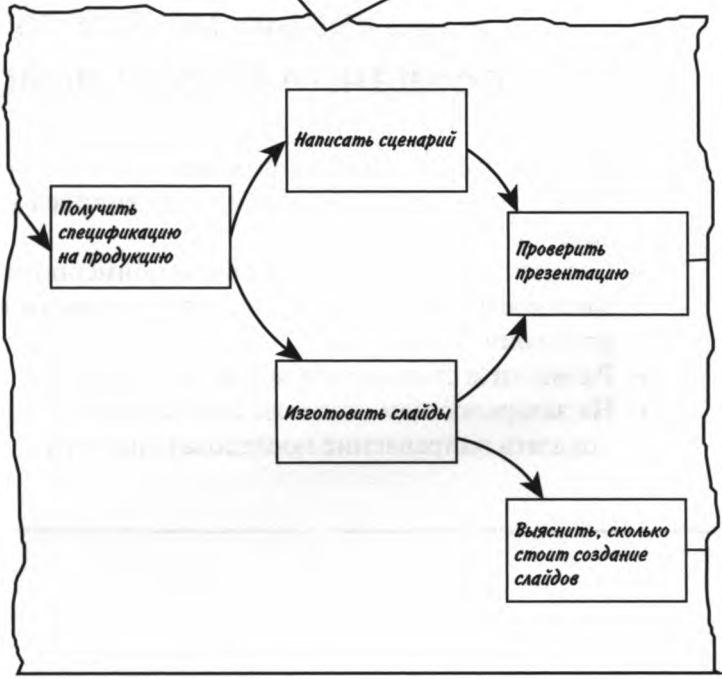
Зона хранения

Место для временного хранения стикеров. Может использоваться как рабочая зона



Добавьте стикер для каждого нового действия

Добавьте стрелки, чтобы показать реальную последовательность действий



Добавление стрелок для обозначения последовательности

Шаг 7. Проверьте завершенную карту

Когда *Карта действий* готова, проверьте, соответствует ли она заявленным целям и ограничениям.

Довольно часто встречается ситуация, когда более рациональным будет сделать несколько относительно небольших вложенных *Карт действий*, как изображено на стр. 88, нежели одну большую карту. Для этого выберите один стикер из готовой карты и сформируйте вокруг него новую *Карту действий* более низкого уровня.

Ключевые моменты при создании Карты действий

- Определите цели и ограничения.
- Определите действия с помощью вопроса «Что следует далее?».
- Следите, чтобы все действия были примерно одного уровня сложности и качества. При необходимости используйте вложения.
- Разместите стикеры в нужной последовательности.
- На завершающем этапе сессии нарисуйте стрелки, чтобы показать направление последовательности.

Часть III

Использование методик работы со стикерами

Методики работы со стикерами предназначены для решения реальных проблем, и, чтобы они принесли реальный эффект, требуется организованный подход к использованию этих методик. Этому и посвящена данная часть книги. Когда вы овладеете и методиками, и подходами к их применению, вы сможете начать импровизировать, комбинируя методики и создавая новые варианты их использования.

Глава 10. Решение проблем

У Редьярда Киплинга есть следующие строки, содержащие пароль к решению любых проблем:

*Есть у меня шестерка слуг,
Проворных, удалых,
И все, что вижу я вокруг,—
Все знаю я от них...
Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где.*

Самый простой способ последовать совету Киплинга — применить к проблемам общую методику задавания вопросов. Таким образом, столкнувшись с неопределенной ситуацией, задайте вопросы: «Что является важным? Почему это нужно исправить? Каковы факты и где они находятся?» и так далее. Удивительно, как много мы можем достичь, просто держа свой разум открытым и не принимая все за чистую монету.

Однако помните, что методика задавания вопросов хотя и является полезной, может оставить вас в неопределенности относительно того, с чего начать и что делать дальше. Задавание вопросов может дать отличный эффект, но вы можете запутаться, если будете задавать неправильные вопросы, которые не подходят к данной ситуации, времени или участнику событий.

Чтобы избежать этого, подходить к проблеме все же следует с разумной степенью уверенности. Один из способов — использовать строгий перечень правил для каждого шага. Это может быть эффективным для нескольких типов проблем, хотя может оказаться и чересчур жестким вариантом в других ситуациях.

Альтернативой является использование более гибких ориентиров, которые могут быть адаптированы к имеющейся проблеме. Эти подходы предлагают некую основу, на которой могут базироваться более конкретные действия в рамках каждой стадии.

В целом масштаб *подхода* и уровень его сложности отражают масштаб и степень важности проблемы. Очевидно, что более разумным будет потратить время и усилия на решение серьезных и весомых проблем, в то время как более мелкие, повседневные проблемы требуют более легкого подхода.

Вы можете использовать один из трех *подходов*:

1. Для решения повседневных проблем воспользуйтесь общей *методикой задавания вопросов* и используйте наиболее подходящие методики работы со стикерами, описанные в предыдущих главах.
2. Для решения более сложных проблем используйте *простой подход*, речь о котором пойдет ниже. В рамках этого подхода можно использовать методики работы со стикерами как по отдельности, так и в сочетании друг с другом.
3. Для решения серьезных проблем, требующих большей организации, соберите команду, которая сможет работать совместно над решением проблемы, и используйте *проектный подход*.

Простой подход

Столкнувшись с проблемой, задайте несколько базовых вопросов:

1. *Чего я пытаюсь достичь?*

Если можете описать, куда вы пытаетесь попасть, то более вероятно, что вы туда попадете.

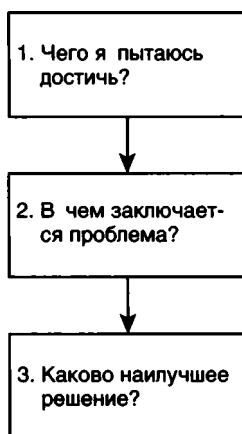
2. *В чем заключается истинная проблема?*

Выберите лучший способ для организации и понимания информации о проблеме. Используйте методику *Афиша* для сбора информации. Организуйте ее в виде *древовидной структуры* для простых си-

туаций и в виде *карты* для более сложных. Ищите наиболее важные вещи, которые нужно исправить. Если они не ясны, используйте методику *Перестановка*.

3. Каково решение?

Используйте результаты методик, чтобы точно понять проблему, затем найти наиболее подходящее решение. Составьте *Афишу*, чтобы найти возможные решения, и используйте *Перестановку*, чтобы выбрать из них лучшее.



Простой подход

Проектный подход

Сложные и важные проблемы заслуживают более формального подхода, чем проблемы, которые могут быть решены при помощи вопросов или при помощи *простого подхода*, описанного выше.

Схема, приведенная здесь, основана всего на трех вопросах Киплинга: «Что?», «Почему?» и «Как?». Хотя в рамках этого подхода, конечно, может быть задано больше вопросов.

Проектный подход предполагает, что нужно проделать определенные шаги, чтобы найти *причину* проблемы, прежде чем пытаться искать подходящее решение. Такой подход обеспечит вам реальное решение проблемы, а не только ее «симптомов».

Проектный подход предполагает не только само решение проблемы, но и вашу уверенность в том, что проблема точно разрешится, а вы извлечете урок из данного опыта. И это сделает решение последующих проблем проще.

Основные шаги:

1. В чем заключается проблема?
2. Почему это происходит?
3. Как я могу ее решить?
4. Решение проблемы!
5. Почему это работает или не работает?
6. Что дальше?

В последующих разделах будет более подробно описан каждый шаг и будут даны рекомендации, какие методики можно использовать на том или ином этапе.

Шаг 1. В чем заключается проблема?

Определение проблемы зачастую бывает запутанным процессом. Вы понимаете, что что-то не так, но не понимаете, что именно. Первая задача на этом этапе — сформулировать проблему и цели, чтобы затем направить свои усилия в нужное русло. Кроме того, это поможет потом вам понять, была ли проблема решена.

Уделите некоторое время этому этапу, поскольку могут потребоваться значительные усилия, чтобы собрать факты о проблеме. Если вы хотите решить проблему поскорее, возможно, вы попытаетесь быстро проскочить этот шаг, но будьте готовы к тому, что так или иначе это придется сделать на шаге 5 («Почему это работает или не работает?»).

1. В чем
заключается
проблема?

ЧТО

6. Что дальше?

2. Почему это
происходит?

ПОЧЕМУ

5. Почему это
работает или
не работает?

КАК

3. Как я могу решить ее?

4. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ!

Проектный подход

Почему мы здесь?

Прежде всего кратко *сформулируйте проблему*, выделив в ней основной смысл и то, почему вам нужно ее решить сейчас.

Если возможно, включите в формулировку факты и цифры и определите, почему эта проблема является более срочной, чем другие. Например, «Поставки постоянно задерживались в течение предыдущих шести месяцев, в результате чего мы получили около 50 жалоб от наших основных клиентов. Несколько клиентов угрожают перейти к конкурентам». Это утверждение дает общую картину проблемы, демонстрирует ее срочность и задает направление будущих действий.

- Используйте методику *Афиша* для сбора информации о проблеме.
- Систематизируйте результаты *Афиши* при помощи методики *Восходящее дерево* для формулировки проблемы.
- Вместо древовидной структуры можно воспользоваться методикой *Информационная карта*, для того чтобы связать между собой результаты *Афиши*.

Чего мы пытаемся достичь?

Сформулируйте *цель*, которая описывает то, как будет выглядеть ситуация после разрешения текущей проблемы.

Вы можете составить несколько *определений цели*, но они могут усложнить решение, так как вы будете пытаться решить все сразу. На самом деле обычно целесообразнее исправлять по одной вещи за раз. Большие перемены требуют больших усилий и могут не дать результатов по многим причинам.

Постарайтесь, чтобы ваша цель была основана на фактах, а не на мнениях. Уделите время оценке таких моментов, как, например, количество жалоб клиентов по поводу текущей ситуации (наряду с другими факторами — допустим, насколько серьезны жалобы).

Хорошо сформулированное определение цели помогает вам понять, когда проблема решена. Для этого следует ввести какие-то постоянные измерения. Например, «В течение следующих шести месяцев снизить количество жалоб клиентов по поводу продукции „Кейдо“ до менее чем трех жалоб в месяц».

- Нарисуйте *Карту действий* для процесса, который нужно исправить, чтобы прояснить, что именно должно произойти, и определить точки оценки.
- Используйте методику *Перестановка* для подбора наилучшего способа оценки.
- Сделайте *Афишу* для возможных целей. Опираясь на *формулировку проблемы* и *Карту действий*, отмечайте проблемные области, которые требуется исправить. Чтобы снизить уровень брака на 50%, вы должны знать, каков этот процент сейчас!
- Используйте методику *Перестановка* для выбора лучшей цели.
- Создайте *Карту действий* для планирования остального проекта — с указанием необходимого количества людей и заданий, которые нужно выполнить.

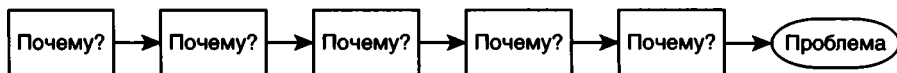
Шаг 2. Почему это происходит?

Когда вы уже знаете, в чем заключается проблема, следующий шаг — выяснить, почему это происходит.

Вы когда-либо пытались ответить маленькому ребенку, который постоянно спрашивает: «Ну почему?» Примерно к пятому «Почему?», если вы еще не потеряли терпение, вы отвечаете на достаточно детальном уровне. Японцы говорят: «Спроси „Почему?“ пять раз».

Не пропускайте этот шаг. Очень распространенное заблуждение — перейти к поспешному решению проблемы, не разобравшись, устраняете ли вы причину или только устраняете ее симптомы.

- Составьте *Нисходящее дерево* (с помощью вопроса «Почему?»), чтобы выяснить причины проблемы.
- В качестве другого варианта можете использовать *Информационную карту* для описания взаимосвязей причин.
- Можете также использовать *Перестановку* для определения наиболее важных причин. Так же, как и в случае с целями, не пытайтесь устранить слишком много причин за один раз.



Задайте вопрос «Почему?» пять раз

Шаг 3. Как я могу решить ее?

Когда вы определили проблему и ее причины, следующий шаг — применить ту же технику, чтобы определить количество возможных решений и уменьшить их до нескольких, которые вы планируете применять на практике.

При выборе решений удостоверьтесь, что вы сможете их полностью реализовать. Иными словами, действия, которые вам предстоит совершить, не должны требовать чьего-либо разрешения и для их совершения вам не нужно убеждать других людей.

Остерегайтесь придирааться к другим людям: это может спровоцировать конфликт и в результате ничего не будет реализовано. Если ваше решение затрагивает других людей, уделите время систематизации информации и будьте готовы к переговорам и убеждению. От других людей вам может потребоваться разрешение или предоставление условий для применения вашего решения. А может случиться так, что потребуется, чтобы другие люди что-то сделали для вас, возможно, даже полностью изменили свою деятельность.

- Составьте *Афишу* возможных решений.
- Используйте *Нисходящее дерево*, начав с выявления причины из шага 2 и вопроса «Как?», чтобы определить конкретные пути решения проблемы.
- Используйте методику *Перестановка* для выбора наилучшего решения.

Шаг 4. Решение проблемы!

На этом этапе необходимо применить решение, подобранное в шаге 3.

Внедрение решения, которое, по вашему мнению, должно помочь справиться с проблемой, может показаться простым, однако на данном этапе возникает много сложностей, когда теория переходит в практику, а обязательства — в действия.

Если в реализацию решения вовлечены другие люди, удостоверьтесь, что они получили соответствующую подготовку. То, что они должны сделать, может быть понятно вам в общем, но для них оно должно быть *максимально ясным*.

Кроме того, на этом этапе иногда возникает соблазн изменить что-то в последний момент, применив другие решения, которые вдруг кажутся более подходящими. Если вы поддадитесь этому искушению, будьте готовы к последствиям шага 5: если чудесное новое решение не сработает, вы снова столкнетесь с вопросом «Почему?».

- Составьте *Карту действий* для предстоящих шагов по внедрению решения. Для участников процесса включите в карту еще и разъяснения о любых изменениях, которые могут их затронуть. Также продумайте, каким образом можно измерить изменения, чтобы вы могли сказать, оказалось ли решение действенным.

Шаг 5. Почему это работает или не работает?

После решения проблемы отстранитесь и посмотрите на ситуацию со стороны. Если повезет, то все получится, как было запланировано. Но даже самые лучшие планы не всегда срабатывают. Поэтому важно рассматривать решение как вариант для проверки, пока оно не подтвердило свою эффективность.

Если решение не сработало, вам следует выяснить, в чем процесс не удался, а не искать виноватых.

Наиболее важная часть на этом этапе — извлечь уроки из имеющейся проблемы и процесса решения проблем в целом. Зафиксируйте эти уроки: запишите свои соображения на этот счет, чтобы вы сами могли разобраться в собственных мыслях и передать их (а не обвинения!) другим людям.

- Составьте *Афишу* и *Восходящее дерево* для определения причин успеха или провала. Задайте вопрос: «Почему все произошло именно так? Каковы ключевые причины?»
- Составьте *Карту действий* реальных событий, затем сравните ее с планом из шага 3. Задайте вопрос: «Какие непредвиденные события произошли? Что не было запланировано? И наоборот, какие ненужные действия были запланированы?»

Шаг 6. Что дальше?

Ваши последующие действия зависят главным образом от того, что уже произошло.

Три возможных варианта действий:

1. *Если решение не сработало*, возвращайтесь к предыдущему шагу в поисках более эффективного решения. Например, шаг 5 показал, что определенная в шаге 2 причина не была критичной. Тогда вернитесь к шагу 2 и выясните истинную причину. Если решение не сработало, потому что оказалось неэффективным на практике, возвращайтесь к шагу 3.

2. *Если решение сработало*, возвращайтесь к предыдущему шагу с целью дальнейших улучшений, либо к шагу 2, чтобы исправить другую выявленную причину проблемы, либо к шагу 1, чтобы найти новую проблему, требующую решения, или уточнить цель, чтобы решить новую часть проблемы.

3. *Вне зависимости от того, сработало решение или нет*, закройте проект. Проблема теперь решена (или, возможно, выяснилось, что ее решение не стоит усилий). Варианты дальнейших действий — отпраздновать, закрыть проект или начать новый. Если решение не сработало, новый проект может быть похож на предыдущий.

- Составьте план последующих действий, используя методику *Перестановка*.
- Составьте *Карту действий*, чтобы спланировать следующие шаги.

Глава 11. Методики работы со стикерами в действии

Методики работы со стикерами были подробно описаны в предыдущих главах. Были приведены и рекомендации по их использованию в ситуациях, когда нужно решить проблему. В данной главе приводится наиболее подробный пример того, как они могут быть применены на практике.

Ситуация, описанная ниже, включает в себя несколько методик и наглядно демонстрирует, как с помощью стикеров можно решить реальные проблемы.

Проблема

Гилберт Роджерс, менеджер по техническому обслуживанию, озабоченно уставился на лист бумаги. Записка от Ребекки Хагс, исполнительного директора, ничем не отличалась от других, которые он получал. Она содержала жалобы на его отдел и услуги, которые они предоставили компании. Он вздохнул, положил листок и потер свой лоб, не зная, что делать дальше.

К следующему собранию отдела Гилберт решил, что именно нужно сделать, и, после того как он объяснил проблему и рассказал о своих идеях своим подчиненным, он был приятно удивлен тем, что они серьезно задумались над ситуацией. Однако, когда собравшиеся перешли к обсуждению, стало очевидно, что у них существуют разногласия насчет причин возникновения данной проблемы. И в результате, когда уже подошло время кофе-брейка, ничего так и не было решено.

Шаг 1. В чем заключается проблема?

Пока все пили свой кофе, Гилберт стоял и объяснял, что им нужно сделать. Проблема, которую он вынес на обсуждение, касалась всей команды, и они должны были вместе решить ее. Для определения

проблемы и ее эффективного решения команда выбрала *проектный подход*, в рамках которого они должны были использовать стикеры, для того чтобы собрать отдельные элементы информации воедино и понять суть проблемы.

Первый шаг заключается в определении основной проблемы. Чтобы собрать все идеи, Гилберт решил воспользоваться методикой *Афиша*, начав ее на этой встрече и затем отложив на неделю, чтобы сотрудники могли добавлять факты, мнения и идеи по мере их возникновения.

Во время встречи они записали на стикеры двадцать пять идей. Затем в течение недели было добавлено еще десять. Лист *вспомогательной зоны* и окончательные результаты методики *Афиша* представлены ниже.

Вспомогательная зона

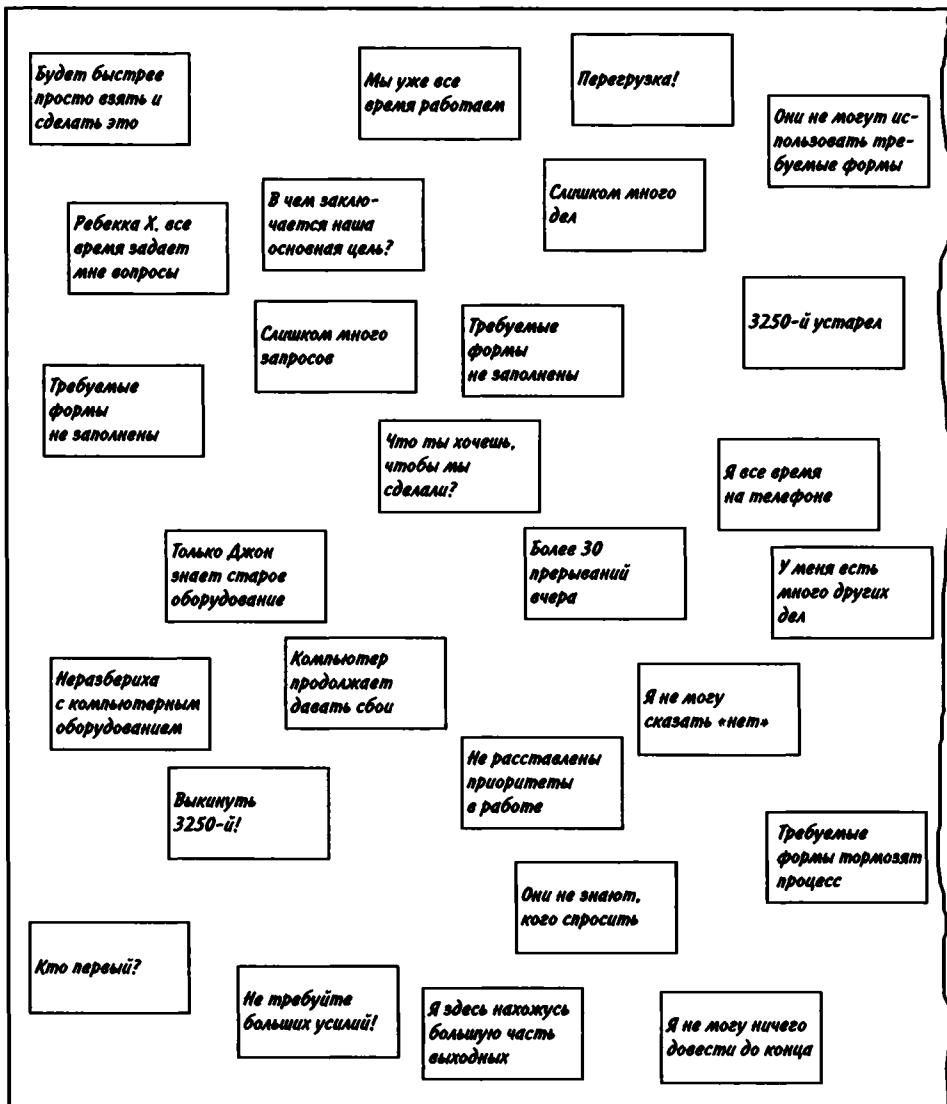
Цель

- *Что не так в отделе?*
- *Почему наши клиенты недовольны?*

Стимуляторы развития идей

• <i>Кто?</i>	• <i>Как?</i>
• <i>Что?</i>	• <i>Как много?</i>
• <i>Когда?</i>	• <i>Сколько?</i>
• <i>Где?</i>	• <i>Сроки?</i>
• <i>Почему?</i>	• <i>Процесс?</i>
• <i>Какой?</i>	• <i>Оборудование?</i>

Лист вспомогательной зоны для поиска проблем



Афиша по проблеме

В конце недели коллектив отдела собрался, чтобы посмотреть на проблему по-новому. После некоторого молчания Грег Стритер, младший аналитик, озвучил то, о чем каждый из присутствующих думал: «До сих пор непонятно, в чем заключается основная проблема. Нельзя отрицать, что было отмечено много важных деталей, но что можно еще добавить к этому?»

Гилберт начал кивать, а другие бубнили, что они согласны с выше-сказанным. «Ты прав, Грег, — сказал Гилберт, взяв пару флипчартов для создания новой рабочей зоны. — Я считаю, что методика *Восходящее дерево* поможет нам выявить главное. Вспомогательный лист оставим прежним, но добавим несколько новых правил...»

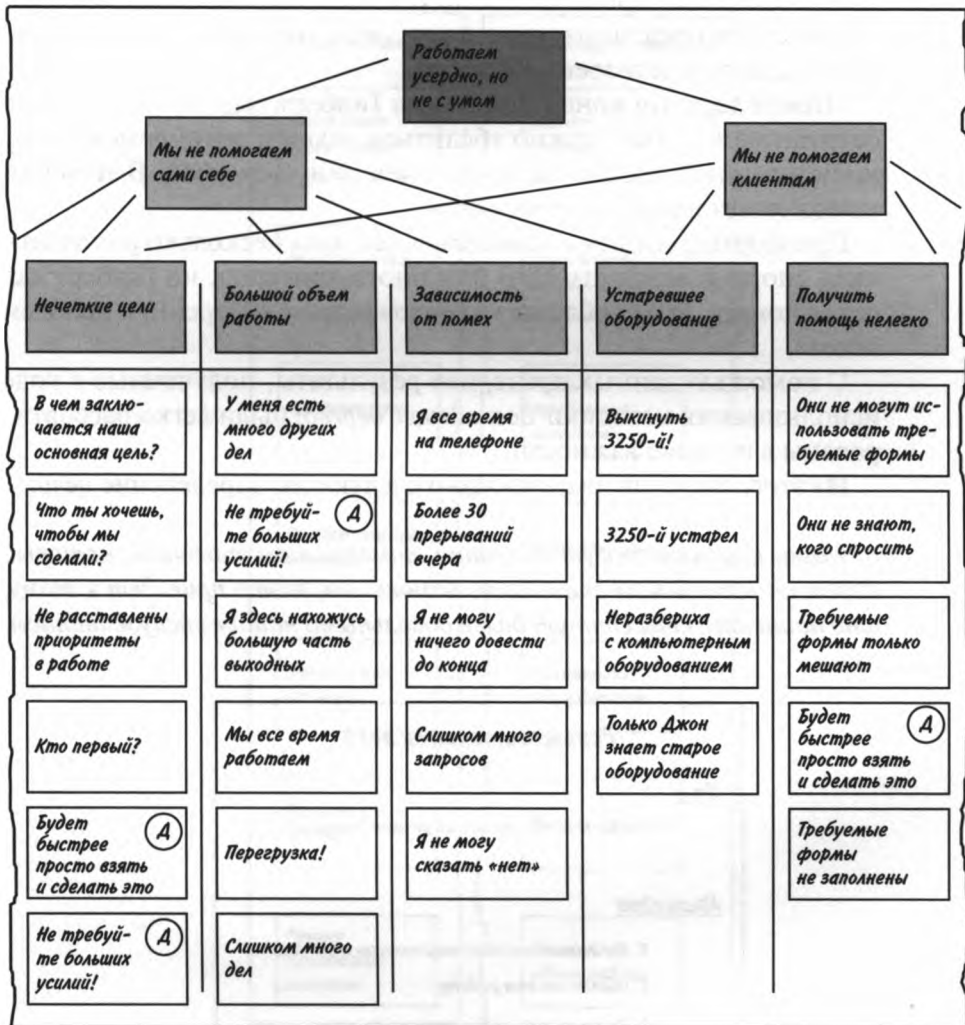
На протяжении какого-то времени не было слышно ничего, кроме шуршания бумаги и звука почесывания затылков, когда стикеры перемещались по соответствующим им темам. Иногда вспыхивали безмолвные битвы: кто-то перемещал одни и те же стикеры туда-сюда между колонками. Но к концу работы компромисс все-таки был найден: либо все соглашались друг с другом, либо делались дополнительные копии стикеров. По мере того как структура проблемы начала проясняться, было добавлено несколько новых стикеров.

Определить заглавные стикеры оказалось легко, так как все быстро пришли к единому мнению насчет значения каждой колонки. Даже те несколько стикеров, которые были под вопросом, в итоге заняли свое место в одной из колонок.

Гилберт приклеил еще пару стикеров над заголовками и соединил их линиями с заголовками — это отделило внутренние проблемы отдела от внешних.

В результате все присутствующие согласились, что их проблема звучит так:

Мы усердно работаем, стараясь угодить всем требованиям наших клиентов, но мы стали настолько сильно зависеть от помех, что забыли, к чему стремимся.



Построение Восходящего дерева для поиска основной проблемы

Когда основные проблемы были определены, несколько сотрудников стали предлагать идеи по их решению и настаивать на их немедленном претворении в жизнь.

«Попридержите коней! — призвал Гилберт, радуясь энтузиазму сотрудников. — Нам нужно убедиться, что мы занимаемся решением истинной проблемы, прежде чем ринуться в бой. В этом нам поможет методика *Перестановка*».

При формировании *вспомогательной зоны* несколько раз возникли споры о важности того или иного критерия, но Гилберт дал четко понять, что проблемы клиентов важнее внутренних проблем отдела.

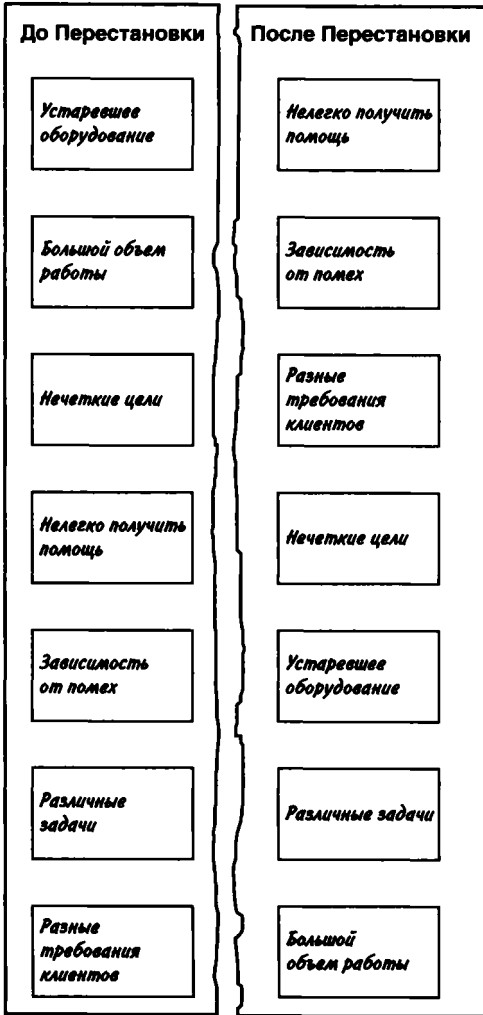
С помощью данных критериев результаты, полученные в ходе использования методики *Восходящее дерево*, были легко рассортированы в порядке важности.

Из этого было сформулировано следующее определение *цели*:

Наши клиенты могут получать помощь тем способом, который будет помогать нам оказывать помощь им, и это приведет к тому, что наши клиенты станут более довольными нашим обслуживанием.

<p style="text-align: center;"><i>Вспомогательная зона</i></p> <p><u>Цель</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Какую проблему нужно решить сначала?</i> <p><u>Критерии</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Увеличивает удовлетворенность клиентов</i>2. <i>Облегчает нам работу</i>3. <i>Осуществимо собственными силами на данный момент</i>
--

Лист вспомогательной зоны для методики
Перестановка для определения главной проблемы,
требующей решения



Методика Перестановка для определения главной проблемы, требующей решения

Шаг 2. Почему это происходит?

«Хорошо, — сказал Гилберт, глядя на свою команду. — Теперь мы знаем, что мы имеем и что хотим получить. Следующий шаг — понять, почему это происходит».

Сразу же появилась масса предложений, большинство из которых были идеями, как решить проблему, а не как выявить причины ее возникновения. Но благодаря наличию в *проектном подходе* четкой структуры Гилберт отклонил идеи коллег и объяснил, что нужно делать дальше.

На следующем этапе решили заняться двумя верхними в списке приоритетов проблемами: это позволяло рассмотреть как внешнюю проблему (озабоченность клиентов), так и внутреннюю проблему отдела. Ввиду того что обе проблемы были неразрывно связаны друг с другом, Гилберт решил использовать методику создания *Информационной карты*, для того чтобы понять взаимосвязи этих двух проблем и выявить их первопричины.

Вспомогательная зона

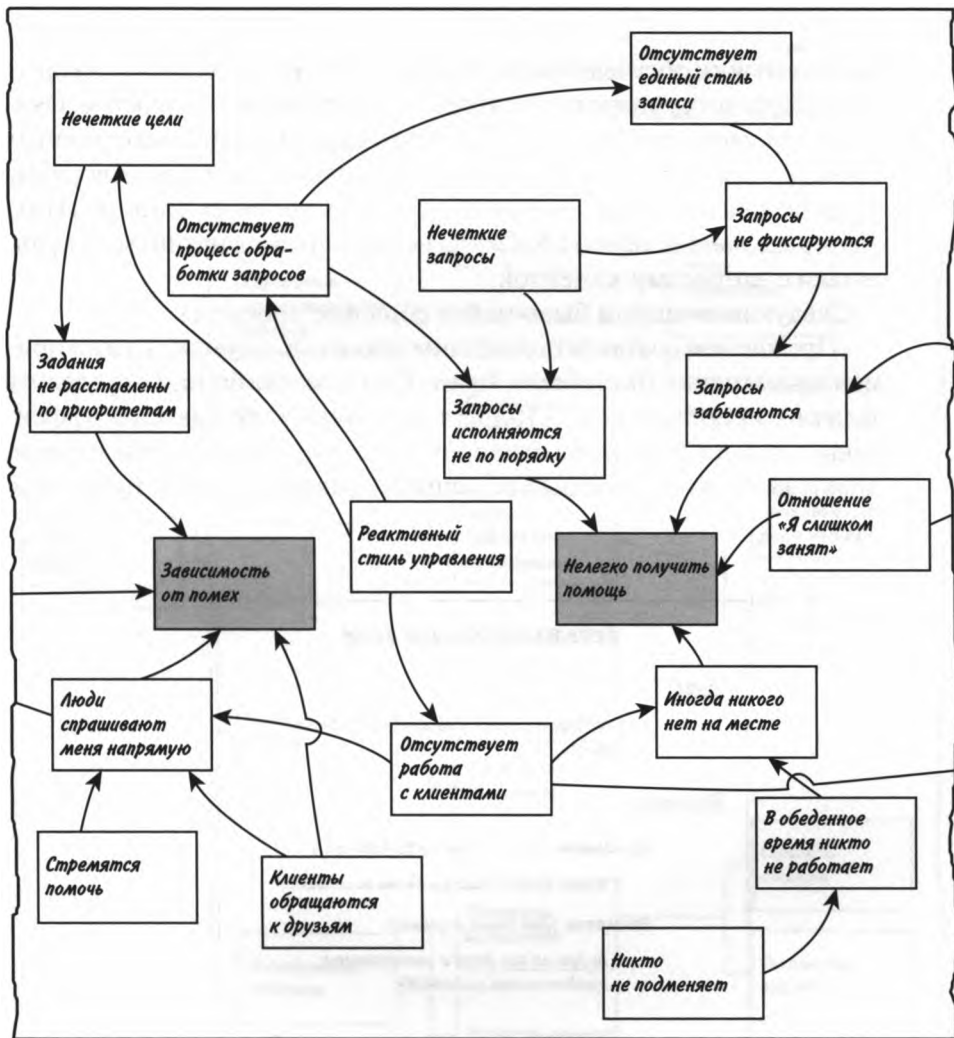
Цель

- Почему нашим клиентам так трудно получить помощь?
- Почему мы настолько зависим от помех?

Вопрос

Что непосредственно вызывает это?
(стрелка «Вызывает»)

**Вспомогательная страница для создания
Информационной карты для поиска причин
возникновения проблемы**



Создание Информационной карты для поиска причин возникновения проблемы

Шаг 3. Как мы можем решить проблему?

Все участники обсуждения согласились, что *Информационная карта* позволила четче увидеть причины возникновения проблемы. Оказывается, сотрудники отдела были сконцентрированы на основных производственных процессах и не осознавали, что удовлетворение запроса клиента тоже является немаловажным фактором. Итак, *Информационная карта* обнажила необходимость научиться справляться с запросами клиентов.

Следующим шагом было найти решение проблемы.

«Прежде чем составлять описание процесса, я думаю, нужно применить методику *Нисходящее дерево*. Она помогла бы нам определить задачи к исполнению», — Гилберт все больше убеждался в эффективности использования стикеров для совместной работы и в том, что стикеры позволяют быстро решить каждый фрагмент проблемы.

Вспомогательная зона

Цель

- *Определить задачи в процессе обработки запросов*

Вопросы

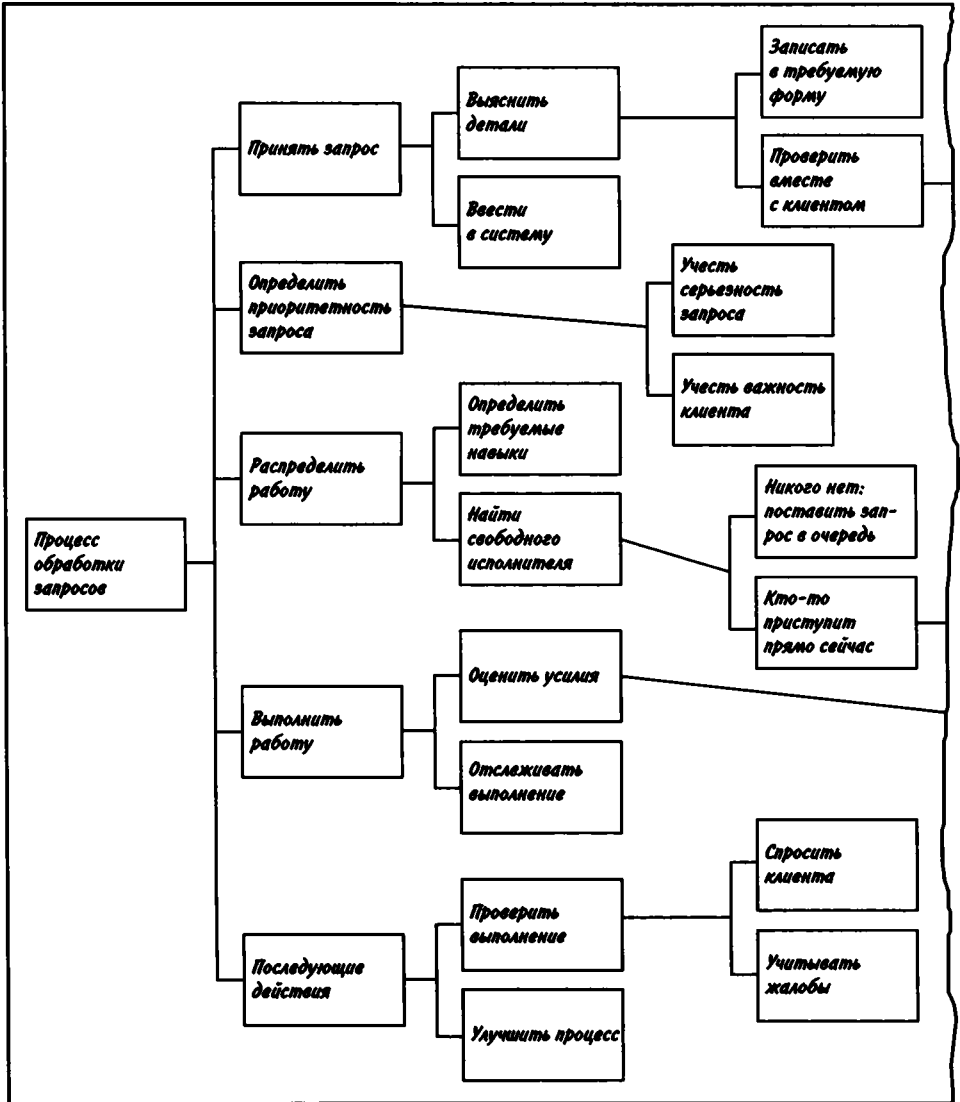
Определить (найти детей у родителей):

- *Какие задачи должны быть выполнены?*

Проверить (для семьи в целом):

- *Будут ли все дети в совокупности представлять родителя?*

Лист вспомогательной зоны для построения Нисходящего дерева для определения задач

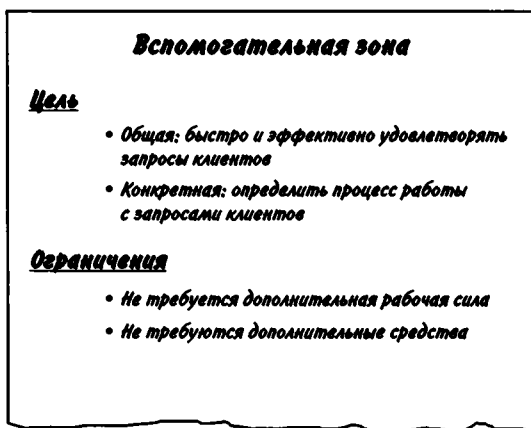


Построение Нисходящего дерева для определения задач

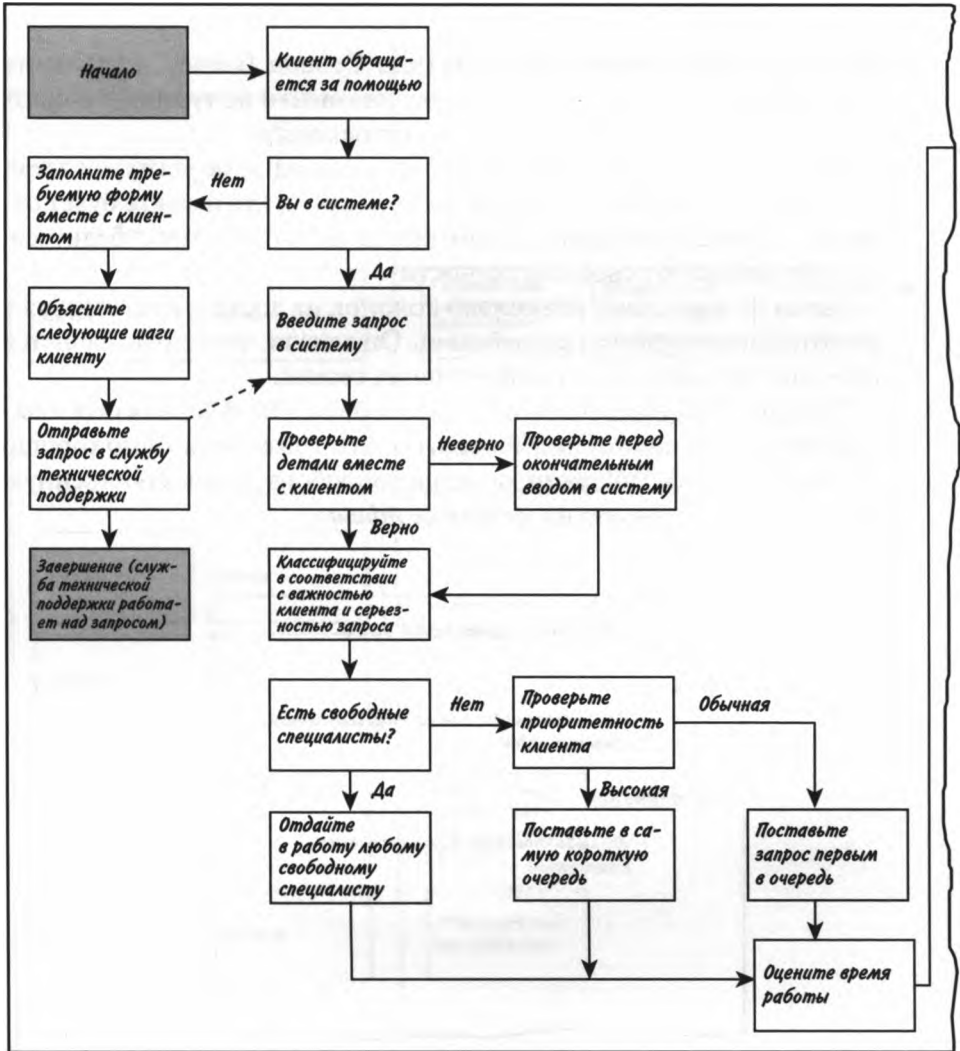
Будучи работниками технической сферы, все сотрудники не понаслышке были знакомы с процессом составления схем, а некоторые из них даже настаивали на более тщательной разработке карты, касающейся процесса по работе с запросами клиентов. Гилберт, однако, отклонил данную идею, отметив, что будет вполне достаточно *Карты действий*, поскольку в этом случае процесс составления плана действий пойдет гораздо быстрее.

Приступив к созданию карты, даже те, кто сначала сомневался в данной методике, стали проявлять энтузиазм, потому что постепенно начало вырисовываться искомое решение.

Позже участники обсуждения использовали копию окончательной карты для обучения остальных сотрудников, вовлеченных в процесс, и даже для убеждения конечных потребителей!



**Лист вспомогательной зоны для составления
Карты действий по обработке запросов клиентов**



Карта действий по работе с запросами клиентов

Шаг 4. Решение проблемы

«Как быстро! — удивленно отметила Селена Васкес, начальник оперативной группы. — Всего за неделю выйти из тупика — и сразу начать действовать! Должно быть, это рекорд!»

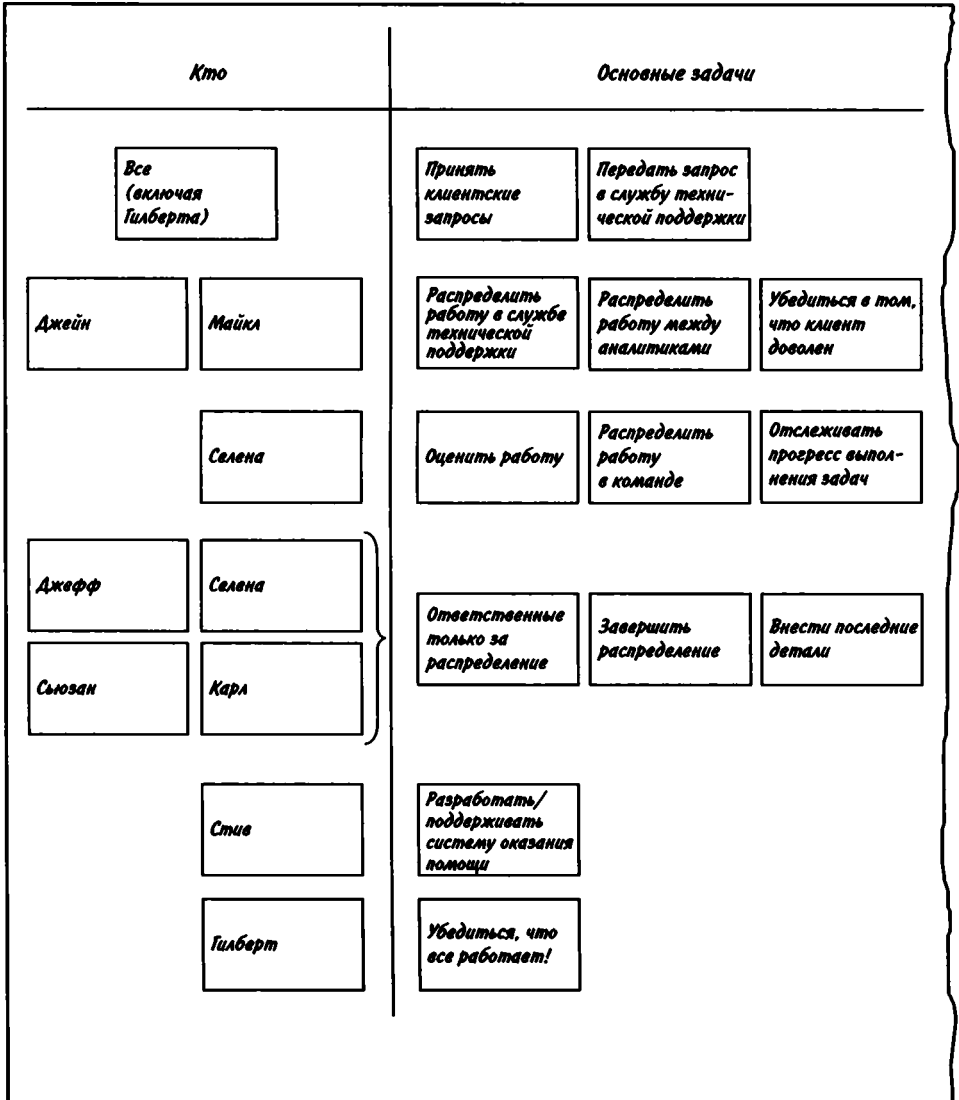
Гилберт улыбнулся и сказал: «Остался еще один момент перед тем, как начать действовать. Нужно распределить, кто и за что будет отвечать. *Карта действий* на самом деле помогла, но я хочу убедиться, что все понимают свои обязанности».

Затем он нарисовал несколько колонок на доске и взял стикеры. Некоторые сотрудники заулыбались. Они знали, что сейчас начнется еще одна небольшая, но эффективная сессия.

Гилберт объяснил, что он хочет проверить, что у всех важных заданий имеется исполнитель. Теперь, когда он уже достаточно хорошо освоил работу со стикерами, он решил опробовать свою собственную методику, основанную на методике *Афиша*.

<p style="text-align: center;"><i>Вспомогательная зона</i></p> <p><u>Цель</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Распределить обязанности для выполнения основных задач</i> <p><u>Ограничения</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Использовать существующие навыки и положения</i>
--

Лист вспомогательной зоны
модифицированной версии Афиши
для проверки распределения обязанностей



Модифицированная версия Афиши для распределения обязанностей

Шаг 5. Почему данный метод сработал или не сработал?

По прошествии первого месяца с начала операции сотрудники отдела собрались вместе, чтобы обсудить, насколько эффективно процесс работает на практике.

В большинстве случаев все шло успешно, даже стали появляться положительные отклики на изменения. В частности, несколько финансовых аналитиков оценили быструю реакцию отдела на несколько проблем в системе управления оплатой труда.

Тем не менее сотрудники отдела были расстроены, узнав о гневном отзыве менеджера по развитию. Он подал срочный запрос о помощи в запуске базовой конфигурации машины, но не получил никакой помощи в течение трех дней.

— Почему это произошло? — спросил Гилберт.

— Я проследил за тем, чтобы запрос был запущен в систему еще в понедельник, — сказал Майкл.

— Но я получила его только в четверг, — сказала Сьюзан.

— И все-таки что же помешало? — спросил Гилберт.

— Давайте попробуем смоделировать ситуацию с помощью стикеров, — предложила Селена. — Если один стикер будет содержать один запрос, мы сможем последовательно проследить, что произошло.

Гилберт с готовностью согласился, довольный тем, что теперь его сотрудники сами предлагали использовать стикеры. И спустя некоторое время все прояснилось: две проблемы в системе управления оплатой труда имели одну и ту же степень важности и их попросту поставили в очередь на выполнение перед проблемами менеджера по развитию. Так как за обе проблемы отвечала Сьюзан, она не получала запрос менеджера по развитию до тех пор, пока обе финансовые проблемы не были решены.

Список приоритетов Сьюзан*(стикер, расположенный выше по списку, означает «Выполнить сначала это»)*

<i>Понедельник</i>	<i>Вторник</i>	<i>Среда</i>	<i>Четверг</i>
<i>Менеджер по развитию</i>	<i>Ситуация с финансами №1</i>	<i>Ситуация с финансами №2</i>	<i>Менеджер по развитию</i>
	<i>Менеджер по развитию</i>	<i>Менеджер по развитию</i>	

Использование стикеров для моделирования очередности запросов

Шаг 6. Что дальше?

Теперь следующий шаг был очевиден. Необходимо было внести дополнительные коррективы, чтобы некоторые высокоприоритетные запросы не вытеснялись подобными им. Коллектив нашел решение, исправив *Карту действий* и соответствующую систему контроля.

Таким образом, рабочая группа вернулась к шагу 4, чтобы проверить систему еще раз, тщательно отследить каждый шаг и удостовериться, что измененный процесс будет идти по плану, все новые обнаруженные проблемы были рассмотрены, а их причины были найдены и устранены.

В последующие несколько месяцев было обнаружено еще несколько проблем, их причины были установлены, и для устранения проблем в процесс были внесены соответствующие изменения. Сотрудники отдела продолжали применять стикеры для решения проблем и периодически использовали все шесть методик работы с ними.

Спустя полгода работы со стикерами Гилберт показал своим сотрудникам график с показателями удовлетворенности клиентов их работой. В графике было отмечено, насколько за прошедшее время возрос уровень удовлетворенности клиентов, а также то, что этот показатель стабильно оставался на весьма высоком уровне.

Завершая проект, сотрудники отдела пришли к выводу, что *подход и методики* давали им необходимые и к тому же не слишком жесткие ориентиры. Позже они отмечали, что по мере освоения основных принципов работы со стикерами они научились использовать варианты основных методик для достижения разного рода целей.

Глава 12. Продвинутый уровень использования методик

После того как вы в течение некоторого времени использовали методики работы со стикерами и научились их правильно применять, вы можете продолжать работать с ними так, как это было описано в предыдущих главах, или любым другим удобным для вас способом.

Однако у вас есть возможность переступить через все ограничения и попробовать найти новые, более эффективные способы работы со стикерами при решении своих проблем.

Именно этому и посвящена данная глава, в которой описаны некоторые дополнительные способы работы со стикерами, включая:

- расширение или изменение правил для существующих методик, для того чтобы упростить решение определенных проблем;
- гармоничное комбинирование существующих методик для решения одной проблемы;
- изобретение абсолютно новых методик по использованию стикеров в вашей работе.

Приведенные здесь примеры вы можете использовать в соответствии с предложенным далее описанием или же творчески переосмыслить их и изобрести свои собственные методики работы со стикерами для быстрого решения проблем.

Расширение стандартных методик

Для расширения стандартных методик сначала тщательно изучите базовые правила методики, затем проанализируйте проблему, решение которой вы ищете. Следующий шаг — изменение правил и применение их на практике.

Ускоренная методика Перестановка

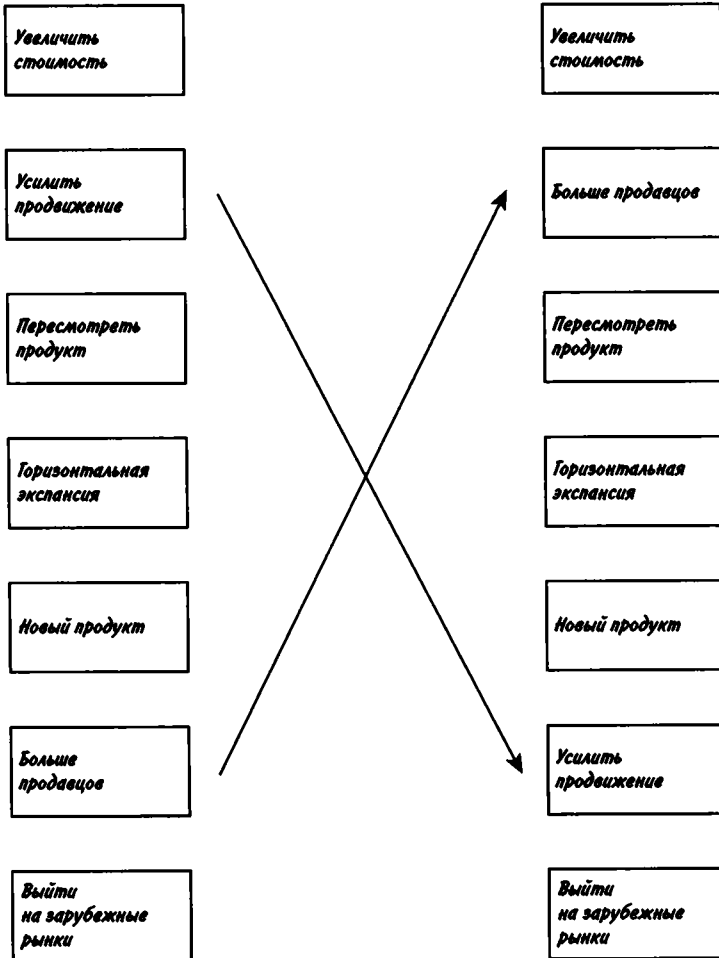
В стандартной версии *Перестановки* стикеры сначала располагаются вертикально в случайном порядке. Вы можете ускорить сортировку, наклеивая наиболее важные, на ваш взгляд, стикеры вверху списка. Если вы все делаете верно, это сократит число перестановок, что особенно удобно при длинных списках.

Второй способ ускорения методики — это сравнение и перестановка *любой* пары стикеров. Так, если нижний стикер в списке покажется вам более важным, чем стикер вверху списка, вы можете поменять их местами.

Но ничто не бывает бесплатно, и ценой, которую вы платите при сокращении количества перестановок, будет уменьшение ваших шансов на то, чтобы неожиданно совершить открытие (например, стикер, который вы сначала считали менее важным, в итоге может оказаться именно тем, что вы искали).

1. Составьте из стикеров список приоритетов, расположив их в примерном порядке

2. Поменяйте местами любую пару стикеров



Ускоренная методика Перестановка

Дерево наизнанку

Вы можете начать построение *Нисходящего дерева* с середины и продолжить его формирование в обе стороны. Если при построении сверху вниз вы отвечаете на вопрос «Как?», то при движении вверх отвечайте на вопрос «Почему?». Таким образом вы сможете найти альтернативные способы решения, спускаясь вниз по другой ветке.

Например, если сотрудник просит о повышении, сначала спросите «Почему?» — и вы поймете, что он хочет «Признания заслуг». Затем спросите «Как?» — и у вас появится стикер «Поручить значимый проект» в качестве равноценной альтернативы.

Исследование Нисходящего дерева

При использовании методики *Нисходящее дерево* вы можете варьировать вопросы на каждом уровне — начиная с вопросов, касающихся сути проблемы, и заканчивая темой решения проблемы и оценки риска, как показано в примере далее.

Проблема при использовании данной методики при большом количестве уровней заключается в нехватке места в *рабочей зоне* для нижних уровней.

Если вы можете сконцентрироваться на отдельных стикерах при построении дерева, вы решите проблему нехватки места. Используйте принципы схождения и расхождения для построения только тех ветвей, которые представляют собой интерес, или тех, которые являются наиболее перспективными (см. стр. 6–9).

На разных уровнях задаются разные вопросы

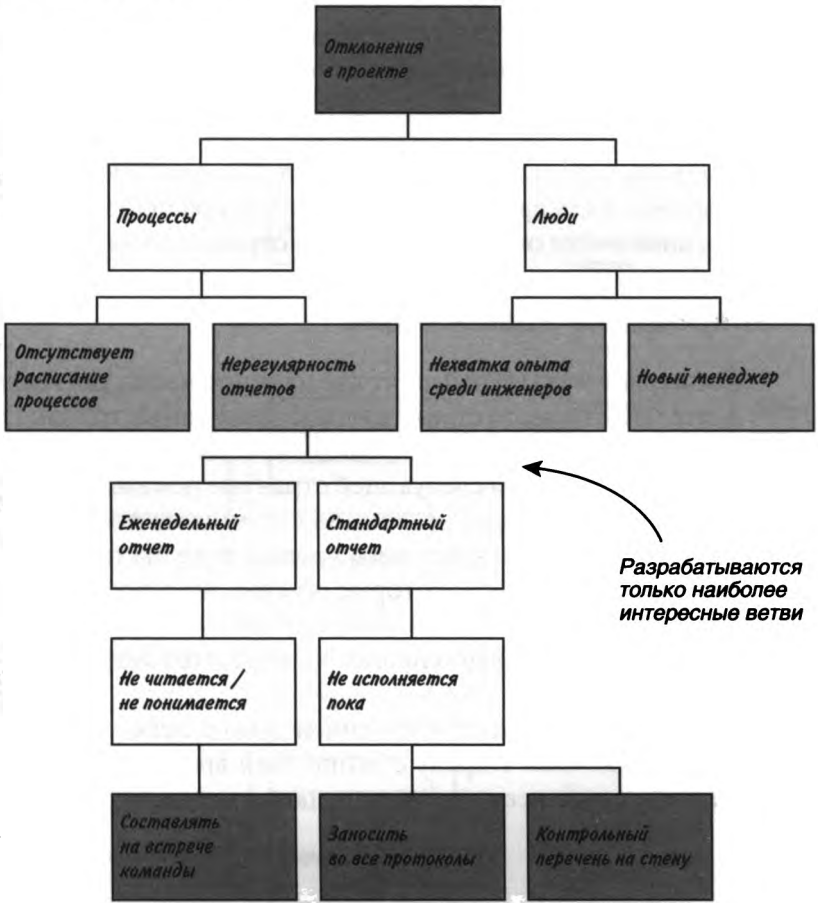
В какой области может лежать проблема?

Что может быть основной причиной проблемы?

Как мы должны исправить это?

Каковы риски?

Как мы можем проконтролировать риски?



Разрабатываются только наиболее интересные ветви

Разные цвета стикеров можно использовать для обозначения разных действий

Исследования Мисхаловича Лорана

Комбинирование методик

Каждая методика эффективна по-своему, однако эффект можно усилить, если научиться комбинировать методики друг с другом, особенно когда можно просто перенести стикеры из одной методики в другую.

Наиболее простой и привычный способ комбинации методик — использовать результаты методики *Афиша* в качестве исходной информации для других методик. Данное правило можно варьировать в зависимости от ситуации. Рассмотрим несколько примеров.

Планирование комбинаций

Стикеры идеально подходят для планирования, так как данный вид деятельности часто ставит в тупик. Даже самые грандиозные планы превращаются в хаос при попытке превратить стратегии в действия.

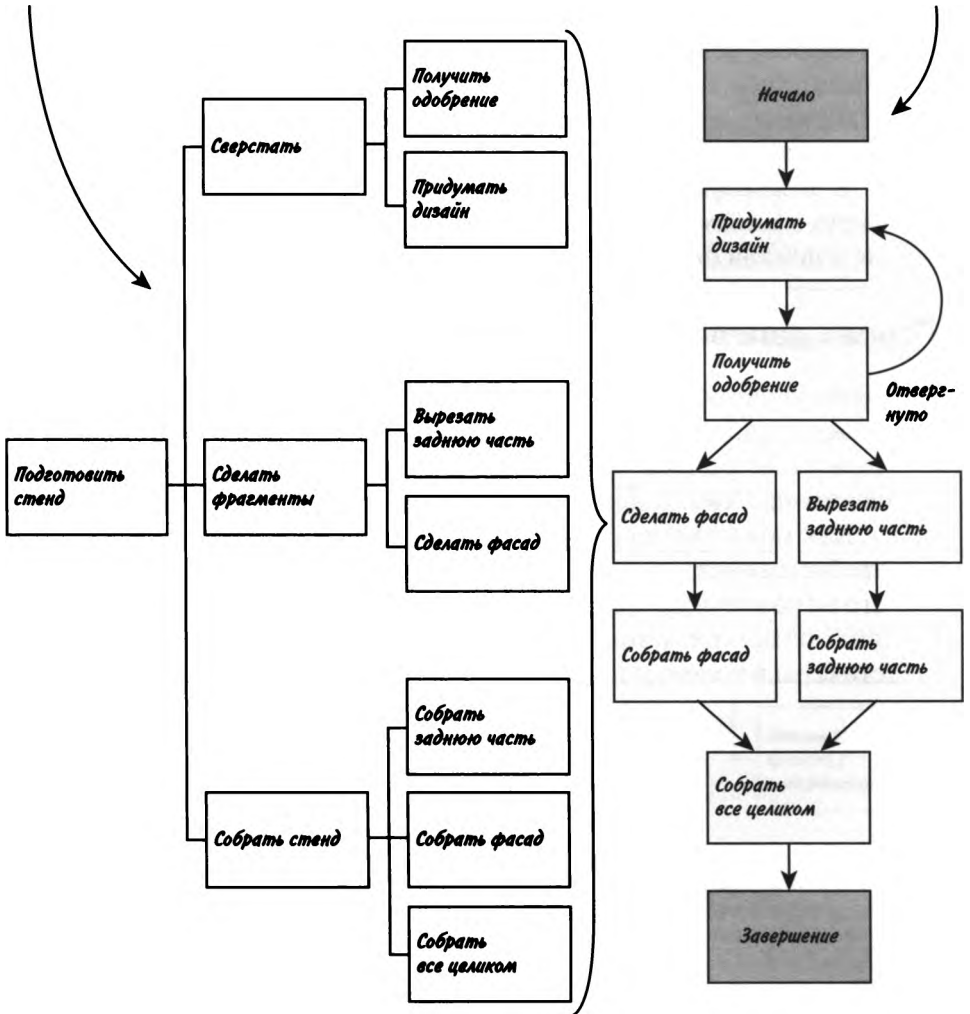
Иллюстрация на следующей странице показывает, как масштабная цель может быть разложена с помощью построения *Нисходящего дерева*. Листья нижнего уровня должны представлять собой практические задачи, которые обычно делегируются сотрудникам и отслеживаются (учтите: если периодичность контроля работы — еженедельно, то и выполнение большинства задач должно занимать около недели).

Эти *листья* нижнего уровня можно с легкостью перенести на *Карту действий*. Наряду с экономией времени данный способ гарантирует, что все действия являются началом новых.

Нисходящее дерево
используется для поиска
необходимых действий

Листья дерева
(продвижение вперед)

Карта действий используется
с целью упорядочить
последовательность действий



Планирование комбинаций

Упорядоченное дерево

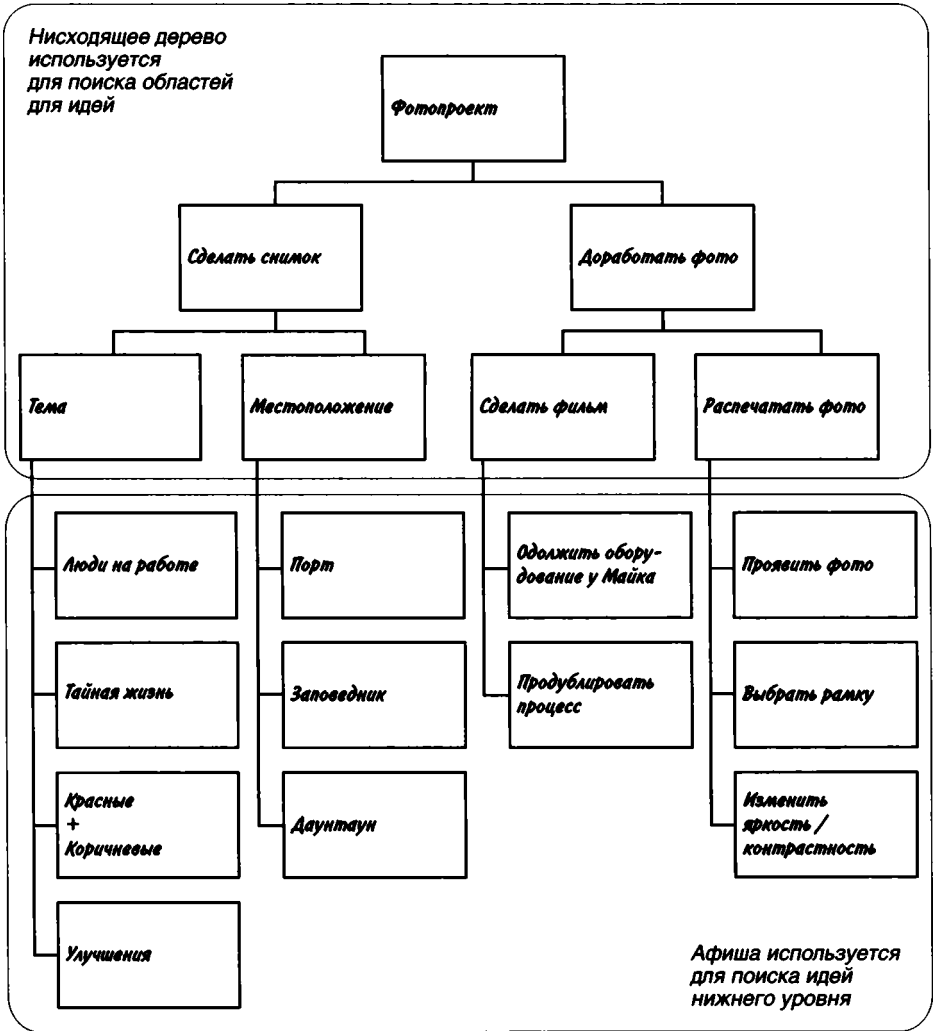
При построении *Восходящего дерева* или в особенности *Нисходящего дерева* на выходе вы можете получить огромное количество стикеров, целые *семейства*. И несмотря на то что эти *семейства* масштабны, необязательно, чтобы все их члены были равнозначны. Например, возможные решения проблемы могут варьироваться по степени важности.

В этом случае следует применить методику *Перестановка*, сортируя *семейства* стикеров на *дереве* в зависимости от ситуации, но не извлекая при этом стикеры из *семейства*.

«Голое» дерево

Деревья обнажаются зимой, теряя все свои листья. Данную идею можно применить, объединив методику построения *Нисходящего дерева* с методикой *Афиша*: это задаст нужное направление решению ваших проблем и ускорит процесс решения.

Как показано на рисунке на следующей странице, сначала вам требуется построить *Нисходящее дерево* для всей проблемы, разделяя его на различные тематические зоны — по вашему усмотрению. Затем примените методику *Афиша* для определенных зон, располагая стикеры в колонку под соответствующим стикером *деревя*.



«Голое» дерево: объединение методики Нисходящее дерево с методикой Афиша

Разработка новых методик

Принципы сбора элементов информации на стикерах и их организации могут быть использованы для изобретения абсолютно новых методик. Поскольку теперь вы умеете применять и расширять стандартные методики, вы можете начать «думать стикерами» — и в результате изобрести много новых методик для решения отдельных проблем.

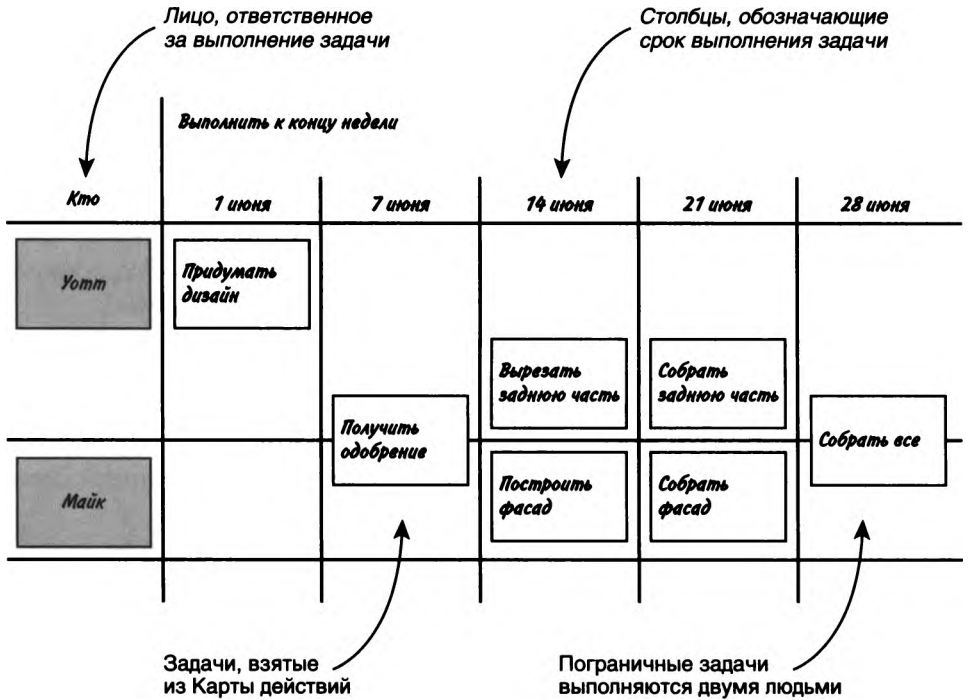
Линии времени для задач

С помощью стикеров во время планирования из *Нисходящего дерева* и *Карты действий* можно выстроить диаграмму, показывающую, кто, к какому сроку и какие действия будет выполнять.

Как и в других разработках, заимствуйте идеи из уже существующих методик (там, где это можно). Например, иллюстрация на следующей странице была заимствована из диаграммы Ганта.

Столбцы представляют собой отчетный период, обычно недели или месяцы, в то время как в строках записаны имена людей, которые будут работать над выполнением задач. Задачи распределены по неделям, в которые они должны быть выполнены, — своего рода контрольные точки.

Вы можете усовершенствовать данную диаграмму, указав длительность выполнения задач (например, добавив второй стикер, который будет указывать начало выполнения задачи). Также могут быть добавлены другие показатели, связанные с выполнением задач: необходимые усилия, календарное время, ожидаемая продолжительность каждого задания, задания вне графика и т. д.



Разработка новой методики: линии времени для задач

Восходящие совокупности

При решении некоторых проблем бывает так, что взаимоотношения между различными элементами информации достаточно сложные, чтобы сформировать из них *Информационную карту*. И в то же время они не настолько однозначны, чтобы можно было нарисовать стрелки взаимосвязей между стикерами.

В таких случаях требуется структурировать стикеры иначе, придумав нечто среднее между группировкой по принципу *Восходящего дерева* и комплексной структурой *Информационной карты*.

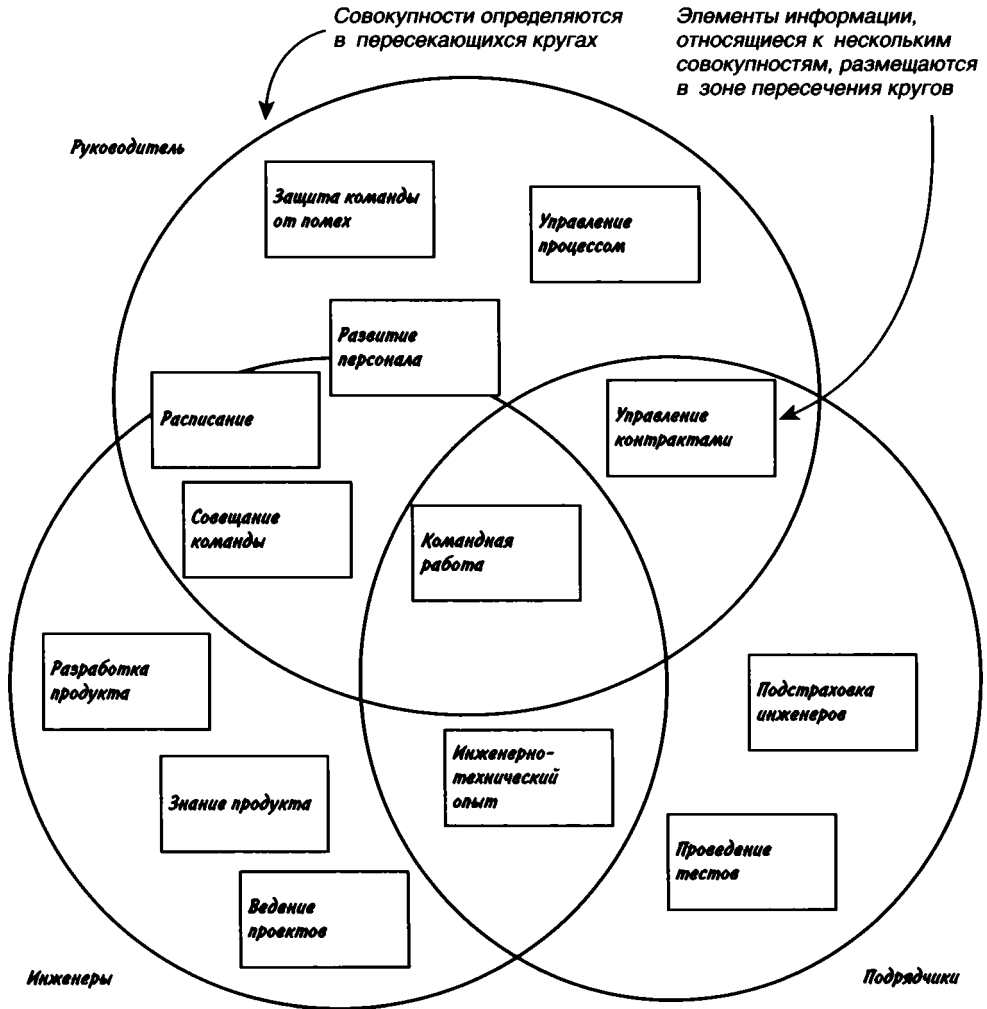
Выход может быть таким: не добавлять стрелки, а просто переместить стикеры (после или во время *Афиши*) и объединить их в *совокупности* (группы), где бы пересекались смежные элементы.

После этого можно начертить маркером границы этих групп (если эти границы очевидны) или же обозначить пересекающиеся *совокупности*.

Стоит отметить, что *совокупность*— это еще одно название неупорядоченного списка. И как можно понять, работа с ними становится интереснее тогда, когда совокупности пересекаются.

Нисходящие совокупности

Такие совокупности, как *деревья*, могут быть как нисходящими, так и восходящими. Когда вы знаете, по какому принципу будут группироваться элементы, сначала определите, что будет включено в совокупность; затем нарисуйте пересекающиеся круги, обозначающие границы, и придумайте им названия; затем примените методику *Афиша* для совокупностей и мест пересечения кругов, как показано на иллюстрации.



Цель: определить вклад каждого из членов команды в результат

Нисходящая совокупность

Приложение

Практические рекомендации

Какую бы методику вы ни использовали, всегда существуют определенные тонкости, которые помогают сделать работу быстрее и легче, а также выполнить задачи, которые могут показаться невыполнимыми на первый взгляд. Благодаря детальному изучению методик и собственному длительному опыту их использования вы можете приобрести данные навыки и стать профессионалом.

Рекомендации, приведенные в данном приложении, не сделают из вас эксперта мгновенно, но тем не менее несколько ценных советов помогут избежать трудностей, с которыми вам, скорее всего, пришлось столкнуться ранее.

При первом применении...

Когда вы применяете данные методики в первый раз, совершенно нормально, если вы чувствуете нерешительность и неуверенность. Вы даже можете испытать некоторую неловкость. Но не следует забывать, что вы находитесь в совершенно новой для вас ситуации, вы учитесь. По мере накопления опыта вы улучшите свои навыки. Относитесь к трудностям начального этапа, понимая, что это возможность изучить и понять, как работают данные методики на практике.

Хороший способ изучения — это изучение в команде: делясь опытом друг с другом, все члены команды смогут освоить каждую методику гораздо быстрее, чем поодиночке. Методики, описанные в данной книге, особенно эффективны при работе в команде, хотя вы можете использовать их и самостоятельно.

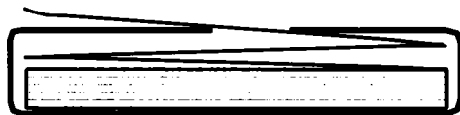
При откреплении стикеров...

Стикеры выпускаются в упаковках по сто штук. Если вы открепляете их, потянув назад, верхняя часть стикера, где находится клейкий край, будет сворачиваться.

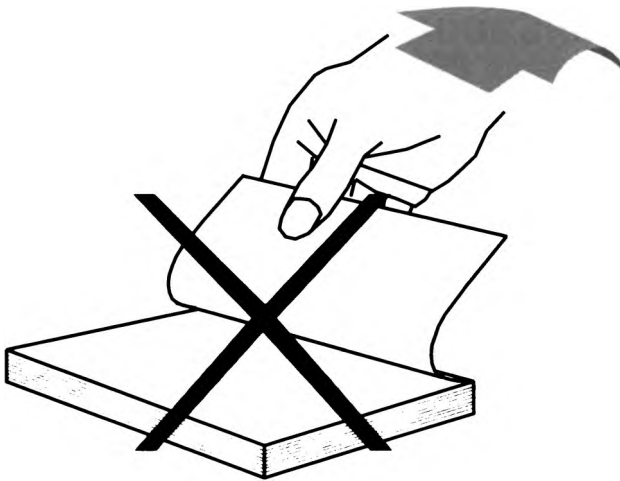
В таких случаях при наклеивании стикеры обычно не прилипают плотно к поверхности, а торчат под нелепым углом. Они также имеют тенденцию отваливаться, в особенности если вы их постоянно переклеиваете с места на место и не прижимаете как следует при наклеивании.

Выход прост: отрывать листочки следует, *слегка потянув вперед по диагонали*, а не назад, как показано на рисунке на следующей странице. Сначала это может казаться неудобным, но именно таким способом у вас будут получаться более ровные и пригодные для работы стикеры.

Вы также можете купить стикеры Pop-up® Notes (США) или «Z» Notes (Европа), разработчики которых придумали приклеивать их друг к другу в разных направлениях, чтобы клейкие края не сворачивались. Для их более удобного использования были придуманы специальные диспенсеры. Эти стикеры можно легко вытаскивать из пачки по одному, как бумажные салфетки из картонной упаковки.

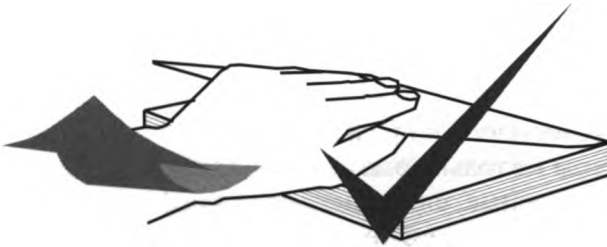


Стикеры Pop-up® Notes



Неправильно: тянуть назад

**Стикер сворачивается, вследствие чего не приклеивается
должным образом**



**Правильно: потянуть по диагонали вперед и
слегка вверх на себя**

Стикер открепляется с минимальным сворачиванием

Отклеиваем стикер так, чтобы он не свернулся

При использовании стикеров разных размеров...

Стикеры выпускаются различных размеров, два из них наиболее удобны в нашей работе по поиску решения проблемы.

Наиболее популярен размер 76 × 127 мм, который используется при работе в группах, когда все стикеры наклеиваются на вертикальную поверхность таким образом, что каждый участник сессии может разглядеть их даже с большого расстояния. Для того чтобы текст на этих стикерах можно было легко прочитать, используйте маркер или фломастер.

Стикеры меньшего размера, 38 × 51 мм, используются при индивидуальной работе или при работе в малых группах. В этом случае вы можете записывать информацию просто ручкой или карандашом.

При работе со стикерами различных цветов...

Как уже говорилось в предыдущих главах, вы можете использовать стикеры не только стандартного желтого цвета. Используйте, например, красные, синие и желтые для факторов ФМП (*факты, мнения и предположения*) при применении методики *Афиша*. Для *Восходящего дерева* используйте красные, синие и зеленые стикеры, обозначая уровни, следующие за заглавным. Используйте красный цвет для *корневого* стикера при создании *Информационной карты*.

Вы можете использовать стикеры различных цветов и в других случаях. Например, при изменении вопроса в процессе построения *Нисходящего дерева* вы также можете изменить и цвет стикера.

Если у вас под рукой стикеры только одного цвета, можно достичь того же эффекта, что и при цветных, делая записи разным цветом или рисуя определенные пометки, например цветные рамки.

***Этот текст
можно прочитать
с другого конца
комнаты***

Используйте большие стикеры при работе в группах, записывая текст крупными буквами так, чтобы его можно было прочитать на расстоянии.

***Этот текст можно
прочитать только
с близкого расстояния***

Стикеры маленького размера используйте во время индивидуальной работы или в малых группах. Используя такие стикеры, вы сможете поместить большее количество элементов информации в рабочую зону.

Используйте правильный размер стикеров

При выборе рабочей поверхности...

Стикеры приклеиваются не ко всем поверхностям. Лучше всего они приклеиваются к сухой и гладкой поверхности, например к белой доске или оконному стеклу. Но лучшей поверхностью для работы со стикерами является, конечно, бумага (все-таки изначально стикеры использовались в качестве закладок для книг). Стикеры не стоит использовать для работы на неровных или грязных поверхностях. Если сомневаетесь, подходит ли поверхность для работы, проверьте, попробовав приклеить один стикер к такой поверхности — вряд ли вы сможете потом его переклеить куда-нибудь.

Белые (или, как их еще называют, лекционные) доски удобны для работы с такими методами, как *Нисходящее дерево* или *Карты*, где вам, возможно, захочется нарисовать (и потом стереть) линии между стикерами. Но в данном случае проблема, как и с другими большими поверхностями (например, стенами или окнами), заключается в том, что вы не можете их куда-либо перенести или забрать с собой. Если вы хотите захватить с собой копию диаграммы, то вам придется срисовать ее на более транспортабельную плоскость.

Флипчарты (доски с прикрепленными листами бумаги) позволяют вам взять с собой или перемещать группы стикеров, однако они могут быть недостаточно велики, чтобы вместить в себя всю диаграмму. Выход: можно соединить несколько листов флипчарта вместе для создания большей рабочей зоны. В качестве альтернативы вы можете использовать листы бумаги большого размера. Преимущество этого варианта в том, что готовые диаграммы могут быть перенесены на стены вашего офиса.

Работая с маленькими стикерами (38 × 51 мм), можете наклеивать их на чистый лист блокнота. Вы можете оставить их там в качестве образца или для последующего создания диаграммы и носить блокнот с собой.

Компания 3M производит ряд сопутствующих продуктов, которые могут использоваться в качестве рабочих поверхностей.

Блокноты для флипчартов с клейким краем Post-it® Meeting Charts представляют собой нечто среднее между флипчартами и стикерами: листы бумаги с широкой клейкой полоской сверху с обратной стороны, которая позволяет вам быстро и легко прикреплять их к сте-

нам без использования клейкой ленты или кнопок и переклеивать при необходимости.

Рулонный флипчарт Post-it® Easel Roll также не нуждается в клейкой ленте и кнопках: это рулон с клейкими полосками с двух краев, что позволяет надежно прикрепить его к стене, например в качестве *рабочей зоны* или *зоны хранения*.

Заставляя методики работать на вас...

При первом использовании методики *Афиша* или *Карта действий* следуйте советам, описанным в данной книге, так как они последовательно помогают освоить данные инструменты, использовать их и делиться опытом с другими.

Но если вы считаете, что методики, описанные в данной книге, вас не устраивают, то не стоит беспрекословно следовать каждому шагу. Достаточно усвоить основные принципы работы, чтобы свободно изменять и подстраивать правила методик под себя, как в примерах, приведенных в главе 12. Придумайте новые способы применения и комбинирования методик! Но, изменяя качество рабочего процесса, не забудьте про остальных участников обсуждения, вместе с которыми вы собираетесь использовать обновленные методы. Если изменения устраивают только вас, то это может не дать в полной мере ощутить все преимущества от работы в больших группах.