

9

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЛИННЫМИ СПИСКАМИ

ОРГАНИЗАЦИЯ РАСХОДЯЩИХСЯ ПОТОКОВ МЫШЛЕНИЯ

- Что делать после мозгового штурма
- Теория категоризации
- Создание категорий с нуля
- Создание категорий на основании predetermined критериев
- Категоризация со стикерами
- Методики отбора идей с высоким приоритетом



Очень легко захлебнуться в огромном потоке идей, возникших в процессе расходящегося мышления. Многие в такой ситуации выхватывают одну идею и заставляют группу сосредоточиться на ней. Подобная произвольная и предсказуемая реакция практически всегда толкает группу в *зону дискомфорта*, так как разные люди обычно хотят сконцентрироваться на разных вопросах. Выше приведено несколько лучших вариантов. Технологии выбора, сортировки и категоризации детально обсуждаются на следующих страницах.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ В РЕАЛЬНОСТИ

ВВЕДЕНИЕ

Как только в группе завершился мозговой штурм, ее участники часто хотят как-то классифицировать пункты получившегося списка. Это естественно. Многим людям трудно удерживать в голове длинные списки, они захлебываются в них. Группа должна найти способ сократить список до приемлемого числа пунктов. Многие думают, что категоризация — простейший способ организации данных. Однако категоризация включает в себя две отдельные мыслительные задачи: *создание категорий* и *сортировку пунктов по категориям* — и участники дискуссии очень легко путают эти две задачи.

Создание категорий — относительно сложная задача для группы, так как людям непросто договориться о смысловом наполнении или важности категорий. Таким образом, решение этой задачи требует определенного времени. С другой стороны, *сортировка* проходит легко и быстро, если категории четко определены. Проблема в том, что многие группы хотят *создавать свои* категории, но так, чтобы это проходило так же легко и просто, как сортировка по категориям. Иллюстрация к этой проблеме представлена в следующем кейсе.

КЕЙС

Группа линейных руководителей в результате мозгового штурма получила список «Способы обучения персонала». Они решили разделить пункты списка на категории. Сначала они создали четыре категории: *семинары, чтение, стажировки и наставничество*. Затем они начали соотносить каждый пункт с этими четырьмя категориями.

Вскоре кто-то предположил, что некоторые пункты лучше подходят к новой категории *снова за парту*. При этом возник спор, является ли *снова за парту* тем же, что и *семинары*. В результате дискуссии пришли к соглашению — добавить эту новую категорию. Затем в группе сразу же возник спор по поводу того, куда поместить пункт *посещать занятия по компьютерной грамотности*. Поместить его в *семинары*

или в *снова за парту*? После короткой перепалки участники решили поместить пункт в обе категории. Однако у людей в группе появилось новое отношение к дискуссии: «Да мне все равно, давайте просто сделаем это и пойдем дальше».

Затем кто-то заметил, что многие варианты *стажировок* включали в себя *наставничество*: «Разве не всем стажерам нужны наставники? Не знаю даже, стоит ли выделять наставничество в отдельную категорию». Теперь несколько участников вступило в горячий спор по поводу роли наставника. Они серьезно увлеклись этим вопросом. К сожалению, не все разделяли их интерес. Некоторые занервничали. Кто-то с раздражением в голосе спросил: «А какая разница? Давайте продолжать».

Но вот кто-то сказал: «Давайте сосредоточимся. Какова наша цель здесь и сейчас? Чего мы хотим достичь этой категоризацией?» И разумеется, у следующих трех выступающих были разные ответы на этот вопрос.

В этот момент, когда уже сорок минут было потрачено на то, что изначально считалось легкой задачей по сортировке, кто-то сказал: «Эй, народ, мы слишком все усложняем. Давайте как-нибудь доделаем и уже покончим со всем этим». И многие понуро кивнули. С этого момента все соглашались на всё; они уже получили горький опыт и хотели просто расквитаться со всем этим. Пять минут спустя с категоризацией было покончено.

И что в итоге? Результаты были отпечатаны и быстро забыты.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ В РЕАЛЬНОСТИ

ВЗГЛЯД
НА ПРОБЛЕМУ

СУТЬ ВОПРОСА

Почему категоризация на деле оказывается более трудной задачей, чем люди об этом думают? Прежде всего, многие склонны полагать, что ключевые термины означают для всех одно и то же. («Зачем мы теряем время на обсуждение термина *семинар*? Давайте просто будем использовать его общепринятое значение».) Но в действительности люди имеют в виду не одно и то же значение используемых терминов, поэтому участники группы чувствуют, что их тянут в двух противоположных направлениях. (Стоит ли нам притормозить и договориться о терминологии? Или это будет просто потерей драгоценного времени?) Такая напряженность между желанием прояснить значение термина и желанием побыстрее выполнить задачу создает некомфортное ощущение двойственности.

Кроме того, разные люди используют разное количество категорий для организации своего восприятия. Некоторые люди ориентированы на детали: их мозг замечает много различий между вещами, поэтому они пытаются делить список на много категорий. Другие — глобальные мыслители: они не видят многих различий, так как их мозг работает на более общем, абстрактном уровне анализа. Соответственно, они делят пункты списка на небольшое количество категорий. Ни один из этих подходов не является правильным или ошибочным. Но когда люди с различными стилями восприятия пытаются вместе создавать категории, они обречены на недопонимание по вопросам вроде того, является ли *семинар* отдельной категорией или входит в *снова за парту*. И поскольку подобные разногласия зависят от индивидуального стиля познания, логические доводы здесь не помогут.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРАНЕЕ СФОРМУЛИРОВАННЫХ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ СОРТИРОВКИ СПИСКА

В приведенном нами кейсе группе было бы легче, если бы ее участники использовали изначально определенные критерии для сортировки списка. Например, *стоимость* является изначально определенным критерием, как и *желательность*. Если бы группа использовала подобные категории, сортировка прошла бы гладко и привела бы к полезным результатам. После того как определены доступные по цене и дорогие возможности обучения, группа может приступить к обсуждению следующих этапов работы.

Сортировка списка по категориям с использованием predetermined критериев легко может проводиться двумя или тремя людьми. По окончании работы они показывают свою работу друг другу для ознакомления и проверки. Пока небольшая группа сортирует список, более многочисленная группа может сделать перерыв либо разделиться на команды, которые будут сортировать тот же список по дополнительным категориям с использованием других изначально определенных критериев. Например, одна команда может сортировать список по *желательности*, а другая — по *важности*.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ В РЕАЛЬНОСТИ

ВАРИАНТЫ

СОЗДАНИЕ КАТЕГОРИЙ С НУЛЯ

Создание категорий совместными усилиями группы означает запуск философской дискуссии. В этом одновременно состоит и выгода, и плата за создание категорий с нуля. Философская дискуссия вводит группу в зону дискомфорта, где будет происходить битва за объединение убеждений и терминологии друг друга. Этот процесс очень некомфортный и порой даже разочаровывающий, поэтому люди сопротивляются ему. Иногда результаты стоят таких усилий, но зачастую — нет.

Когда люди определяют и формулируют собственные категории, они в значительной мере представляют собственное мировоззрение. Иногда это необходимо, например, когда участники группы еще не обсудили свои ценности или цели. Допустим, представьте сообщество, состоящее из учителей, родителей и депутатов. Участники группы такого типа имеют разные системы взглядов и ценностей. Возможно, обсуждение категорий будет хорошим способом наладить взаимопонимание. В бизнесе аналогичным примером можно считать группу по разработке продукта, состоящую из сотрудников отделов маркетинга, производства, исследований и развития. В подобных случаях возможность совместно определить категории бывает очень полезной.

РЕЗЮМЕ

Создание категорий — задача сложная. Она отнимает много времени и может привести к разочарованию. Выполнять эту задачу следует тогда, когда люди хотят глубже понять цели и ценности друг друга. Сортировка пунктов по заранее заданным категориям — задача довольно простая. Ее нужно выполнять, когда изначально категоризация списка проводится, чтобы сократить его до приемлемого количества пунктов. Два-три человека могут отсортировать список из 30–40 пунктов примерно за 10 минут. Результат можно проанализировать и в случае необходимости пересмотреть всей группой.

Поскольку возможность для категоризации списков возникает на встречах очень часто, фасилитаторы должны понимать разницу между *созданием категорий* и *сортировкой*. Те, кто понимает это, могут внести значительный вклад в развитие навыка группового мышления.

ДВЕ МЕТОДИКИ КАТЕГОРИЗАЦИИ

СОЗДАНИЕ КАТЕГОРИЙ С НУЛЯ

1. Каждый человек по очереди предлагает свой набор категорий. Допускается каждый раз предлагать одну или несколько категорий.
2. Каждый может по очереди выступать столько раз, сколько хочет. Приветствуются комбинации и вариации.
3. После того как перечислены все возможные категории, обсудите их.
4. Иногда групповое мышление легко генерирует общий набор категорий. Если это получилось, то задача выполнена. Если нет — будьте готовы к длительной дискуссии.

КАТЕГОРИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ПРЕДОПРЕДЕЛЕННЫХ КРИТЕРИЯХ

1. Работая в группе, выберите один или более заранее заданных критериев, которые будут использоваться как категории (например, «Срочность идеи: высокая, средняя, низкая», см. с.129).
2. Выберите двух-трех человек для сортировки списка по имеющимся категориям.
3. Ответственные за сортировку просматривают список по пунктно, чтобы отнести каждый пункт к определенной категории.
4. Поясните, что вполне допустимо помещать один пункт в более чем одну категорию, особенно если существуют разногласия по поводу того, какая категория является правильной.
5. Когда список отсортирован, соберите всю группу вместе и, если необходимо, внесите изменения в список.

СОЗДАНИЕ КАТЕГОРИЙ НА ОСНОВАНИИ ПРЕДОПРЕДЕЛЕННЫХ КРИТЕРИЕВ

КРИТЕРИИ	КАТЕГОРИИ			
ВАЖНОСТЬ	Очень высокая	Высокая	Важная в некоторых моментах, но не во всех	От умеренной до низкой
НЕОБХОДИМОЕ ВРЕМЯ	Много	Некоторое	Мало	Неизвестно
СТОИМОСТЬ	Высокая	Средняя	Низкая	Неизвестно
ОСУЩЕСТВИМОСТЬ	Возможно, будет работать	Вероятность 50/50	Возможно, не будет работать	Неопределенно
ЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ	Очень желательно	Стоит попробовать	Нежелательно	Неизвестно
СРОЧНОСТЬ	Высокая	Средняя	Низкая	Неизвестно
СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ	Собрать больше информации	Поговорить с начальством	Встретиться с кем-то	Дальнейший анализ

В данных категориях нет ничего особенного: они просто работают во многих ситуациях. В некоторых случаях могут понадобиться другие категории, например сортировка списка по *вероятности вызова сильных эмоций*. Каждый должен чувствовать себя свободным и не бояться создавать категории.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ СО СТИКЕРАМИ

ОПИСАНИЕ

- Участники записывают свои идеи на стикерах и расклеивают их на стене.
- Когда все стикеры расклеены, участники подходят к стене и начинают перемещать стикеры, группируя связанные между собой идеи по темам.
- Вся процедура прodelывается в полной тишине.
- Любой человек может переместить стикер из одного кластера в другой. Таким образом, идеи передвигаются, пока все не согласится с итоговой категоризацией. Названия тем придумывает группа.
- В результате у участников развивается общее понимание тем, над которыми они работают.

ИНСТРУКЦИИ

1. Раздайте стикеры и попросите людей записать свои идеи — по одной на каждом стикере.
2. Попросите всех наклеить свои стикеры на стену.
3. Затем попросите участников собрать стикеры в кластеры по общим темам. Разговоры при этом не допускаются.
4. Каждый раз при создании нового кластера участник должен приписать кластеру заголовков, используя пустой стикер другого цвета.
5. В течение нескольких следующих минут кластеры могут меняться, так как новые участники могут сгруппировать их по-своему.
6. Процесс завершен, когда все участники согласились с получившимися категориями и заняли свои места.

ВЫБОР ИДЕЙ С ВЫСОКИМ ПРИОРИТЕТОМ ИЗ ДЛИННОГО СПИСКА

МЕТОДЫ

ПРОБНОЕ ГОЛОСОВАНИЕ (ГОЛОСОВАНИЕ ПРЕДМЕТАМИ)

1. Каждый участник получает 3-5 символических голосов (например, спичек), которые он может отдать так, как хочет.
2. Разрешается отдать все голоса за один пункт.
3. Разрешается отдать половину голоса, но это не поощряется.
4. Несколько пунктов, набравшие больше всех голосов, входят в список группы с высоким приоритетом.

Преимущества:

- быстро и наглядно;
- сразу заметны предпочтения участников.

РАЗДЕЛИТЕ СТРАНИЦУ НА ТРИ ЧАСТИ

1. На странице со списком результатов мозгового штурма разделите количество пунктов на три.
2. Каждый человек получает именно столько голосов.
3. Каждый может отдать свои голоса так, как считает нужным.
4. Верхняя треть получившегося списка — пункты, выбранные большинством — входят в список с высоким приоритетом.

Преимущества:

- сохраняет творческие идеи;
- защищает меньшинство при голосовании.

ВСЕ, ЧТО ВАМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НРАВИТСЯ

1. Каждый участник голосует за все пункты, к которым, по его мнению, группа должна относиться как к пунктам с высоким приоритетом.
2. Один человек может отдать только один голос за один пункт.
3. Все пункты, получившие единогласную или почти единогласную поддержку, входят в список группы с высоким приоритетом. (Примечание: почти единогласная поддержка означает абсолютное большинство, то есть единогласно минус 1-2 голоса).

Преимущества:

- отображает то, что люди действительно чувствуют;
- демонстрирует единодушные предпочтения.

ВЫБОР ИДЕЙ С ВЫСОКИМ ПРИОРИТЕТОМ ИЗ ДЛИННОГО СПИСКА

ФОРМАТЫ

МЕТОД	КАК ЭТО ДЕЛАТЬ	ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	ГЛАВНЫЙ НЕДОСТАТОК
ПУНКТ ЗА ПУНКТОМ	<p>Фасилитатор зачитывает список по одному пункту за раз, отмечая, сколько человек поднимает руки за каждый пункт.</p> <p>Например: «Скольким людям нравится пункт 3? Скольким пункт 4?»</p>	<p>Процесс проходит на интуитивно понятном для участников уровне и не требует объяснения.</p> <p>Снижает давление со стороны влиятельных участников группы.</p>	<p>При наличии длинных списков процесс обычно является утомительным.</p>
ЧЕЛОВЕК ЗА ЧЕЛОВЕКОМ	<p>Каждый человек по очереди высказывает свои предпочтения. Опрос по кругу — это простейший способ.</p>	<p>Позволяет составить общее представление о мнении каждого.</p> <p>Поддерживает людей в их попытке повлиять на группу независимо от их статуса.</p>	<p>Выступающие последними имеют одно несправедливое преимущество: они могут пересмотреть свои предпочтения в зависимости от того, что сказали другие.</p>
ВСЕ У СТЕН	<p>Каждый встает, берет цветной маркер и ставит точки возле своих предпочтений.</p>	<p>Люди встают со своих стульев и двигаются, что активизирует процесс.</p>	<p>Такой метод избыточен при работе с короткими списками.</p>
ТАЙНОЕ ГОЛОСОВАНИЕ	<p>Все пункты списка пронумерованы. Участники отмечают свои предпочтения, индивидуально записывая выбранные номера на бумаге. Результаты подсчитываются двумя или более людьми.</p>	<p>Полезен в крайне спорных ситуациях, особенно когда кто-то мог бы сделать другой выбор, если бы ему пришлось голосовать публично.</p>	<p>Усиливает ощущение того, что открыто выражать свои предпочтения небезопасно.</p>

ДЕСЯТЬ ПОПУЛЯРНЫХ СПОСОБОВ НАВСЕГДА ПОХОРОНИТЬ ДЛИННЫЙ СПИСОК



- 1. Сверните флипчарты и положите их под стол.
- 2. Сделайте перерыв и никогда не возвращайтесь к этим спискам.
- 3. Скажите: «Давайте быстро разобьем список по категориям и пойдем дальше». А затем, два часа спустя...
- 4. Опубликуйте список в следующей новостной рассылке, чтобы показать всем, что ваша группа продвигается вперед.
- 5. Сообщите, что смутно припоминаете похожий список, который был сгенерирован на встрече годом ранее, затем отложите дальнейшее обдумывание текущего списка, пока не будет найден старый. «В конце концов, нам не нужно делать ту же работу еще раз».
- 6. Попросите кого-то уйти и отсортировать список. Затем на следующей встрече забудьте поставить выступление этого человека в повестку дня.
- 7. Передайте флипчарты секретарю или помощнику.
- 8. Предположите, что теперь каждый пункт позаботится сам о себе. Позднее, горько пожалуйте на проблему, которая по-прежнему существует: «Я думал, что мы решили...»
- 9. Попробуйте сократить список, объединив пункты. Затем спорьте о значении каждого нового пункта.
- 10. Поздравьте себя с проведением очень продуктивной встречи.