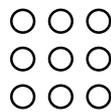


# Оспаривание допущений

Техника поиска смысла



Мышление в организации

Ричард Кинг

27 апреля 2016

Контакт: [tio.richard.king@gmail.com](mailto:tio.richard.king@gmail.com)

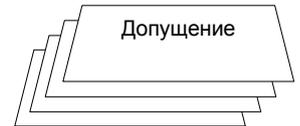
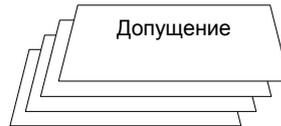
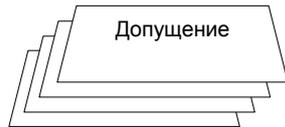
**Обоснование:** У всех нас есть некие предположения о проблеме. Эти допущения оказывают значительное влияние на наше понимание этой проблемы, и наши последующие действия. Выявление и «оспаривание» этих допущений позволяет добиться одного из двух – мы можем либо подтвердить допущение, установив тем самым границы для решения проблемы, или аннулировать, устранив границы для решения проблемы. Оба результата полезны.

## Шаг:

## Метод:

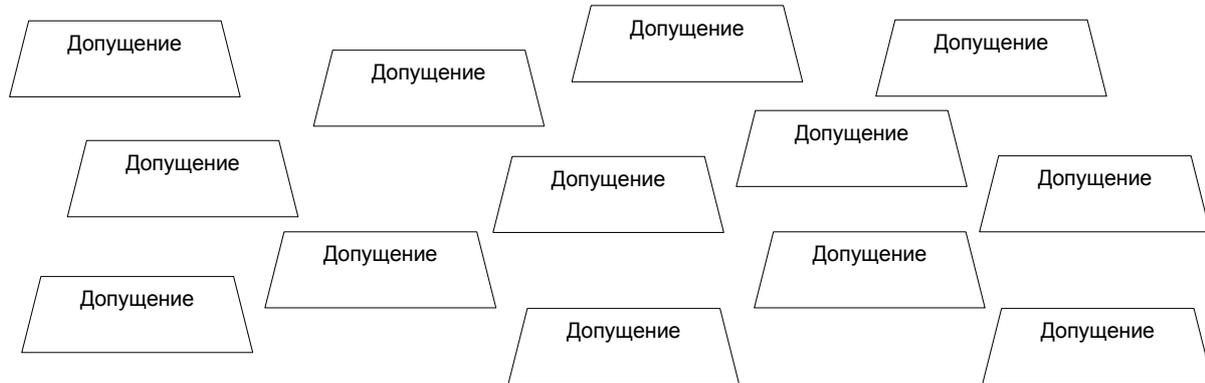
**Идентифицируйте личные допущения касательно проблемы.** Так как наши предположения имеют подсознательную природу, сделать это сложно. Не отступайте, и следующим шагом вы сможете добавить или уточнить эти предположения.

Дайте участникам две-три минуты, чтобы записать свои предположения на листке бумаги или стикере (одно допущение на одном листке).



**Поделитесь допущениями с другими.** Целью этого этапа является улучшение (качество) и увеличение (количество) диапазона допущений, определённых на предыдущем этапе.

Распространите записи по группе. Пусть участники усовершенствуют предложенные допущения и добавят новые.



**Обдумайте ценность допущений.** Ваша цель обсудить допущения, опираясь на факты, а не на мнения. Возможно, некоторые предположения не получится охарактеризовать как действительные или недействительные. Допущения, которые определить не удалось, должны быть пересмотрены на следующем этапе.

Обсудите допущения с группой. Определите, являются ли они действительными, недействительными или неопределёнными. Используйте красные крестики, зелёные галочки, и жёлтые знаки вопроса.



**Оцените последствия.** Подумайте, каковы будут последствия присвоения допущению того или иного статуса.

Определите влияние допущений на решение проблемы.



Признание допущения устанавливает границы решения проблемы.

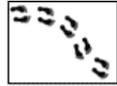


Отрицание допущения снимает границы решения проблемы.



Неопределённые допущения, возможно, придётся пересмотреть позже.

# Виртуальное прохождение



Thinking In Organisations

Richard King

24 June 2016

Contact: [tio.richard.king@gmail.com](mailto:tio.richard.king@gmail.com)

Техника принятия решений

**Обоснование:** При принятии решений о целесообразности выбора или о необходимом действии, у нас не всегда есть время для подробного анализа. Простой способ оценить ход действий – сделать виртуальное прохождение, «продумать» все требования действия, и изучить проблемы и несоответствия.

## Шаг:

## Метод:

Опишите вариант или ход действий как ряд действий, способствующих получению конечного результата.  
Постарайтесь идентифицировать полный набор необходимых действий.

Разбейте общий рассматриваемый вариант или курс действий на серии действий, способствующих им. Не старайтесь идентифицировать каждое способствующее действие, достаточно определить набор действий, и эта техника уже заработает (80 процентов будет достаточно)

Представьте, что вы предпринимаете каждое из этих действий, и проанализируйте их.  
Используйте структурированный набор вопросов.

Представьте, что вы предпринимаете каждое из идентифицированных действий, и к каждому задавайте (а потом думайте над ответом), следующие вопросы:

1. Как это действие происходит? (Что нужно, чтобы его совершить?)
2. Возможно ли необходимое действие? (Можем ли мы действительно ожидать его выполнения?)
3. Зависимо ли это действие от другого, связано ли с ним? (Как действие соотносится с другими действиями, формирующими рассматриваемый вариант или курс действий?)
4. Помогает это действие или препятствует проведению всего процесса?

Вносите в действия корректировки в соответствии с ответами на заданные на предыдущем шаге вопросы.

У этого шага три широких применения:

### Выбор:

Если вам надо выбрать из группы вариантов или направлений действий, то вам нужно будет установить набор критериев, позволяющих сравнивать параметры. Стандартные критерии включают в себя: стоимость, сроки реализации, риски, ожидаемая эффективность результатов и т.д. Некоторые из этих критериев более субъективны, чем другие. Ваша оценка критериев зависит от ваших требований и ожидаемого результата.

### Улучшение:

Если ваша задача – улучшение варианта или курса действий, вам нужно будет отрегулировать необходимые действия в соответствии с ответами, полученными на предыдущем шаге. Фактически вы будете настраивать ход действий по мере прохождения предыдущего шага.

### Прогон:

Если ваша цель – откинуть лишнее и рассмотреть принятый курс действий, тогда стоит просто мысленно пройти эти действия. По сути, вы проводите виртуальный «прогон». Например, хорошо использовать эту технику для улучшения группового понимания плана действий в чрезвычайной ситуации. Если вы проделываете это, на каждом шаге задавайте ещё два дополнительных вопроса:

1. Изменились ли какие-либо внешние условия (экология, законы, технологии и т.д.) с тех пор, как мы думали об этом действии в прошлый раз?
2. Можно ли найти для этого лучший способ?

Насколько я знаю, это оригинальный метод мышления, не имеющий прямого отношения к использованию компьютеров для создания трёхмерной модели «виртуального» прохождения.

## Завершение предложений

А – это ...



**Thinking In Organisations**  
Richard King  
11 August 2015  
Contact: [tio.richard.king@gmail.com](mailto:tio.richard.king@gmail.com)

Техника создания идей

**Обоснование:** Иногда можно получить новое представление о старом вопросе, заставив себя рассмотреть его с разных сторон. Техника завершения предложений похожа на аналогии, но более рандомизирована

**Шаг:**

**Метод:**

Чётко изложите проблему. Эта техника начинается с ясного и краткого изложения проблемы.

(На доске или куске бумаги заявите проблему. Она должна быть на виду всё время). Проблема, с которой мы столкнулись, состоит в следующем:

Учитывая старение населения, а также давление на бюджет, возникает много споров о здравоохранении. Возьмёт ли на себя общество IWWM заботу о здравоохранении пожилых людей?

Просуммируйте проблему в неполном приложении. Если с первого раза не получится, попробуйте другие варианты.

Улучшение здравоохранения для пожилых похоже на

Завершите предложение. Используйте генератор случайных слов или выберите слово из «шляпы»

Завершите предложение. Если вы работаете индивидуально, выберите любое рандомное слово, и завершите предложение. Можно выбрать любое слово из книги, или журнала под рукой. Если выработаете в группе, тоже можно использовать рандомные слова, или фасилитатор вслух зачитывает предложение, а участники записывают первую мысль, пришедшую в голову.

Улучшение здравоохранения для пожилых похоже на .....сад  
школу

Играя с оконченными предложениями, стройте ассоциации.

Улучшение здравоохранения для пожилых похоже на сад  
*Сажать нужные растения. Использовать удобрения.*  
*Посоветоваться с профессиональными садовниками*  
Улучшение здравоохранения для пожилых похоже на школу.  
*Найти хороших учителей. Использовать самые*  
*лучшие учебные материалы. Давать детям*  
*«поиграть».*

Развивайте идеи

Сажать нужные растения.  
*Идентифицировать правильные аспекты здравоохранения и сфокусироваться на них.*  
Использовать удобрения.  
*Найти пути (техники, добавки) для ускорения лечения.*  
Посоветоваться с профессиональными садовниками.  
*Попросить совета у экспертов.*  
Найти хороших учителей.  
*Проспонсировать работникам здравоохранения соответствующие курсы для улучшения навыков.*  
Использовать самые лучшие учебные материалы.  
*Перенять и адаптировать лучшие технологии.*  
Давать детям «поиграть».  
*Помогать пожилым людям радоваться жизни.*

Идентифицируйте потенциально полезные идеи.

Проанализируйте сгенерированные при помощи этой техники идеи в поиске потенциально полезных, развивайте их дальше. Необязательно потенциально полезные идеи будут полезными очевидно и сразу.

Происхождение этой техники неизвестно.



## Множество причин

Техника поиска смысла



Thinking In Organisations

Richard King

27 November 2013

Contact: [tio.richard.king@gmail.com](mailto:tio.richard.king@gmail.com)

**Обоснование:** Большинство из нас думает, что мы знаем и понимаем причины проблемы. И при столкновении с проблемами, являющимися частью системы взаимодействия ряда причин, это может серьёзно нас ограничивать. Эта техника помогает нам «расслоить» проблему на причины, чтобы лучше понять связи между ними. Это позволяет понять, как «решение» повлияет на проблему целиком

Шаг:

Метод:

Определите проблему. Сначала проблему нужно определить.

На доске или куске бумаги заявите проблему. Она должна быть на виду всё время.

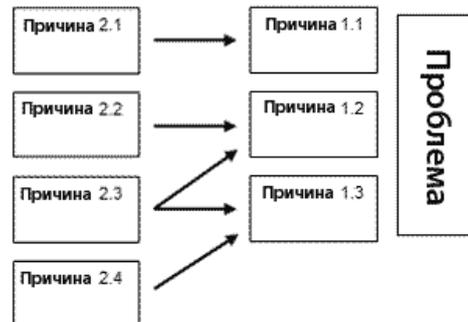
Слева от проблемы напишите список первичных причин (слой 1). На этом этапе не нужно выявлять все причины, позже вы сможете добавить новые, или переупорядочить уже существующие.

На доске или на стикерах составьте первый список причин.



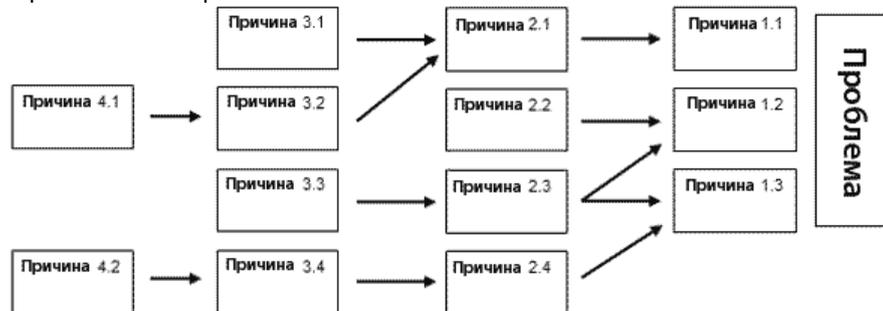
Слева от первого слоя составьте список вторичных причин (слой 2). И снова, не пытайтесь перечислить всё, что можно.

Составьте второй список причин, и стрелками покажите связи с первым списком.



Повторите предыдущий шаг для менее значимых причин (слой 3 и 4). Не пытайтесь идентифицировать все причины, как только наберёте достаточное количество, остановитесь.

Составьте списки три (и, если необходимо, четыре) и соедините из стрелками со вторым.



Составьте рассказ о причинах.

Вместе с группой составьте рассказ о причинных взаимоотношениях в проблеме. Рассказ должен отражать связи между слоями.

Эта техника адаптирована по методике, рассказанной автору подполковником Патриком Киддом (штаб австралийской армии). Эта техника менее формальная и строго-логичная, чем диаграммы «рыбий скелет», которые используют для выявления причин проблемы.