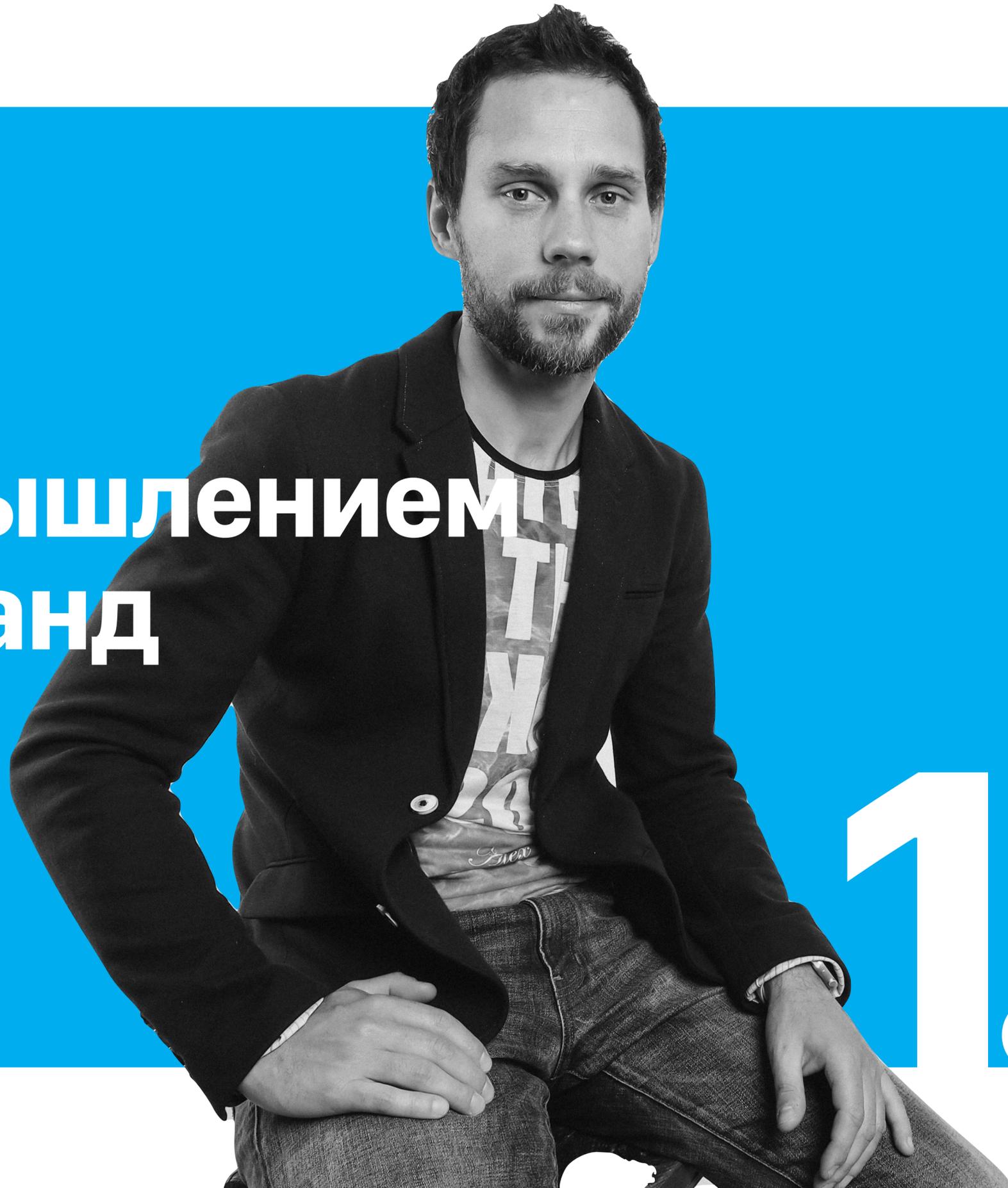




Управляй мышлением бизнес-команд

Иван Дьяченко

11



Управляй мышлением бизнес-команд

Курс для управляющих и лидеров,
кто хочет управлять не только действиями,
но и мышлением своих людей
и людей вокруг себя

Управляй мышлением бизнес-команд

Разожги креативность

с помощью простых
фреймворков

Преодолей лень

и демотивированность
людей вокруг

Проведи сам

**идеальный
мозговой шторм**



BETTER
THAN
.TODAY

Иван Дьяченко

24 года

Фасилитации
и модерации

7 лет

в преподавании

17 лет

в креативе

**BETTER
THAN
TODAY**

Предприниматель





**Бизнес развивается
настолько успешно,
насколько его команды
эффективно решают
проблемы**



Команды решают задачи бизнеса:

1. На автомате
- 2. Медленно системно**
- 3. Креативно, гибко**



BETTER
THAN
.TODAY

**Обычно под мышлением
понимают то, чем оно не
является**



Мышление =



**Майндсет
Жилка
Убеждения
Характер
Тип личности**

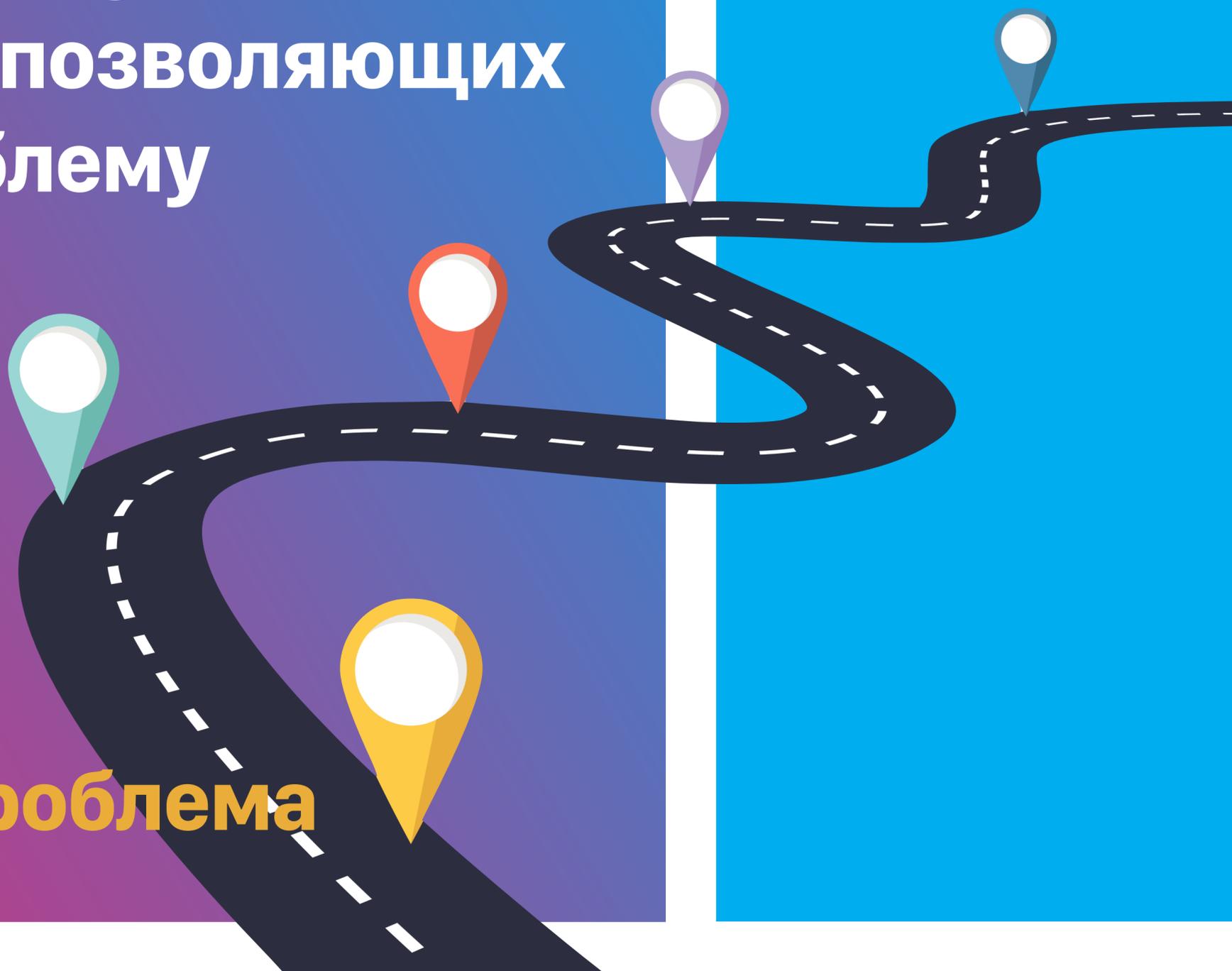
А что же это?



**Мышление — путь поиска
новых идей, позволяющих
решить проблему
оптимально**

Проблема

Решение





BETTER
THAN
.TODAY

В общем виде мышление выглядит как-то так:

Проблема–

Осознание–

Формулировка задачи –

Мысли–мысли–мысли–

Идеи–идеи–идеи–

Выбор лучшей –

Дофамин



Вы можете усилить мышление команд

1. Сформировав атмосферу
2. Предложив структуру
3. Предоставив фреймворки

Управлять мышлением означает его усиливать

Потому что просто так
лезть в устоявшееся мышление
вам НИКТО НИКОГДА НЕ ПОЗВОЛИТ

Вам нужно дополнительное мышление не всегда:

<- Нет | Да ->

1

Опыт:

Когда он есть; и можно
просто его повторить

2

Здравый смысл:

Когда он дал больше
3 решений

3

Можно украсть:

Повторить чье-то
решение

1

Опыта просто нет:

Опираться не на что

2

Задача сложная:

Вариантов нет или все
плохие

3

Нужен прорыв:

Требуется нечто
экстраординарное

Как конкретно действовать, если обычное размышление не помогает?

1
Проблема:
Вы формулируете
проблему по фреймворку
из Курса

2
Задача:
Как мне...,
при том что...

3
Ресурсный анализ:
Находите
неожиданные ресурсы
для решения

3
**Бизнес-
противоречие:**
Формулируете и
решаете

3
**Подрывная
инновация:**
Создаете подрывную
идею

4
Фильтр:
Выбираете лучшее
решение тестируете

**Повторяете
с новой
задачей**

Управление мышлением это

Что вокруг нашей встречи

Управление состоянием

себя и команды

Что происходит внутри встречи

Правильная структура встречи

для создания нового

Что происходит внутри головы участника

Фреймворки мышления

1 видео для вас

+ 1 тетрадь для вас
и окружающих
людей

2 видео

+ пошаговая схема
подготовки
мозгового штурма

2 видео

+ коллекция
мышления для вас
и команды

Три правила этого мини-Курса

Всё очень плотно

Ставьте на паузу и/или
пересматривайте

Бессмысленно без практики

От слова «совсем»

Базовое — легко

А вот опыт фасилитатора
на микро-курсе не купишь

Управление состоянием команды

Мотивация

Ответ на вопрос «зачем?»

Безопасность

Ответ на вопрос «как?»

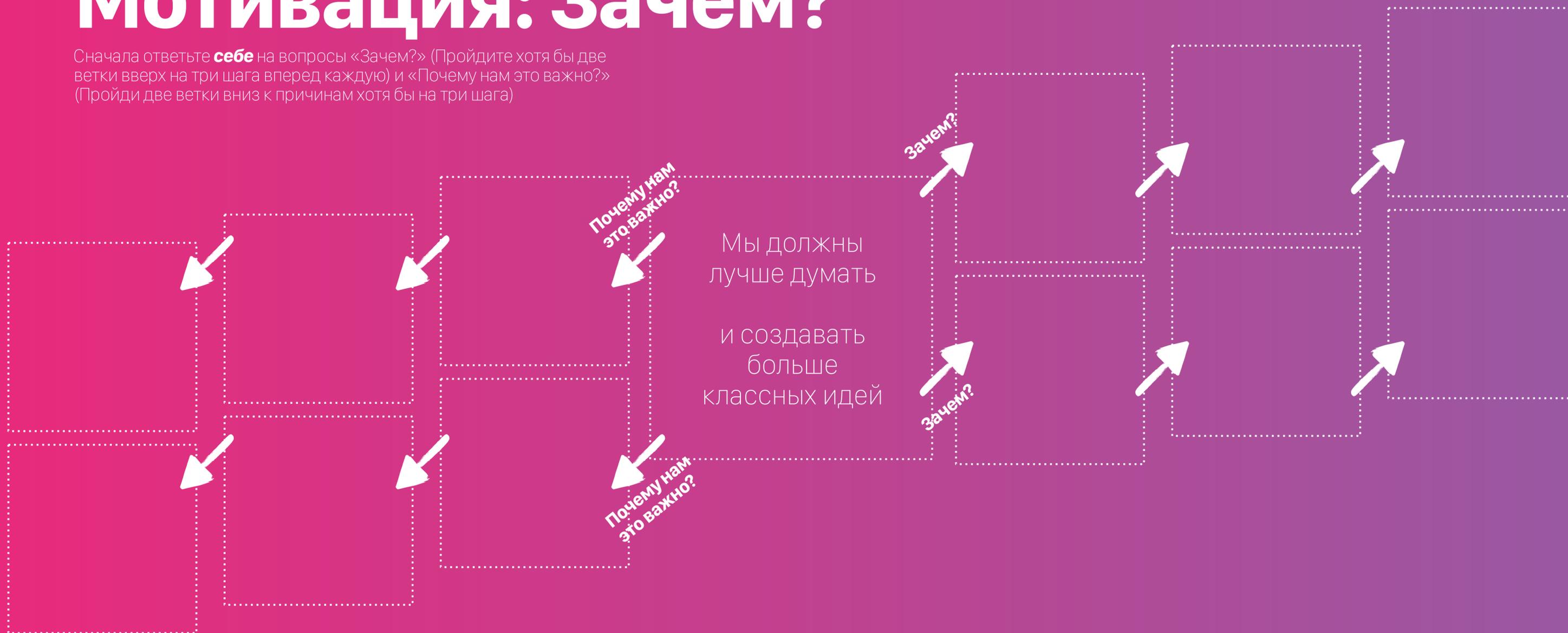
Обратная связь

Ответ на вопрос «как
безопасно мотивировать
оценкой?»

11

Мотивация: Зачем?

Сначала ответьте **себе** на вопросы «Зачем?» (Пройдите хотя бы две ветки вверх на три шага вперед каждую) и «Почему нам это важно?» (Пройди две ветки вниз к причинам хотя бы на три шага)



Мотивация: SCARF

SCARF — акроним, обозначающий пять областей социального опыта человека

1 Статус

Людам хочется ощущать себя лучшими и они стремятся подтвердить свой статус

2 Определенность

Информационная прозрачность помогает твердо стоять на ногах. Люди любят известность и определенность. Сложные проекты следует делить на небольшие реализуемые шаги. А запланированные встречи придают уверенности в будущем.

3 Независимость

Работа в команде ведет к снижению автономности. Важно задать рамки, в которых люди смогут проявлять независимость. Самым главным врагом независимости является микроменеджмент. Его не должно быть, иначе пропадает чувство автономии

4 Причастность

Также это можно назвать «связанностью». Связанность — драйвер поведения в командной работе. Мы почти сразу знаем с кем мы будем общаться в команде, а кто может стать нашим врагом. Мы существа социальные и нам для выживания и для ощущения комфорта нужно что-бы кто-то был рядом. Нам важно ощущать принадлежность к какой-либо группе, ведь в одиночку сложно противостоять угрозам мира

5 Справедливость

Этот элемент базируется на четырех предыдущих компонентах. Вы вряд ли сможете отнестись к человеку несправедливо, если будете уважать его статус, будете придерживаться информационной прозрачности, развивать его самостоятельность и поддерживать ощущение причастности к команде

1 Статус

Людам хочется ощущать себя лучшими и они стремятся подтвердить свой статус



1. ...
2. ...
3. ...

2 Определенность

Информационная прозрачность помогает твердо стоять на ногах. Люди любят известность и определенность. Сложные проекты следует делить на небольшие реализуемые шаги. А запланированные встречи придают уверенности в будущем.



1. ...
2. ...
3. ...

3 Независимость

Работа в команде ведет к снижению автономности. Важно задать рамки, в которых люди смогут проявлять независимость. Самым главным врагом независимости является микроменеджмент. Его не должно быть, иначе пропадает чувство автономии



1. ...
2. ...
3. ...

4 Причастность

Также это можно назвать «связанностью». Связанность — драйвер поведения в командной работе. Мы почти сразу знаем с кем мы будем общаться в команде, а кто может стать нашим врагом. Мы существа социальные и нам для выживания и для ощущения комфорта нужно что-бы кто-то был рядом. Нам важно ощущать принадлежность к какой-либо группе, ведь в одиночку сложно противостоять угрозам мира



1. ...
2. ...
3. ...

5 Справедливость

Этот элемент базируется на четырех предыдущих компонентах. Вы вряд ли сможете отнестись к человеку несправедливо, если будете уважать его статус, будете придерживаться информационной прозрачности, развивать его самостоятельность и поддерживать ощущение причастности к команде

Разработайте и внедрите для пунктов с 1 по 4 минимум по три организационно-управленческих решения, чтобы усилить каждый из пунктов в вашей команде.



А если команда сопротивляется любым изменениям?



**Джон
Коттер**

выявили возможные сложности
и описали варианты
сопротивления изменениям



**Леонард
Шлезингер**

Джон Коттер



Почему сопротивляются?

1. Проблема с информацией на старте: ее мало и/или она неточная, не вызывает доверия
2. Проблема с планированием: инициаторы изменений не могут предложить план / или противники сильны и сопротивляются
3. Проблема с группой: люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям
4. Проблема с участником: отдельный участник или группа явно теряют что-то при осуществлении изменений
5. Проблема с тактиками: они не работают или это слишком дорого
6. Проблема со сроками: нужно внедрить изменение быстро

Леонард Шлезингер



Что делать?

Применяйте информирование и общение.

Используйте участие и вовлеченность.

Помогайте им и поддерживайте.

Ведите переговоры и соглашения.

Можно прибегнуть к манипуляции и кооптации.

Используйте явное и неявное принуждение.

Поможет,
если нам надо запустить
трансформацию в группе



Модель внедрения изменений Джона Коттера

- Создайте срочность
- Сформируйте мощную коалицию
- Создайте видение перемен
- Передайте видение
- Удалите препятствия
- Создайте краткосрочные победы
- Поддерживайте непрерывность изменений
- Закрепите изменения в культуре

Джон Коттер

профессор Гарвардской
школы бизнеса, эксперт
по изменениям



Безопасность

Триединый мозг

концепция маклина

Физическая

Ответ на вопрос «зачем?»

Мозг рептилии

жизнедеятельность,
инстинкты

Лимбическая система

эмоции и чувства

Лимбическая

Ответ на вопрос «как?»

Интеллектуальная

Ответ на вопрос «А у нас точно
всё получается?»

Неокортекс

высшая нервная
деятельность

В состоянии стресса мозг не готов закачивать мощность в интеллектуальную работу

Безопасность

Ретикулярная формация фильтрует сигналы в кору головного мозга, выбирая тип поведения всего организма в зависимости от конкретной обстановки

Если мозг расценивает ситуацию как небезопасную, активируется симпатическая нервная система, выделяется адреналин и норадреналин, мы готовимся "бить" или "бежать" и выключаем подачу ресурсов на все остальное. Миндалина отвечает и за страх, и за агрессию.

Социальная интеграция

Второй приоритет для выживания — место в социальной иерархии и хорошие социальные связи. Без принятия и признания мы испытываем стресс. Дофамин не доходит до префронтальной коры, не происходит произвольное внимание, мы работаем на силе воли (а ее на 2 часа в день).

Познание, креативность, логика

Мы способны на логическое мышление, рефлексивность, креативную деятельность и развитие только когда нам ничего не угрожает и закрыты базовые эмоциональные потребности.

БЕЗОПАСНОСТЬ

Базовое условие работы коры головного мозга

Если

Паттерны
полностью
доминируют
в момент
опасности
и в стрессе

и

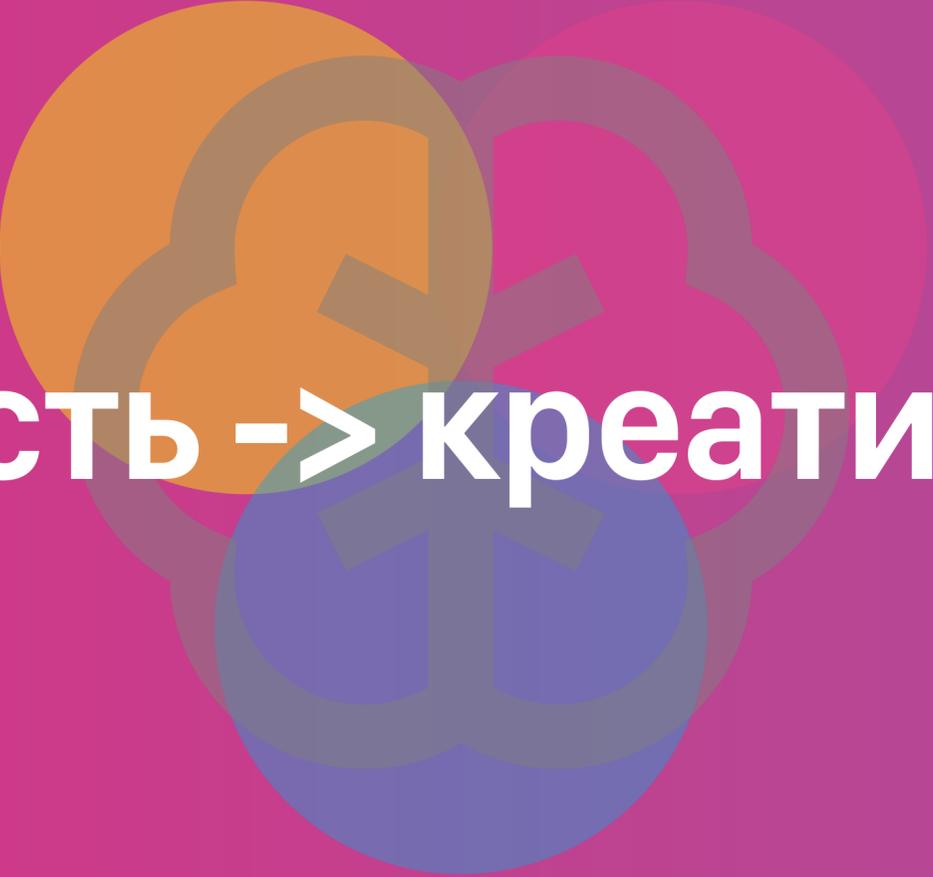
Вы или
команда
в стрессе

- >

то

Вы принимаете
только
**предсказуемые
и банальные,
тривиальные**
решения

Безопасность -> креативность



01

На уровне глубинных
слоев мозга

02

На уровне лимбической
системы

03

На уровне
неокортекса

Безопасность: что делать

Формировать ролевые модели

Например по
Белбину

Креативить вовремя

Не пропускать шаги
подготовки и супервизии

Формировать культуру

И развивающую обратную
связь

Ролевые модели

Модель Шиндлера

гамма

тихий и пассивный,
легко приспосабливается,
отождествляет себя
с альфой

альфа

лидер, побуждает
к действиям, импонирует
группе

омега

сидит в углу, отстает
от группы из-за
отличия или страха

бета

эксперт, нужен группе.
самокритичен и
рационален

дельта

противник,
оппозиционер,
активно выступает
против лидера

Роли по Белбину

разнонаправленность создает баланс

Председатель

объединяет команду для достижения общих целей

Генератор

быстро предлагает первые сырые идеи

Оценщик

защищает команду от импульсивных решений

Формирователь

выводит из равновесия, бросает вызовы

Разведчик

развивает идеи и ищет возможности

Исполнитель

претворяет идеи в жизнь

Коллективист

предотвращает конфликты, возвращает всех в конструктив

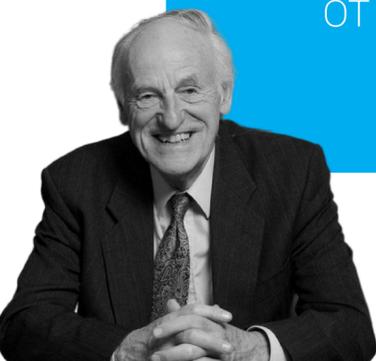
Мыслитель

создает идеи и находит решения

Доводчик

помогает довести дело до логического завершения

«Несовершенные люди формируют совершенные команды»



Рэймонд Мередит Белбин

доктор психологических наук и директор Belbin Associates Ltd

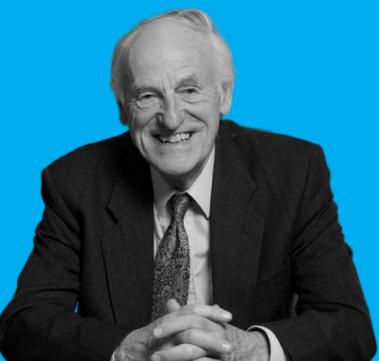


Такая команда не делает лишние задачи, не выполняет чужую работу и в ней редко возникает конкуренция

Команда будет работать эффективно, ТОЛЬКО в том случае, если ее участники будут обладать **разными способностями, компетенциями и способами мышления.**

Также необходимо, чтобы они не только имели различия, но и дополняли друг друга. Белбин предлагал собирать **команду, как пазл или механизм**

«Несовершенные люди формируют совершенные команды»



Рэймонд Мередит Белбин

доктор психологических наук и директор Belbin Associates Ltd

Модель «Колесо КОМАНДЫ»

Два профессора менеджмента из Австралии
Чарльз Марджерисон
и **Дик Маккен**



Описывает типы командных задач и накладывает на них необходимые роли, которые будут выполнять заданные функции. При этом распределение ролей происходит на основе личных качеств и потребностей участников

Модель «Колесо команды»

Докладчик-консультант

Консультирование

получение и предоставление информации

Новаторство

создание новых идей и их воплощение

Новатор-разработчик

Все роли

Связи

обеспечение связей между командой, клиентами, поставщиками

Стимулирование

передача внутреннего мнения команды вовне

Исследователь-промоутер

Специалист по поддержанию достигнутого уровня

Поддержка

обеспечение стабильного качества продукции

Развитие

планирование и подготовка, испытание инноваций

Специалист по оценке и развитию

Инспектор-контролер

Контроль

регулярные действия и внимательное отношение к деталям

Организация

налаживание процессов между участниками команды и задачами

Координатор-организатор

Производство

разработка и реализацию методов, которые позволяют работать

Специалист

по производству и доработке





Модель Базарова



Психолог менеджмента

Тахир Базаров

Модель командных ролей Базарова

С помощью данной модели можно собирать управленческие команды. Она хороша, в тех случаях, когда надо оценить управленческий потенциал или исследовать способности к управленческой деятельности

1 Управленец

Выявление значимых направлений развития команды

Анализ сильных и слабых сторон
Определение целей и написание стратегии

2 Организатор

Разработка мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития)

Создание инноваций
Распределение работ и функций
Систематизация процессов внутри компании

3 Администратор

Оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры

Тактическое планирование
Распределение ресурсов
Оценка текущих результатов

4 Руководитель

Направление потенциала сотрудников. Решение вопросов, связанных с людьми

Отбор и оценка сотрудников
Решение конфликтов в команде
Транслирование ценностей, традиций, культуры

Безопасность: что делать

Формировать ролевые модели

Например по Белбину

Креативить вовремя

Не пропускать шаги
ПОДГОТОВКИ

Формировать культуру
И развивающую обратную
связь

Дорожная карта фасилитируемой встречи

-1

Подготовка

1

Открытие

2

Понимание

3

Решение

4

План

5

Закрытие

5+

Обратная
связь

Безопасность: что делать

Формировать ролевые модели

Например по Белбину

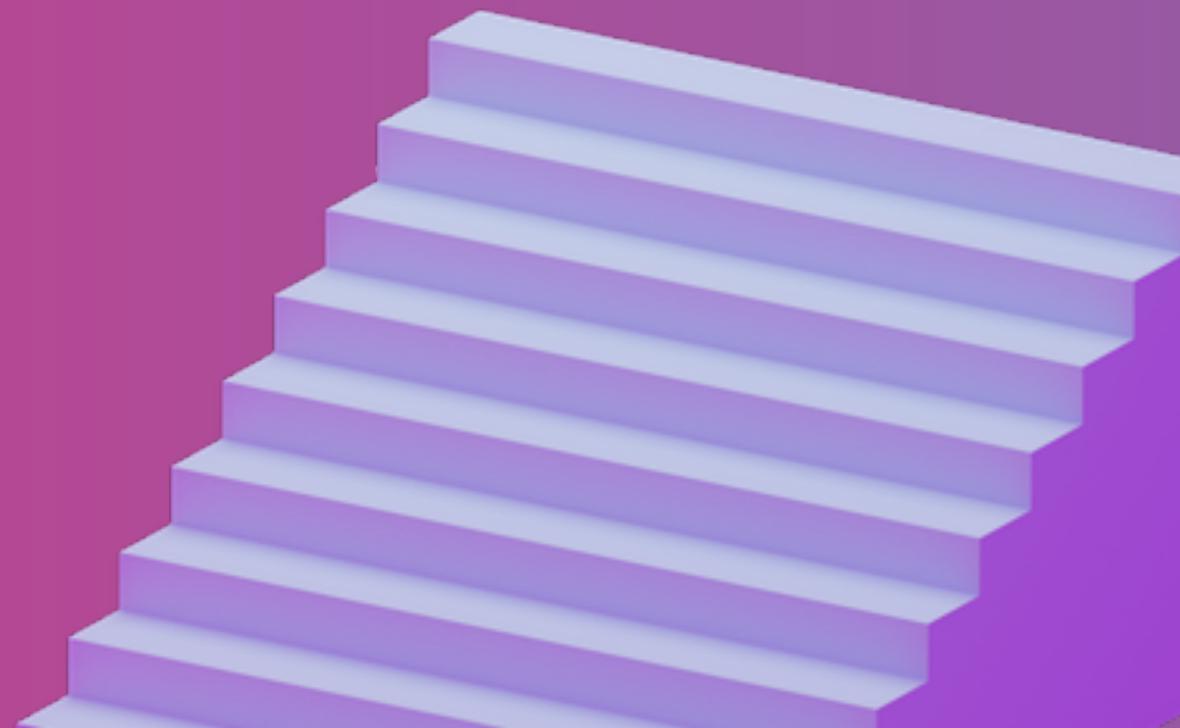
Креативить вовремя

Не пропускать шаги подготовки и супервизии

Формировать культуру

и развивающую обратную связь

**Насколько вы и ваша команда
можете быть смелыми, зависит
от культуры и атмосферы
безопасности**



01
Отключается
ящерица

02
Происходит принятие
людей вокруг

03
Включается
творчество



Истина принадлежит команде: докрутка идей
**И они становятся
лучше!**

Культура принятия странного
**Даже странные
и сырые**

Техника «Да, и...»
**Мои интересы учитывают,
мои идеи слышат**

Представление и отмечайте заслуг
**Команда видит и
осознает мою ценность**

Клубы
**Я — равноправный
участник группы**



Люди выбирают ту или иную стратегию поведения, потому что уверены, что это лучший способ закрыть потребности и выжить

Стратегия поведения – результат не столько характера, сколько потребностей, тревог и контекста.



Безопасность: что **ещё** делать?

Расширение зоны знания

Работа в разнопрофильной группе открывает новые сферы и увеличивает число возможных идей

«Наполняйте свой мозг знаниями из самых разных областей. Там вы сможете обнаружить неожиданный способ решения проблемы, с которой вам долгое время не удавалось справиться»

© Джефф О'Лири, военный аналитик

На стыке разного опыта и экспертизы рождаются лучшие идеи (и команды)

Не только интенсив, но и социальное обучение

Безопасность -> инновационность

01

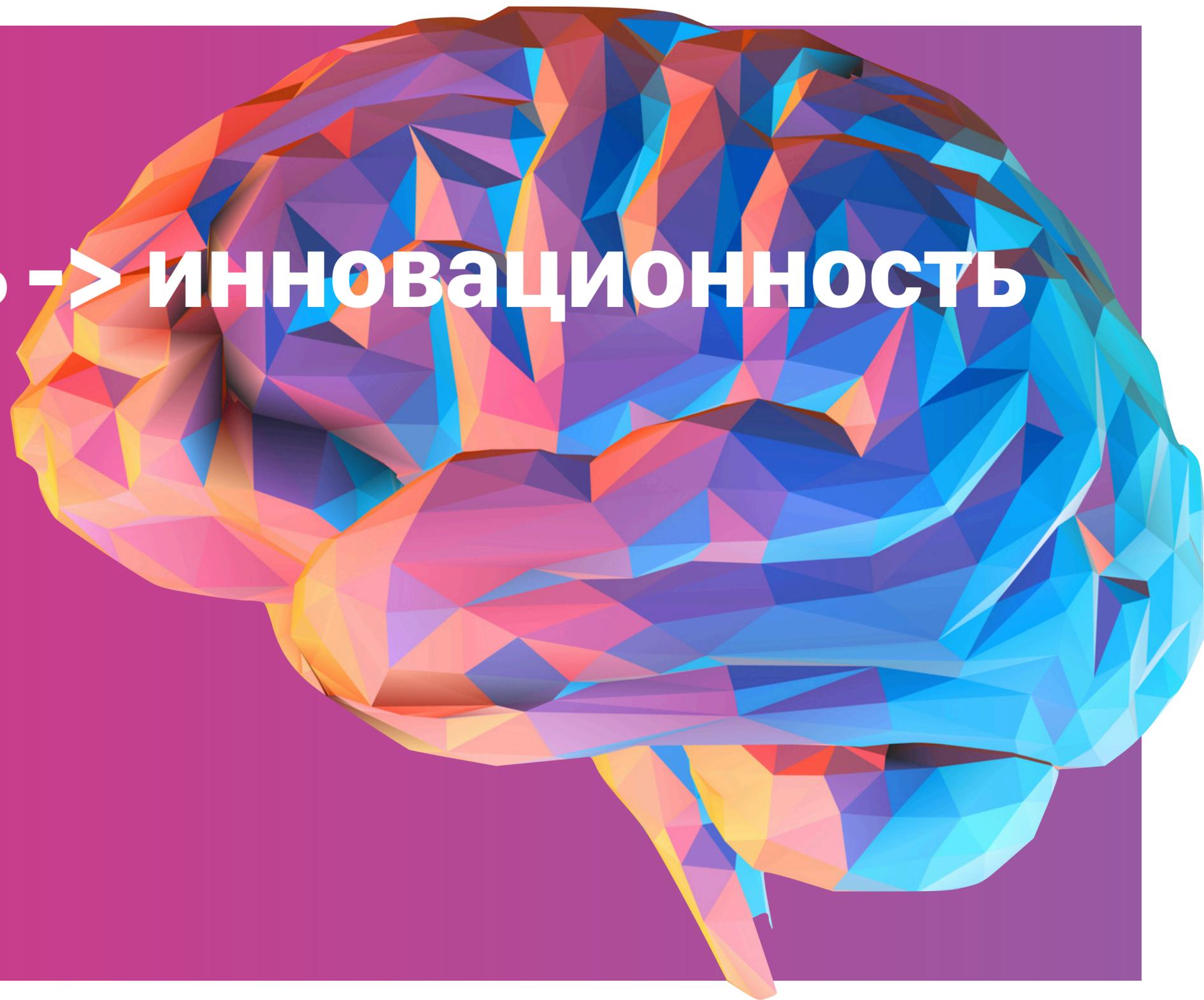
На уровне глубинных слоев
мозга

02

На уровне лимбической
системы

03

На уровне
неокортекса





Обратная связь

Условия для корректного получения обратной связи:

- Обратная связь должны быть предсказуема и проходить в определённое время
- Обратную связь нужно давать когда все к этому готовы
- Уместно давать обратную связь тогда, когда о ней просят или тогда, когда это влияет на вашу работу
- Обратная связь — это форма пользы, а не способ для самоутверждения

Модель
«Бутерброд»

Позитивные правила

Используйте короткие реплики и следите за реакцией партнёра, чтобы его не раздражать

Не стоит сильно преувеличивать достоинства, достаточно подчеркнуть значимость простыми словами

Похвала должна быть направлена в русло решения проблем

Будьте краткими



Обратная связь Амины Нолан

Когда ты сделал ... X

Сначала мы безоценочно описываем действия человека, которые привели к нежелательному эффекту.

Влияние на меня/на общее дело было ... Y

Потом описываем нежелательный эффект – что из-за этого произошло, как вы себя почувствовали, какие издержки были у команды

И я бы предпочел ... Z

Предлагаем вариант, при котором нежелательный эффект будет устранен или смягчен. Стараемся учесть интересы человека и не ограничить свободу.

Общие правила

Давайте ОС сразу или отведенное время, не откладывайте

Используйте одинаковые слова и выражения, понятные участникам

Помните, что ОС субъективна и открыта к обсуждению

Оставляйте время для обсуждения обратной связи

Будьте готовы к разным эмоциям человека

Позитивные правила

Используйте короткие реплики и следите за реакцией докладчика, чтобы его не раздражать

Не стоит сильно преувеличивать достоинства, достаточно подчеркнуть значимость простыми словами

Похвала должна быть направлена в русло решения проблем

Будьте краткими



Обратная связь

Модель магической обратной связи

Желтое заклинание

В чем сильная сторона проекта?
Где еще проект будет актуален?

Черное заклинание

Какие риски есть у проекта?
Где придется подстраховать проект?

Синее заклинание

Каким образом проект лучше реализовать?
Какой наиболее реалистичный план?

Общие правила

Давайте ОС сразу или отведенное время, не откладывайте

Используйте одинаковые слова и выражения, понятные участникам

Помните, что ОС субъективна и открыта к обсуждению

Оставляйте время для обсуждения обратной связи

Будьте готовы к разным эмоциям человека



Обратная связь

Обратная связь по модели COIN

Context, Connection

Показываем актуальность и контекст обратной связи

Observation. Наблюдение

Описываем, то что мы видим и наблюдаем

Impact. Влияние, результат

Описываем, как то что мы наблюдаем влияет на результат

Next Steps. Следующие шаги.

Показываем, что можно сделать дальше

Пример, В-О

Елена, я обратил внимание, что на этой неделе в момент моего отсутствия ты закинула в команду (показать: вот эти) две задачи, прилетевшие от руководства, за два дня до окончания спринта

В результате команда получила расфокус (ребята схватились за новые задачи, не доделав текущие) и мы не достигли целей спринта.



Обратная связь

Обратная связь по модели BOFF

Поведение (Behaviour).

Опишите свои наблюдения за поведением участника команды. Факты, цифры.

Результат (Outcome)

Опишите последствия, которые произошли в результате события

Чувства (Feelings)

Опишите свои чувства, эмоции

Будущее (Future)

Спросите, что участник команды готов сделать, чтобы в будущем это не повторилось

Пример, F-F

Я расстроен, так наши договоренности не выполняются и команда в итоге демотивирована.

Что ты готова сделать, чтобы нам как команде избежать повторения таких ситуаций в будущем?

Позиция

Даётся не с позиции руководителя, а с позиции эксперта, нацеленного на доработку и улучшение ради общего будущего



Обратная связь

Развивающая обратная связь на идеи

Выделить сильные стороны идеи, зерно

Что уже сейчас сделано классно

Показать зону роста

Что еще и как именно должно быть сделано
Исключаем «НО!»

Вдохновить

Рассказать, что позитивного ждет нас после преодоления зоны роста

Цели:

Улучшить опыт партнера

Вдохновить на свершения

Сфокусировать на доработках

Показать обилие ресурсов

Что нужно для коллективной рефлексии

Безопасная среда

Прозрачные, предсказуемые отношения

Понятные границы

Похожее видение ситуации.



Рефлексия —

это самоанализ, самооценка, или же взгляд на себя со стороны. А еще это **навык**, которому нужно учиться

Индивидуальная рефлексия — когда мы самостоятельно анализируем свой опыт и делаем выводы

Коллективная рефлексия — когда оценивается опыт команды

Виды рефлексии

Эмоциональная — оценивает настроение

Рефлексия деятельности — оценивает то, как происходит работа

Рефлексия материалов — помогает группе осознать содержание рабочих материалов

Мы разобрали: управление состоянием команды

Мотивация

Ответ на вопрос «зачем?»

Безопасность

Ответ на вопрос «как?»

Обратная связь

Ответ на вопрос «как
безопасно мотивировать
оценкой?»

11

Управляй мышлением бизнес-команд

Иван Дьяченко

21

Правильная структура встречи. Часть 1

Фасилитация
И с чем её едят

Структура встречи
По шагам

2.1

Фасилитация встречи

Фасилитация — процесс оказания помощи группе в решении и выполнении задач.

Помогает и команде, и каждому отдельному участнику

Если лидер обладает навыками фасилитационной работы, то он становится фасилитаром встречи.

Это позволяет быстро и эффективно принимать общие решение и решать поставленные задачи.

Фасилитация

Фасилитатор внутри группы

Группа ведет встречу, фасилитатор помогает

Роли распределяют сами участники, учитывая желания людей

Модерация

Модератор вне группы

Модератор ведет встречу

Роли назначает модератор

Фасилитатор —

Главная задача фасилитатора — помочь каждому участнику группы думать наилучшим образом.

Функции фасилитатора:

Побуждать к полноценному участию в работе группы

Способствовать взаимопониманию

Стимулировать к принятию взаимоприемлимых решений

Культивировать общую ответственность

носителем и демонстратором ценностей совместной работы и примером для подражания.

Помогает достичь общего согласия

Дорожная карта фасилитируемой встречи

-1

Подготовка

Раздача ролей,
осознание
ценности
участников,
формулировка
проблемы/задачи,
подготовка плана
и материалов

1

Открытие

Представление
участников,
создание
безопасной среды,
обсуждение
бэклога,
формулирование
цели встречи и
ожидаемого
результата

2

Понимание

Погружение
участников в суть
задачи или в тему
встречи

3

Решение

Обсуждение
решения
проблемы, поиск
идей, выработка
новой стратегии

4

План

Описание плана
реализации
выработанного
решения

5

Закрытие

Подведение
итогов,
благодарность,
фиксация
результатов

5+

**Обратная
связь**

Поддержание
информированнос
ти участников о
ходе процесса

Дорожная карта фасилитируемой встречи

-1

Подготовка

Раздача ролей, осознание ценности участников, формулировка проблемы/задачи, подготовка плана и материалов

1

Открытие

Представление участников, создание безопасной среды, обсуждение бэклога, формулирование цели встречи и ожидаемого результата

2

Понимание

Погружение участников в суть задачи или в тему встречи

3

Решение

Обсуждение решения проблемы, поиск идей, выработка новой стратегии

4

План

Описание плана реализации выработанного решения

5

Закрытие

Подведение итогов, благодарность, фиксация результатов

5+

Обратная связь

Поддержание информированности участников о ходе процесса



ЭТОТ ЧЕЛОВЕК **НИ РАЗУ** НЕ ПОДГОТОВИЛ И НЕ ПРОВЁЛ ИДЕАЛЬНУЮ ВСТРЕЧУ

ИВАН
ДЬЯЧЕНКО

BETTER
THAN
TODAY

Интеллектуальный
бренд

17 лет

в креативе
и фасилитации
команд

7 лет

в преподавании
и консалтинге



Как подготовиться к фасилитации встречи

-1

Подготовка

Раздача ролей,
осознание
ценности
участников,
формулировка
проблемы/задачи,
подготовка плана
и материалов

Определить цели и задачи встречи,
собрать ожидания участников

Создать благоприятную рабочую
атмосферу и чувство безопасности
заранее

Выбрать 5-9 участников

Подумать, нужно ли дать участникам
задание до начала встречи

Протестировать участников по Белбину
и раздать им задачи в соответствии
с ролями

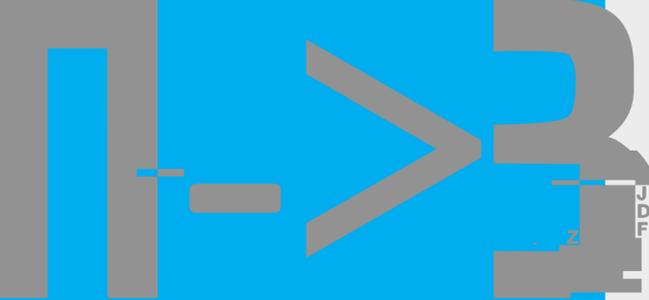
Как подготовиться к фасилитации встречи

-1

Подготовка

Раздача ролей,
осознание
ценности
участников,
формулировка
проблемы/задачи,
подготовка плана
и материалов

Определить проблему и задачи на мозговой штурм можно с помощью фреймворка «Проблема и задача» из серии 3.1



**Проблема: факт действительности, который нам не нравится.
Представим, что один из рисков бизнеса, самый страшный, «сыграл»**

Что конкретно идет не так _____

Сформулировать задачу

Инструкция

Этот фреймворк — основа основ. Без правильно сформулированной задачи мы не сможем найти сильных решений.

Опишите проблему емко одной фразой. Проблема — это часть действительности, которая нам не нравится. Проблема не решаются. Это просто факт.

Переходите к формулированию задачи. Формулировка стоит из двух частей:

Цель: что нужно сделать. Сформулируйте цель по фреймворку.

Барьер: что мешает нам достичь цели? Одна задача - один барьер.

Напишите несколько вариантов формулировок целей и барьеров, создайте пару «Цель — Барьер» так, чтобы это была правда; и чтобы цель была очень желанной, а барьер — очень высоким.

С этой точки вы можете переходить к решению задачи.

Цель

Как нам _____

Как нам _____

Как нам _____

Как нам _____

Барьер

при том, что _____

при том, что _____

при том, что _____

при том, что _____

Все ошибки мира

Проверьте свою задачу

«Избыточная конкретизация» — слишком узкая постановка задачи. В такой постановке задача понятна лишь тем, кто её поставил. Следует сформулировать задачу доступным языком, понятным ребенку 12 – 14 лет.

«Прожекторство» — вместо решения конкретной задачи пытаются решать проблему, неизмеримо более сложную. Для устранения ошибки необходимо реконструировать изобретательскую ситуацию и выбрать другую задачу, обеспечивающую получение нужного результата.

«Тупик» — постановка задачи направляет поиск в бесперспективном направлении. «Тупиковые» постановки возникают тогда, когда пытаются совершенствовать систему, ресурсы развития которой исчерпаны, и её «дожимание» уже неэффективно, или решение задачи требует нарушения законов природы или материалов, технологий завтрашнего дня.

Неучет масштабов и условий внедрения — постановка задачи без учета масштабов будущего внедрения. Для устранения ошибки необходимо рассмотреть конкретные условия работы разрабатываемого устройства (объекта), учесть масштабы производства.

«Ложные задачи» — задачи, случайно попавшие в число требующих решения: при более подробном знакомстве оказывается, что решать их не нужно, т.к. это не даст никакого эффекта. Для устранения ошибки необходимо задать вопрос: какой эффект будет получен, если задача будет решена.

«Изобретение велосипеда» — попытка искать новое решение без предварительного ознакомления с уже известными решениями, среди которых имеются и полностью решающие поставленную проблему. Для устранения ошибки необходимо провести патентно-информационный поиск.

«Близорукая задача» — постановка задачи без учета изменения условий, которые могут произойти во время её решения и внедрения. Для устранения ошибки необходимо выяснить перспективы производства, ввести поправку на время её решения и внедрения.

«Глобализм» — чрезмерно общая постановка задачи. При такой постановке задача чаще всего неразрешима. Для устранения ошибки необходимо конкретизировать задачу, «привязав» её к конкретной ситуации.

Открытие



И они становятся лучше!

1

Открытие

Даже странные и сырые

Мои интересы учитывают, мои идеи слышат

Команда видит и осознает мою ценность

Я — равноправный участник группы

Представление
участников,
создание
безопасной среды,
обсуждение
бэклога,
формулирование
цели встречи и
ожидаемого
результата

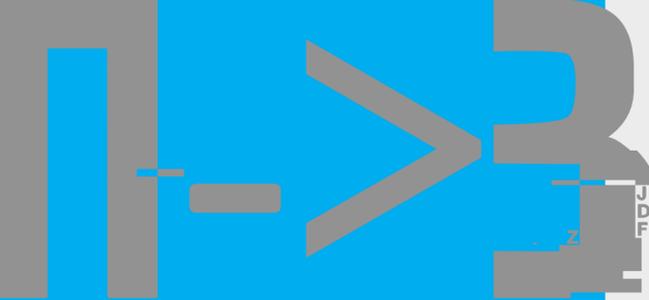
Понимание

2

Понимание

Погружение
участников в суть
задачи или в тему
встречи

1. В чём проблема
2. Какую задачу решаем?
3. Каков контекст



**Проблема: факт действительности, который нам не нравится.
Представим, что один из рисков бизнеса, самый страшный, «сыграл»**

Что конкретно идет не так _____

Сформулировать задачу

Инструкция

Этот фреймворк — основа основ. Без правильно сформулированной задачи мы не сможем найти сильных решений.

Опишите проблему емко одной фразой. Проблема — это часть действительности, которая нам не нравится. Проблема не решаются. Это просто факт.

Переходите к формулированию задачи. Формулировка стоит из двух частей:

Цель: что нужно сделать. Сформулируйте цель по фреймворку.

Барьер: что мешает нам достичь цели? Одна задача - один барьер.

Напишите несколько вариантов формулировок целей и барьеров, создайте пару «Цель — Барьер» так, чтобы это была правда; и чтобы цель была очень желанной, а барьер — очень высоким.

С этой точки вы можете переходить к решению задачи.

Цель

Как нам _____

Как нам _____

Как нам _____

Как нам _____

Барьер

при том, что _____

при том, что _____

при том, что _____

при том, что _____

Дерево текущей реальности

Инструкция

Когда непонятно, за что хвататься, хаос причин и следствий. Все приводит ко всему. Кругом замкнутые круги. Когда непонятно, что я контролирую, а что нет. На что я могу повлиять, а на что не стоит и пытаться

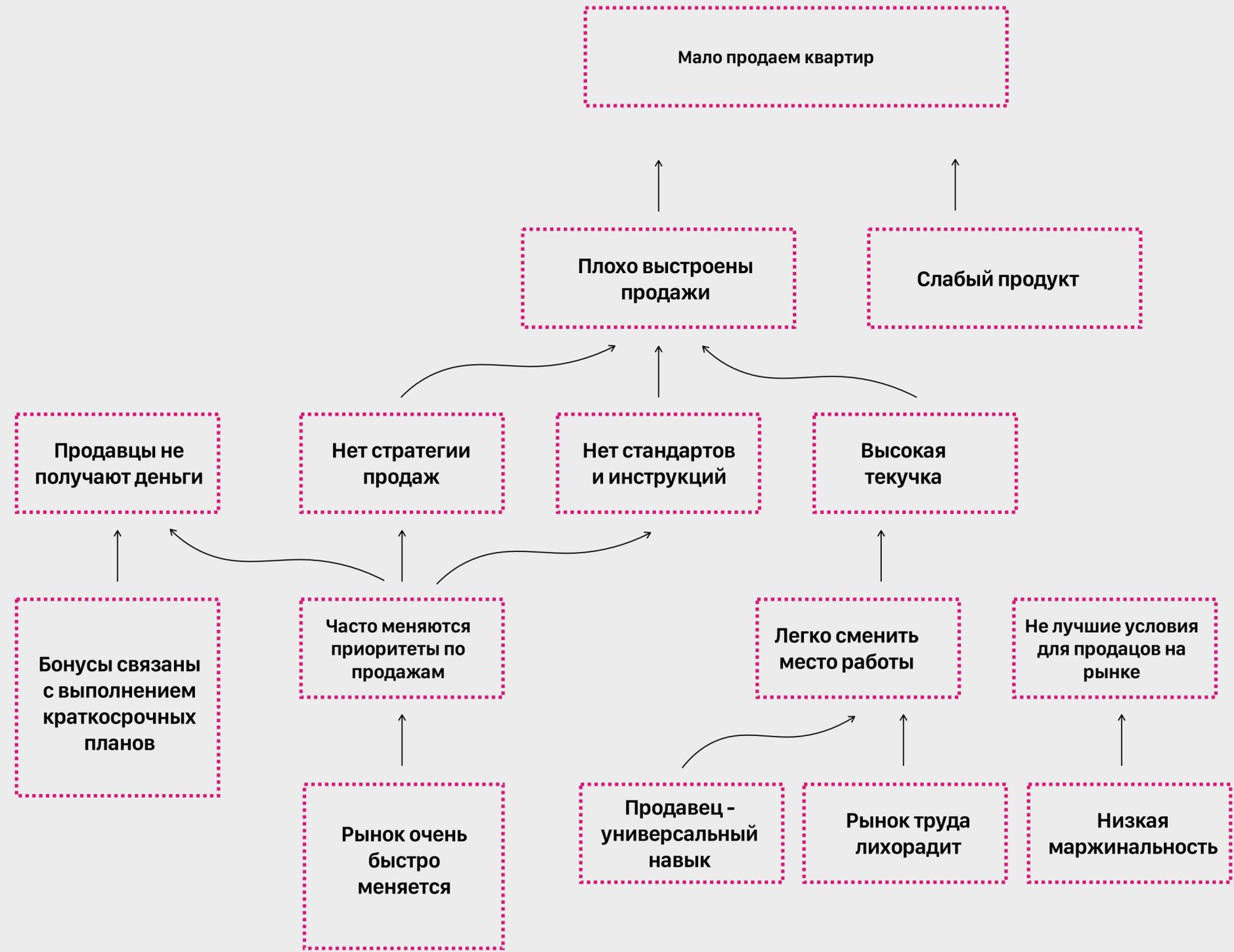
Выпишите на красные стикеры (живые или в Miro) всё, что происходит плохого в проблемной зоне. Не все на свете, а в какой-то области жизни. 1 стикер = 1 проблема (давайте их переименуем в «Нежелательное явление» (НЖЯ) Внутри стикера только факты, никаких логических связей!

Разложите стикеры так, чтобы нижний стикер был причиной для верхнего. Дописывайте причины, которых не хватает для полной логики, на зеленых стикерах. Проверьте себя, что нигде не нарушена логика.

Внизу окажутся исходные причины, наверху – следствия. Начинаем убирать стикеры снизу:

01 Уберите самые нижние стикеры с причинами, на которые вы не можете даже повлиять
02 Теперь уберите оставшиеся нижние стикеры, на которые вы можете повлиять, но результаты действий в которых вы не можете контролировать

Нижние стикеры из оставшихся – это и есть то, чем нужно заняться в первую очередь. Пропишите 5 шагов, которые вы можете предпринять по поводу оставшихся внизу стикеров. Поставьте себе в календарь. Исполняйте.)



Поиск решения

3

Решение

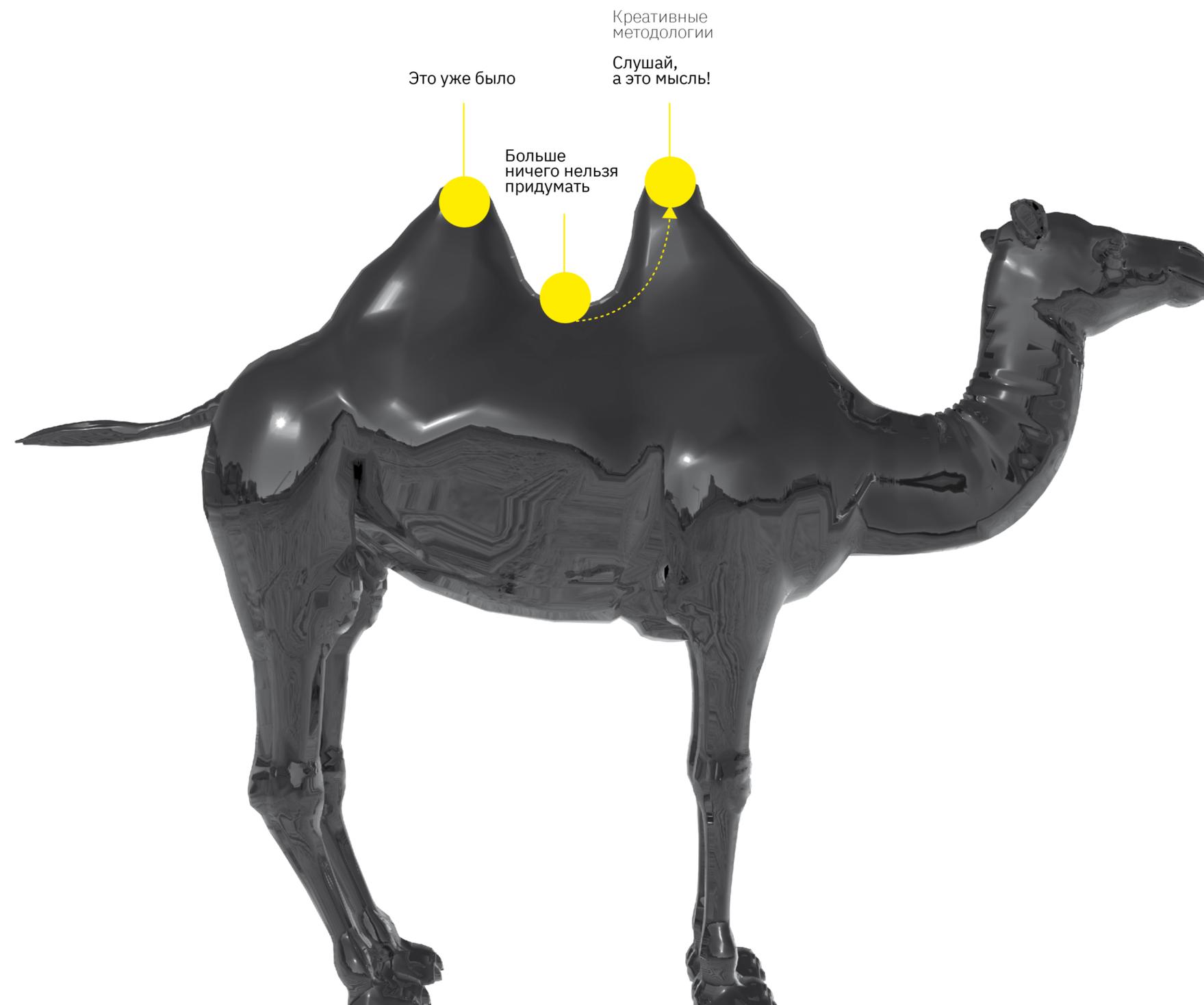
Обсуждение
решения
проблемы, поиск
идей, выработка
новой стратегии

1. В чём проблема
2. Какую задачу решаем?
3. Каков контекст

Теория верблюда

Теорию верблюда правильнее называть «Теорией двугорбого верблюда». Речь идет о двух горбах креативности.

На первом горбу вы решаете задачу через «здоровый смысл»: собираете информацию, советуетесь с экспертами, собираете и тестируете понятные простые идеи, ищите кейсы и переносите на свою задачу. Это важная фаза изобретательства. Но не единственная.



Наш мозг устроен таким образом, что:

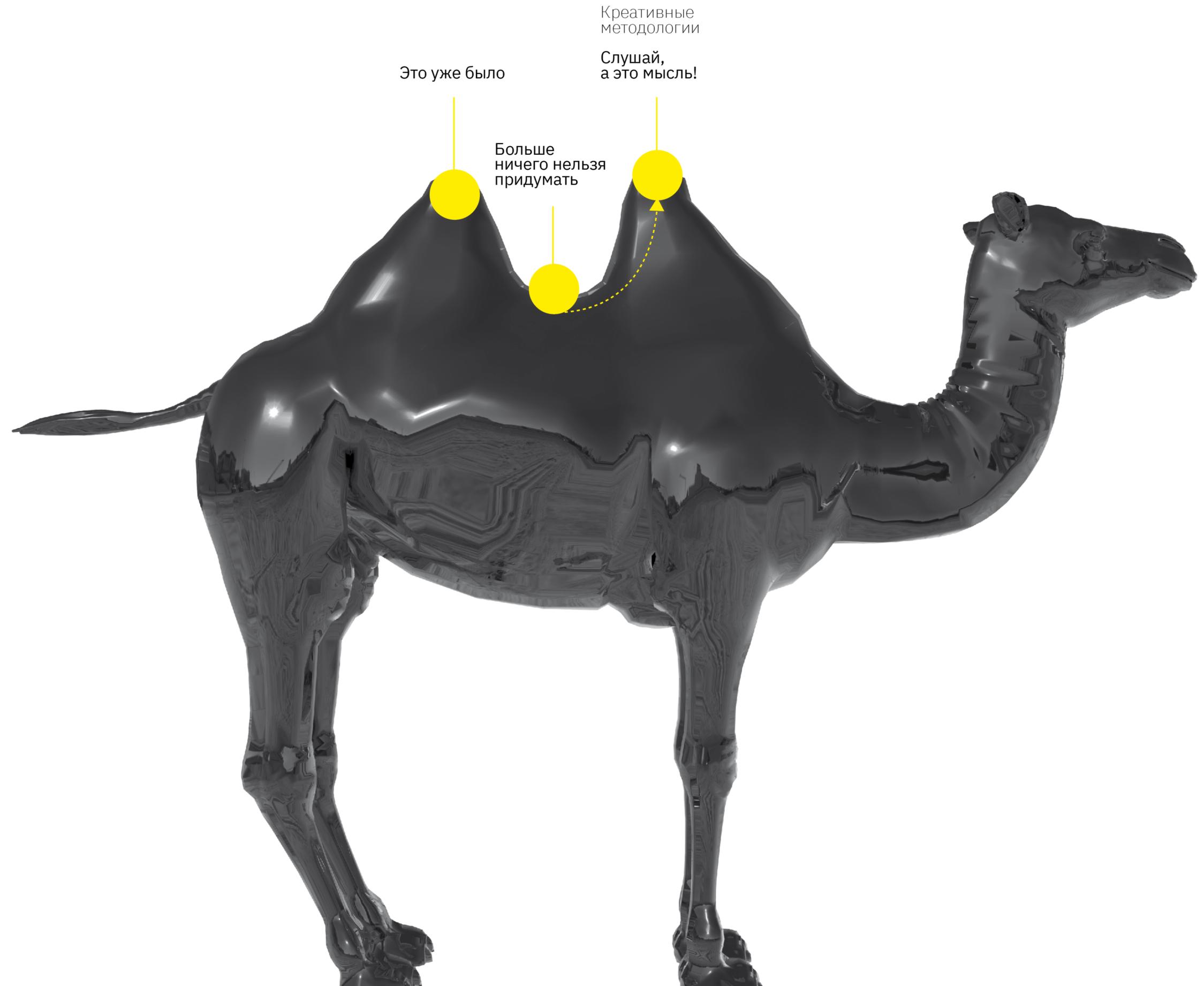
- a Не может без дополнительных инструментов придумать ничего, чего он никогда не видел.
- b Мысли материальны - и они занимают в мозгу место. Пока мысль не додумана - она не дает появиться новой мысли.

Объединение этих двух простых фактов дает нам следующее:

Сначала (на первом горбу креативности) мы должны додумать до конца все простые решения задачи и убедиться, что результаты нас не устраивают.

Потом перед нами раскинется «долина смерти»: кажется, больше ничего и нельзя придумать.

И вот тогда мы включаем провокационные методики - и попадаем на второй горб, создаем идеи за пределами очевидного.



Креативные
методологии

Это уже было

Слушай,
а это мысль!

Больше
ничего нельзя
придумать

Наш мозг устроен таким образом, что:

- а Не может без дополнительных инструментов придумать ничего, чего он никогда не видел.
- б Мысли материальны - и они занимают в мозгу место. Пока мысль не додумана - она не дает появиться новой мысли.

Объединение этих двух простых фактов дает нам следующее:

Сначала (на первом горбу креативности) мы должны додумать до конца все простые решения задачи и убедиться, что результаты нас не устраивают.

Потом перед нами раскинется «долина смерти»: кажется, больше ничего и нельзя придумать.

И вот тогда мы включаем провокационные методики - и попадаем на второй горб, создаем идеи за пределами очевидного.



Верблюд простой двугорбый

Рассмотреть задачу со всех сторон: со стороны здравого смысла — и с провокационной стороны.

Инструкция

Используйте для фокусировки фреймворки «Моя система», «Бутылочное горлышко» и «5 почему». Впишите в фокусирующий блок свою задачу согласно шаблону. Пройдите блок здравого смысла. Спровоцируйте свой мозг с помощью пяти вопросов. Выйдите на новые, свежие идеи. Усиьте, доработайте их через четыре специальных вопроса.

Додумайте, «прожарьте» сырые идеи со второго горба. Для этого задайте к ним следующие четыре вопроса:
Какая у идеи самая сильная сторона? Как ее усилить еще больше?
Какая у идеи самая слабая сторона? Как убрать слабое место?
Масштабируется ли идея? Можно ли ее превратить в полезный принцип?
Какие неочевидные источники ресурсов (либо союзники) у вас есть для ее реализации?



Как нам сделать что-то

При том, что есть некий барьер, какой?

Сет тривиальных идей



Первый горб: здравый смысл

После «мы можем» вписывайте: что вы реально можете сделать. После «если» укажите условия, при которых ваше действие возможно в принципе и будет эффективным. Как вы можете обеспечить это?

Можем ли мы решить задачу, добавив в систему доп ресурс? БОЛЬШОЙ ресурс? Какой?

Да, мы можем сделать... (что?)

Если добавим ресурс (какой?)

Второй горб: провокация мозга

Задавайте к задаче провокационные вопросы. Смело записывайте провокационными идеи. Заполнив левый столбец, сделайте перерыв. А потом вытаскивайте из провокационных идей реализуемые

Как бы мы решали задачу, если бы проблема (барьер) была радикально страшнее?

Это, конечно, безумие, но запишем

Кажется, есть реализуемые идеи

Мы можем

Можем ли мы вырезать/убрать из системы/процесса то, что вызывает трудности и нежелательные явления? Просто устранить?

Да, мы можем обойтись без... (чего?)

Если... (как мы обеспечим сохранение общего качества?)

Какие незримые ограничения присутствуют в условиях задачи — и можно ли от них отказаться? Как тогда решается задача?

Можем ли мы ничего не менять, признать задачу неразрешимой? Но побороться с последствиями?

Да, мы можем принять, что... (что-то негативное происходит)

Если... (как именно мы справимся с последствиями?)

Можно ли решить задачу с помощью неожиданных внешних помощников? Индустрия, конкуренты, общество? Кто и почему может прийти а помощь?

Можем ли мы просто сделать то ж самое — но лучше?

Да, мы можем сделать... (что и как?)

Если... (как мы должны поменять контекст или что-то в своей системе/процессе?)

А где уже решена похожая задача? У кого можно украсть решение?

Как мы можем изменить контекст вокруг задачи так, чтобы задача упростилась, изменилась — или чтобы ее не нужно было решать вообще? Изменить над-систему?

Да, мы можем... (что изменить и где в другом месте?)

Если... (при каких условиях это возможно?)

Что если все процессы в этой зоне поставить с ног на голову: поменять местами шаги? Поменять людей ролями? Что будет, если поменять местами то, что нельзя поменять местами?

Фильтрация и план

3

Решение

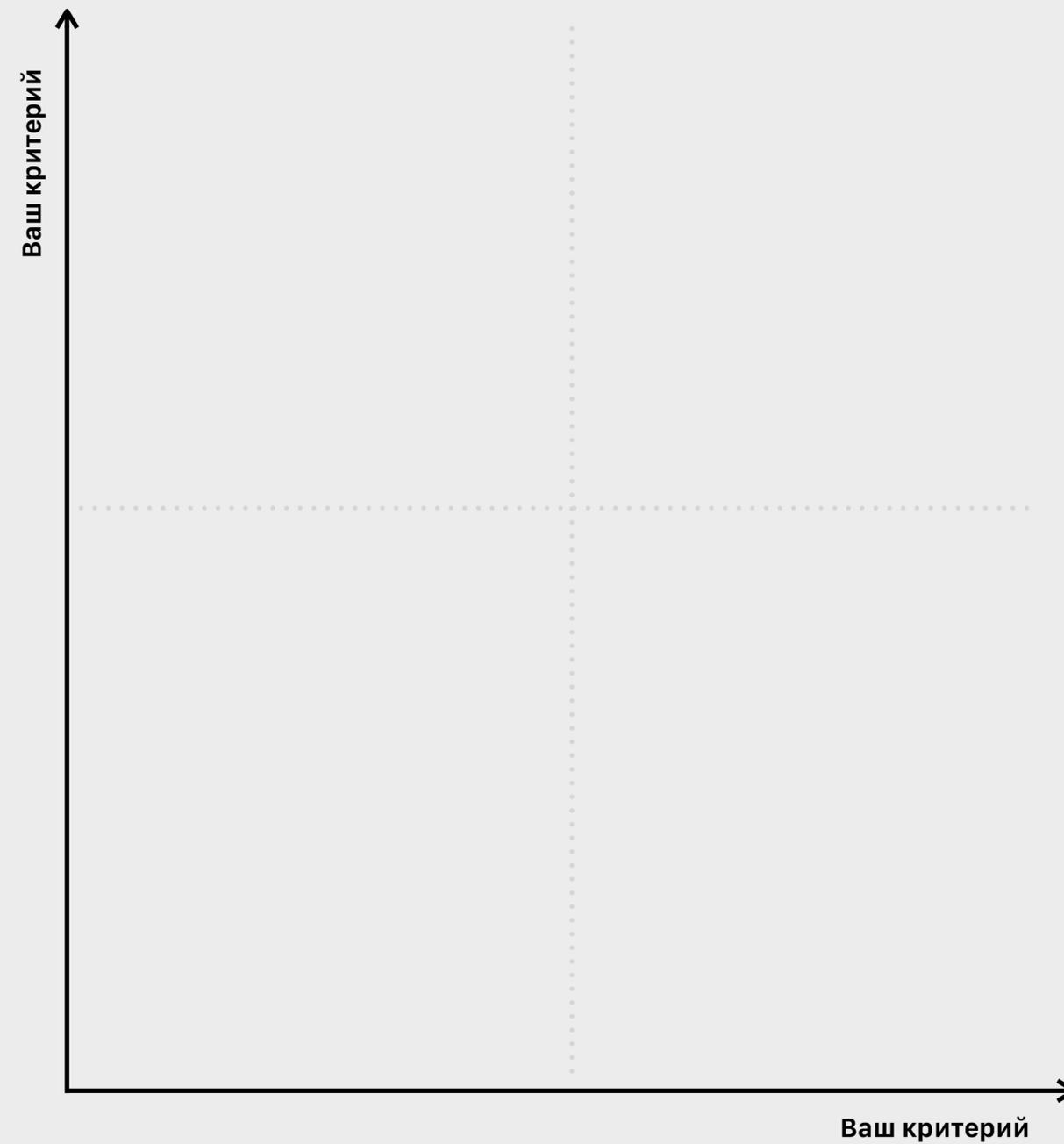
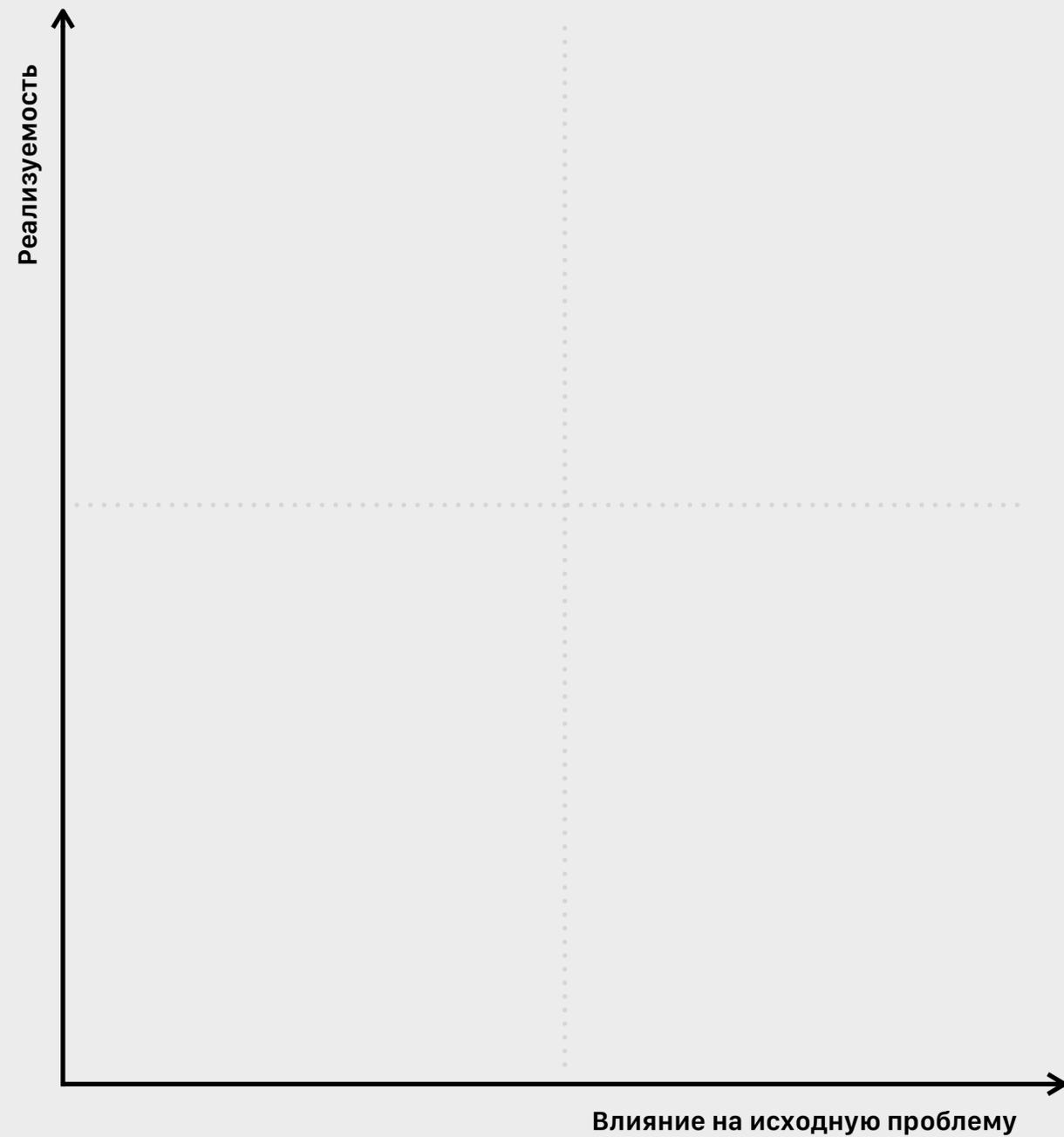
Обсуждение
решения
проблемы, поиск
идей, выработка
новой стратегии

1. Какая идея лучше? (Включаем критическое мышление)
2. Что нам с ней делать?

Фильтрация по критериям

Инструкция

Используйте две пары критериев. Разместите идеи на карте. Возьмите в работу лучшую



Умные салфетки

Инструкция

1. Запишите пришедшую в голову идею в центр по предложенному формату.
2. Двигайтесь от 1 к 4 по часовой стрелке, отвечая на вопросы.
3. Вернитесь к идее через час. Если вы к ней «не остыли» — совершите первый шаг.

2. Мне нужны три главных ресурса:

1.

2.

3.

1. Контекст

Что нужно изменить
вокруг, чтобы идея
получила шанс

В ситуации, когда
проблемная
ситуация

Можно
что сделать

Чтобы
цель

3. Успехом будет, если

Как я могу понять, что идея успешная?

4. Первый шаг:
прямо сегодня

Нулевой шаг
прямо сегодня

Минус первый шаг
прямо сегодня

Настоящий «первый» шаг
прямо сегодня

Риски!

В чем риск:

Как купировать?

В чем риск:

Как купировать?

Заккрытие встречи

5

Заккрытие

Подведение
итогов,
благодарность,
фиксация
результатов

1. Ответственный
2. Next step
3. Лесенка
4. Благодарности

**Если у вашего процесса
нет ответственного**

(Холдера / Оунера и так далее)

— у вас не будет и процесса



И они становятся лучше!

Даже странные и сырые

Мои интересы учитывают, мои идеи слышат

Команда видит и осознает мою ценность

Я — равноправный участник группы

**Персональная благодарность каждому
за уникальный вклад —
это лучшее, чем вы можете завершить встречу,
чтобы участники пришли
с готовностью на следующую**



Обратная связь

5+

Обратная связь

Поддержание
информированнос
ти участников о
ходе процесса

Возвращайтесь к коллегам, чтобы дать статус проекта, над которым они работали

Дорожная карта фасилитируемой встречи

-1

Подготовка

Раздача ролей,
осознание
ценности
участников,
формулировка
проблемы/задачи,
подготовка плана
и материалов

1

Открытие

Представление
участников,
создание
безопасной среды,
обсуждение
бэклога,
формулирование
цели встречи и
ожидаемого
результата

2

Понимание

Погружение
участников в суть
задачи или в тему
встречи

3

Решение

Обсуждение
решения
проблемы, поиск
идей, выработка
новой стратегии

4

План

Описание плана
реализации
выработанного
решения

5

Закрытие

Подведение
итогов,
благодарность,
фиксация
результатов

5+

**Обратная
связь**

Поддержание
информированнос
ти участников о
ходе процесса

Мы разобрали: правильную структуру встречи

Фасилитация
И с чем её едят

Структура встречи
По шагам

2.1

Управляй мышлением бизнес-команд

Иван Дьяченко

2.2

Правильная структура встречи. Часть 2

Правила проведения
МОЗГОВЫХ ШТУРМОВ

Техники фасилитации
МОЗГОВЫХ ШТУРМОВ

Креативное мышление
и его западни

2.2

Брейнштурм или МОЗГОВОЙ ШТУРМ —

техника фасилитации, в которой четко разделяются фазы при создания идей и их фильтрации

- Подходит разным группам
- Чем больше идей на первом этапе — тем лучше
- Помогает выявить даже самые абсурдные, странные решения
- Подходит не для всех задач

Правила проведения брейншторма

1

Что? Где? Когда?
Гигиенический
минимум

2

Заранее
сформулируйте
цели и задачи на
штурм

3

Никакой критики
и поощрений во
время мозгового
штурма

4

Дайте участникам
время записывать
идеи

5

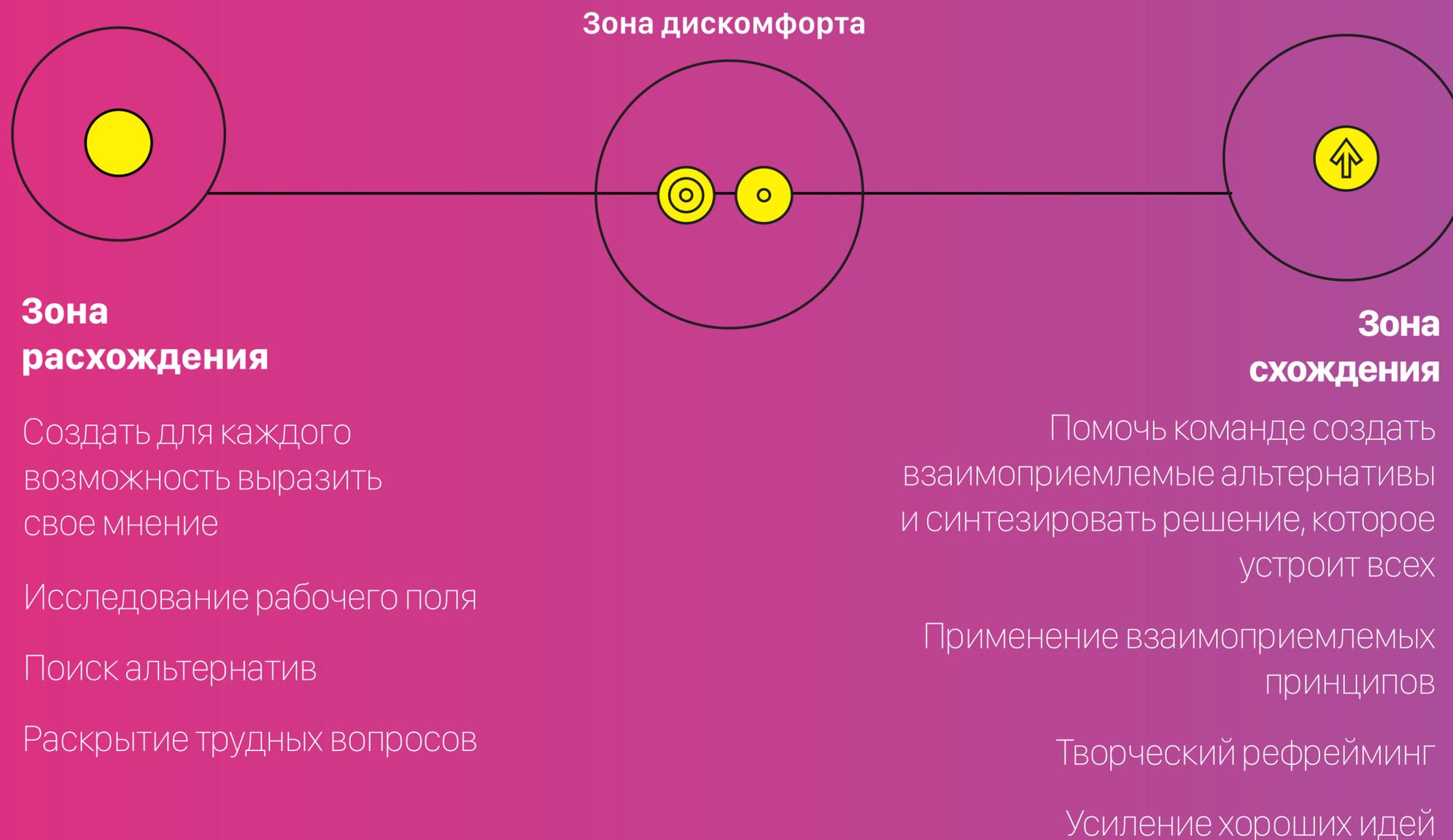
Идеи порождают
идеи

6

Не забудьте
подвести итог

**Задача — создать пространство, в котором участники будут
понимать чужие точки зрения**

Создание общего контекста
«Если бы я был на вашем месте»
Укрепление взаимоотношений «Благодарности»





BETTER
THAN
.TODAY

Почему брейншторм может не сработать

Нет четкой цели на штурм

Низкая мотивация участников

Нет достаточного времени

Нет организатора и фасилитатора

Техники фасилитации

Молчаливый штурм

Это база

Карточная игра

Самая простая метода

Метод триггера

Поинтереснее

Совместная запись

Это как буриме

Ролевой штурм

Играем в Marvell

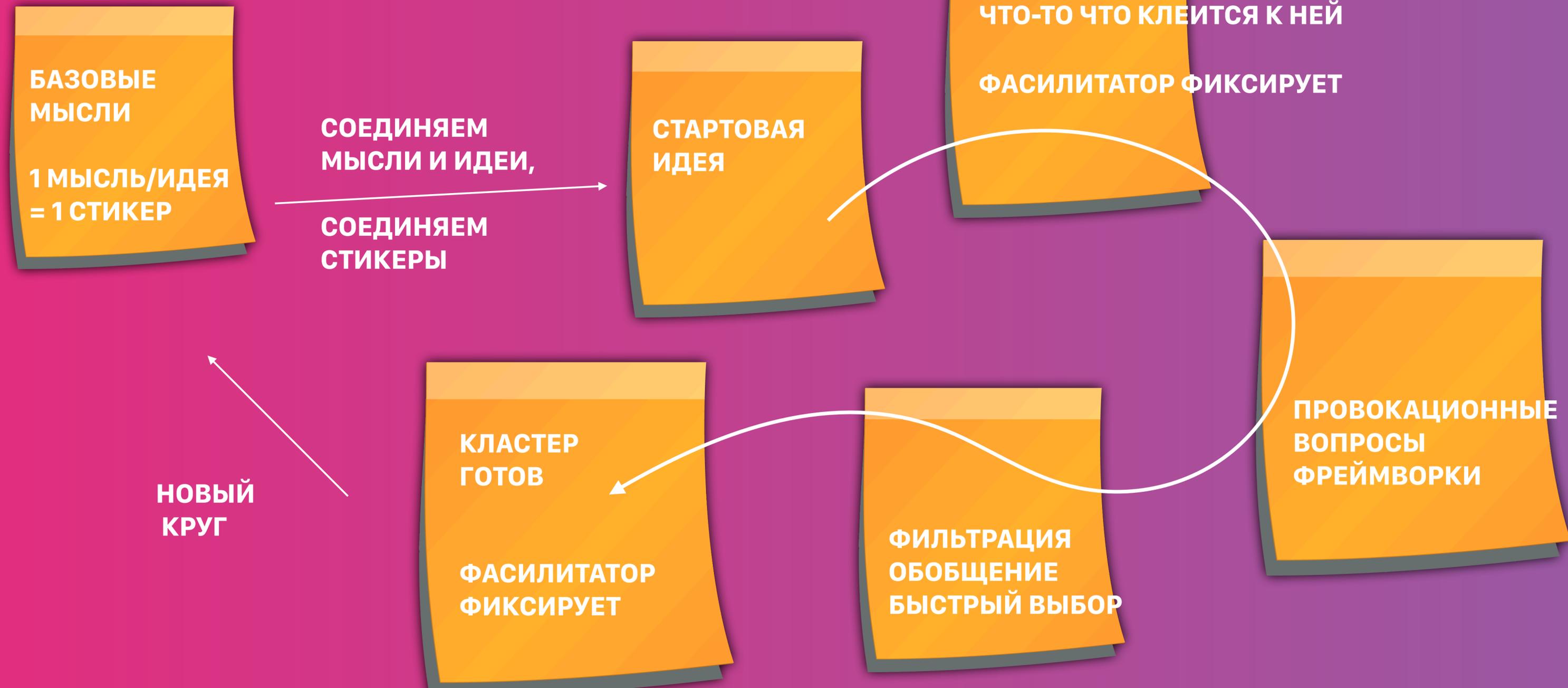
Молчаливый штурм

Это очень просто. Все участники — осознав проблему и задачу — пишут на стикерах свои идеи. За 10 минут как можно больше идей.

Всё. Реально всё.

Обычно потом это сырьё просто обсуждают или используют как идеи для других техник

Карточная игра



Метод Триггера

Группа записывает формулировку проблемы.

Каждый участник молча записывает вопросы и решения в течении 5 минут.

Участники зачитывают свои идеи.

Группа обсуждает эти идеи. Цель обсуждения — придумать новые идеи. При этом важно придерживаться безоценочного восприятия идей всех участников команды.

Шаги 3 и 4 повторяются с каждым участником команды.

Совместная записка идей

Участники формулируют проблему.

Каждый из участников молча записывает на листе четыре идеи для решения проблемы

Затем участники обмениваются своими листами по кругу.

Получив лист с идеями, участники улучшают письменно идеи с листа или пишут новые

Это продолжается заданное время или пока лист не вернется к первому автору или пока не закончатся новые идеи.

Лучшие идеи сравниваются и обсуждаются.

Ролевой штурм

Участники выбирают себя персонажа

Формулируют вопрос и правила мозгового штурма

Половина участников участвует в обсуждении от своего имени, вторая от имени своего персонажа.

Через несколько минут участники меняются ролями. Те, кто говорил от имени персонажа, теперь говорит за себя, и наоборот.

В конце проходит дебрифинг, на котором обсуждаются возникшие предложения.

Сложно

Провокационная
фаза мышления

Страшно



Провокационная фаза мышления

ЭТО СЛОЖНО

Мышление: кажется, что путь прост

Фокусировка
на задаче

Решение



Линейный маршрут (рациональное мышление)

Опыт
Чужой опыт
Здравый смысл
Школьные шаблоны
...
Системное мышление

Мышление: путь ошибок

Фокусировка
на задаче

A



я

Линейный маршрут (рациональное мышление)

- Когнитивные искажения 30+ штук
- Чёрные лебеди
- Ограниченная оперативная память
- Экран мышления 3 объекта + 3 связи + 1 целое
- VUCA-BANI
- Спешка
- Нехватка информации
- Психологическое влияние

- Земля круглая
- $2*2=4$
- Давайте введем KPI. Нет, лучше OKR!
- Молоток должен быть потяжелее
- Хороша ложка к обеду
- Добро должно быть с кулаками
- Машина может быть любого цвета если она черная
- Семь раз отмерь - один раз отрежь
- Доставка бесплатно от 5000
- Рисовать удобнее по клеточкам
- Не суй пальцы в розетку
- Повышай воспринимаемую рынком стоимость товара

Тривиальное
решение

Что мешает думать?

Мир сложный:

53 Тбайта только через зрение

информация

информация

информация

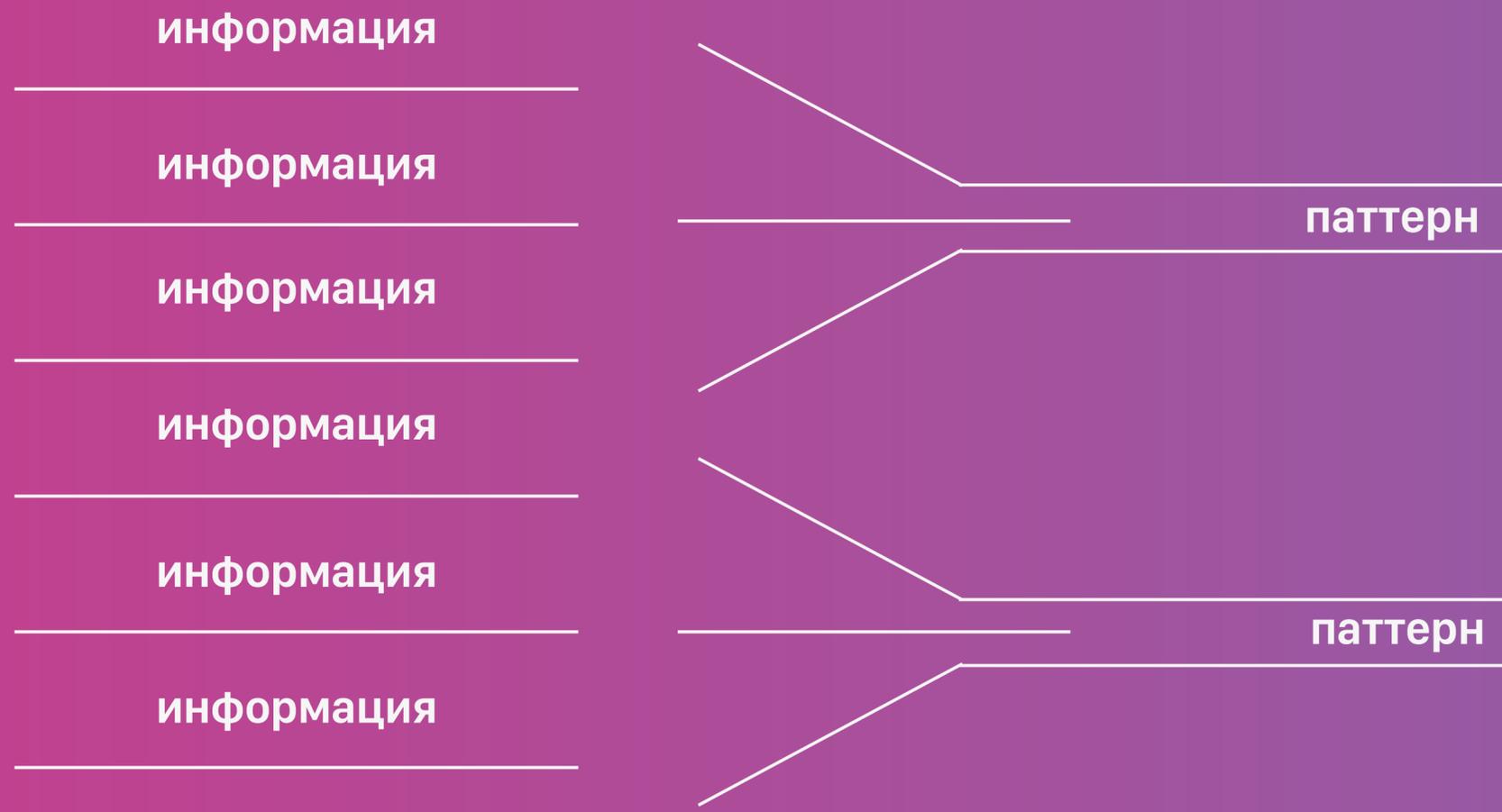
информация

информация

информация

паттерн

паттерн



Паттерны и модель восприятия мира

Сужает
мировоззрение

Со временем становится
сильнее

паттерн

паттерн

Контролирует
внимание

Трудно его
изменить

Затягивает в себя
всё похожее

паттерн

паттерн

Мышление: а что же должно происходить?



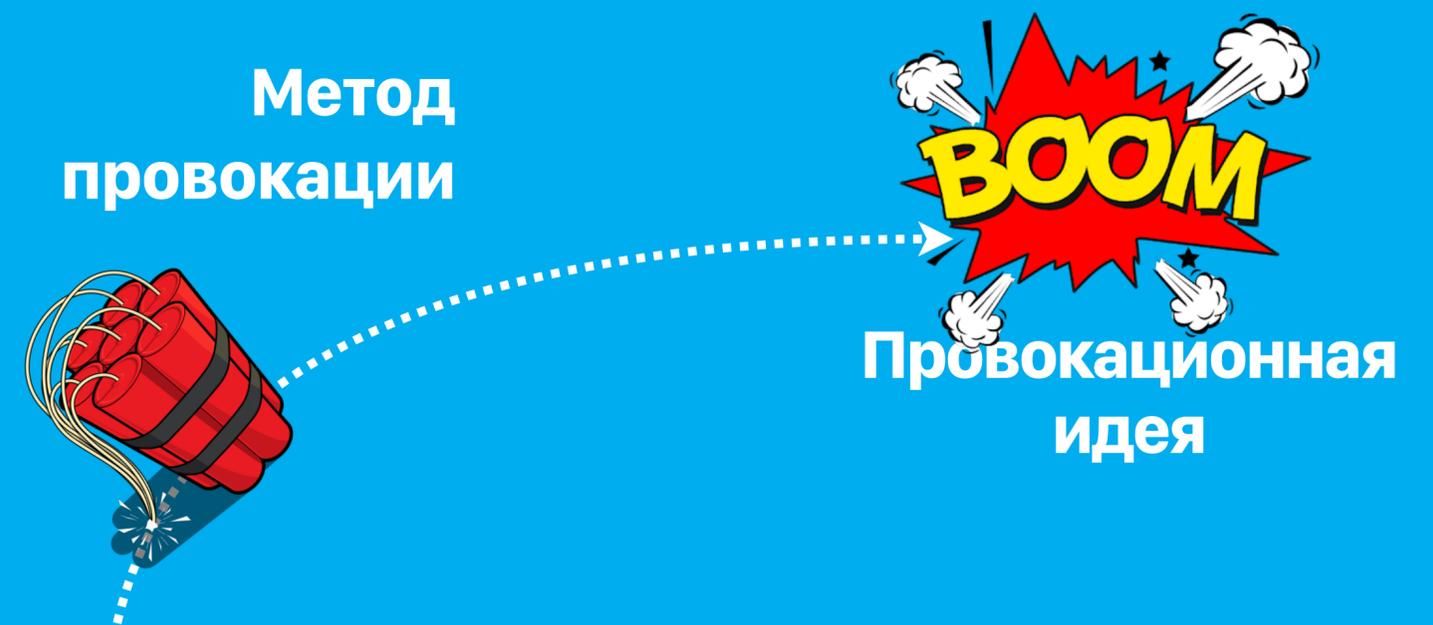
Провокация мозга: что это может быть?

1. Искусственное замедление мышления

ТОС, ТРИЗ, Сильное бизнес-мышление, JTBD, ДМ

2. Провокационные вопросы

Латеральное мышление, Бррр-эффект, Scamper, CRAFT



● Фокусировка на задаче

Провокация мозга: что это может быть?

1. Искусственное замедление мышления

ТОС, ТРИЗ, Сильное бизнес-мышление, JTBD, ДМ

Хочу сразу
ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ!
Конвергентное мышление



2. Провокационные вопросы

Латеральное мышление, Брррр-эффект, CRAFT

Хочу УВИДЕТЬ ВСЮ
ПОЛЯНУ ВОЗМОЖНОСТЕЙ!
Дивергентное мышление

Брррррррр

Мышление: путь ловушек

Провокационная
идея

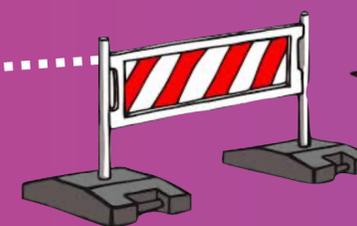
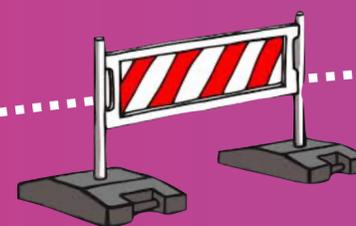
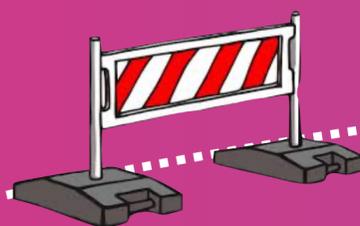
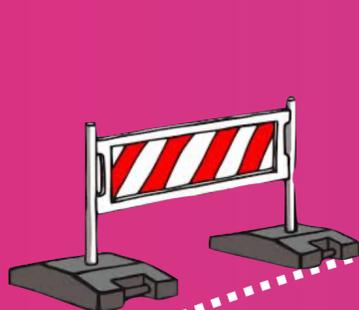


Метод
провокации



А

Фокусировка
на задаче



А зачем?

... если есть
проверенное
решение

Лечится:
невозможностью
продолжать
по-прежнему
(Политбюро)

Невозможно

... пока не знаем как

Лечится: временем
на размышление и
преземление
(прожарка)

Дорого

... в любых
ресурсах

Лечится: посчитать
(опора на данные)

Страшно

... потому что
по-новому

Лечится:
правильной
атмосферой и
обратной связью

Приземление
идеи



Нетривиальные
решения

Сложно

**Провокационная
фаза мышления**

Страшно



**Провокационная
фаза мышления**
это страшно

Безопасность → креативность

01

На уровне глубинных
слоев мозга

02

На уровне лимбической
системы

03

На уровне
неокортекса

Позиция

Даётся не с позиции руководителя, а с позиции эксперта, нацеленного на доработку и улучшение ради общего будущего



Обратная связь

Развивающая обратная связь на идеи в процессе мозгового штурма

Выделить сильные стороны идеи, зерно

Что уже сейчас сделано классно

Показать зону роста

Что еще и как именно должно быть сделано
Исключаем «НО!»

Вдохновить

Рассказать, что позитивного ждет нас после преодоления зоны роста

Цели:

Улучшить опыт партнера

Вдохновить на свершения

Сфокусировать на доработках

Показать обилие ресурсов

Позитивные правила

Используйте короткие реплики и следите за реакцией докладчика, чтобы его не раздражать

Не стоит сильно преувеличивать достоинства, достаточно подчеркнуть значимость простыми словами

Похвала должна быть направлена в русло решения проблем

Будьте краткими



Обратная связь

Модель магической обратной связи после выбора идеи

Желтое заклинание

В чем сильная сторона проекта?
Где еще проект будет актуален?

Черное заклинание

Какие риски есть у проекта?
Где придется подстраховать проект?

Синее заклинание

Каким образом проект лучше реализовать?
Какой наиболее реалистичный план?

Общие правила

Давайте ОС сразу или отведенное время, не откладывайте

Используйте одинаковые слова и выражения, понятные участникам

Помните, что ОС субъективна и открыта к обсуждению

Оставляйте время для обсуждения обратной связи

Будьте готовы к разным эмоциям человека

Переосознаем роль фасилиатора

1. Формирует атмосферу безопасности
2. Помогает выгрузить первичные идеи
3. Помогает сойти с паттерна
4. Предлагает методики провокации мозга
5. Спасает от ловушек и искажений
6. Помогает приземлить и отфильтровать идеи

Мы разобрали: правильную структуру встречи

Правила проведения
МОЗГОВЫХ ШТУРМОВ

Техники фасилитации
МОЗГОВЫХ ШТУРМОВ

Креативное мышление
и его западни

2.2

BETTER
THAN
TODAY

Управляй мышлением бизнес-команд

Иван Дьяченко

3.1

Фреймворки мышления. Часть 1

Проблема и задача

Первый шаг

Фильтрация идей

Выбираем лучшую

Дерево текущей реальности

Убедиться, что работаем
с корневой проблемой

Умные салфетки

Ищем самый-самый первый шаг
и переходим от слов к делу

Двугорбый верблюд

Креативная фаза мозгового
штурма

На поверхность!

Работаем со своими
нерефлексируемыми
предубеждениями

3.1

Выверенный алгоритм мышления, упакованный в помогающую форму



Фреймворк

Методология

АЗБУКА -> ПИСЬМЕННОСТЬ

Фреймворк

Методология

JOB STORY -> JOBS-to-be-DONE

Фреймворк

Методология

ПРОТИВОРЕЧИЕ -> ТРИЗ

**Выверенный алгоритм
мышления, упакованный
в помогающую форму**

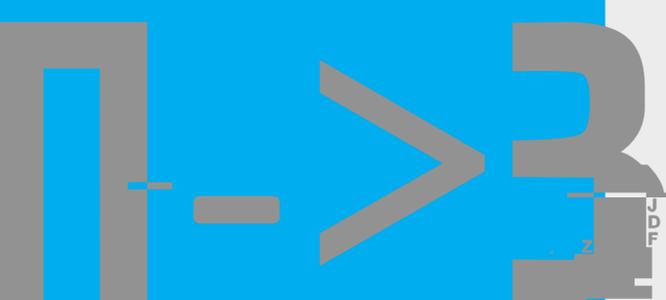


Фреймворк подталкивает ваш мозг

Мыслить последовательно
Не перепрыгивать стадии
Рассматривать много альтернатив
Оспаривать очевидное
Искать уникальное
Сравнивать осознанно

**Зачем опытному
человеку фреймворк?
Он не даёт мозгу идти
энергоэффективным
путём и...**

...Пробовать все решения подряд
Коммуниздить
Выкупать решение с рынка
Аутсорсить поиск решений подрядчикам
Угадывать



Проблема: факт действительности, который нам не нравится.
Представим, что один из рисков бизнеса, самый страшный, «сыграл»

Что конкретно идет не так

Проблема и Задача

Инструкция

Этот фреймворк — основа основ. Без правильно сформулированной задачи мы не сможем найти сильных решений.

Опишите проблему емко одной фразой. Проблема — это часть действительности, которая нам не нравится. Проблема не решаются. Это просто факт.

Переходите к формулированию задачи. Формулировка стоит из двух частей:

Цель: что нужно сделать. Сформулируйте цель по фреймворку.

Барьер: что мешает нам достичь цели? Одна задача - один барьер.

Напишите несколько вариантов формулировок целей и барьеров, создайте пару «Цель — Барьер» так, чтобы это была правда; и чтобы цель была очень желанной, а барьер — очень высоким.

С этой точки вы можете переходить к решению задачи.

Цель

Как нам

Как нам

Как нам

Как нам

Барьер

при том, что

при том, что

при том, что

при том, что



Дерево текущей реальности

Инструкция

Когда непонятно, за что хвататься, хаос причин и следствий. Все приводит ко всему. Кругом замкнутые круги. Когда непонятно, что я контролирую, а что нет. На что я могу повлиять, а на что не стоит и пытаться

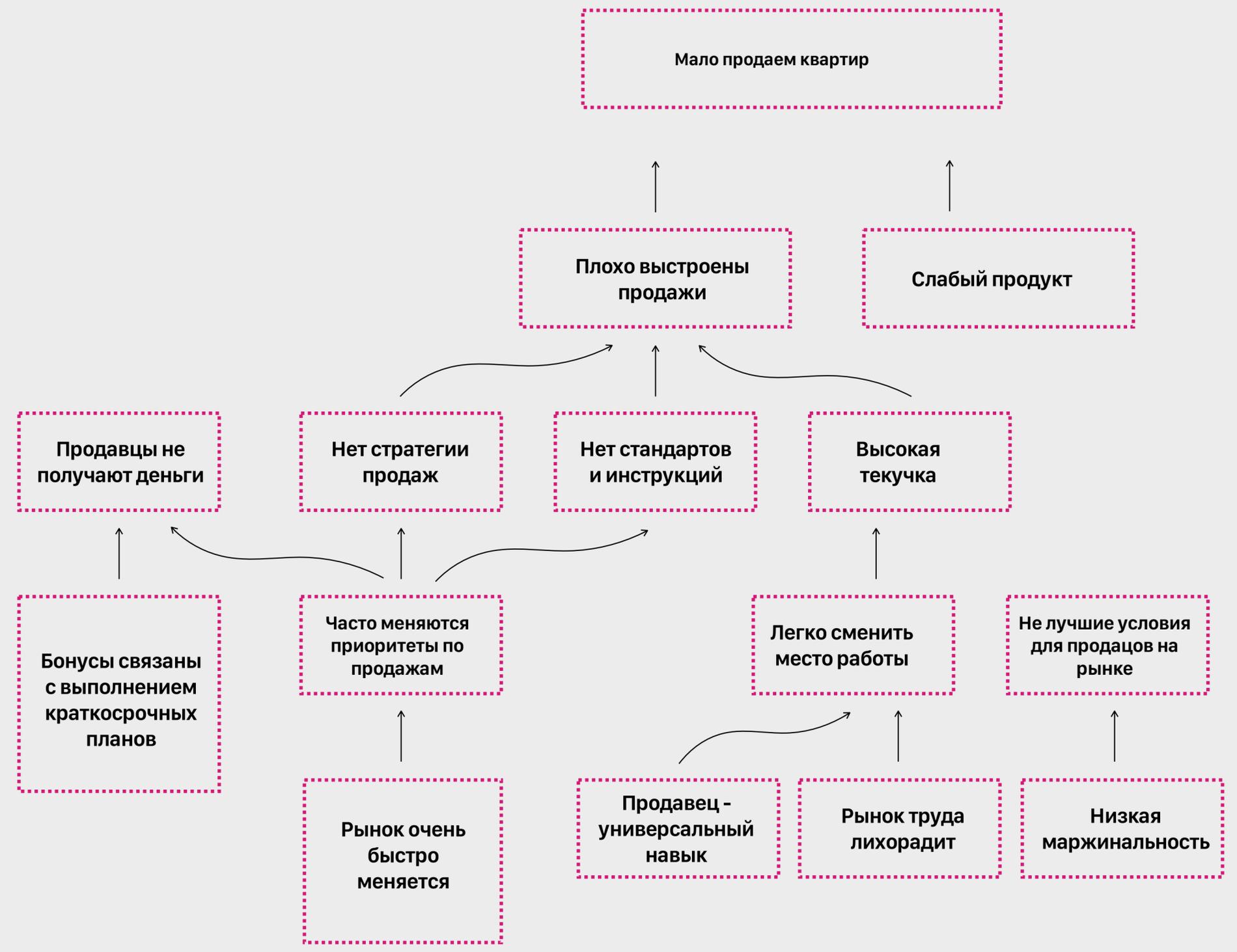
Выпишите на красные стикеры (живые или в Miro) всё, что происходит плохого в проблемной зоне. Не все на свете, а в какой-то области жизни. 1 стикер = 1 проблема (давайте их переименуем в «Нежелательное явление» (НЖЯ) Внутри стикера только факты, никаких логических связей!

Разложите стикеры так, чтобы нижний стикер был причиной для верхнего. Дописывайте причины, которых не хватает для полной логики, на зеленых стикерах. Проверьте себя, что нигде не нарушена логика.

Внизу окажутся исходные причины, наверху – следствия. Начинаем убирать стикеры снизу:

- 01 Уберите самые нижние стикеры с причинами, на которые вы не можете даже повлиять
- 02 Теперь уберите оставшиеся нижние стикеры, на которые вы можете повлиять, но результаты действий в которых вы не можете контролировать

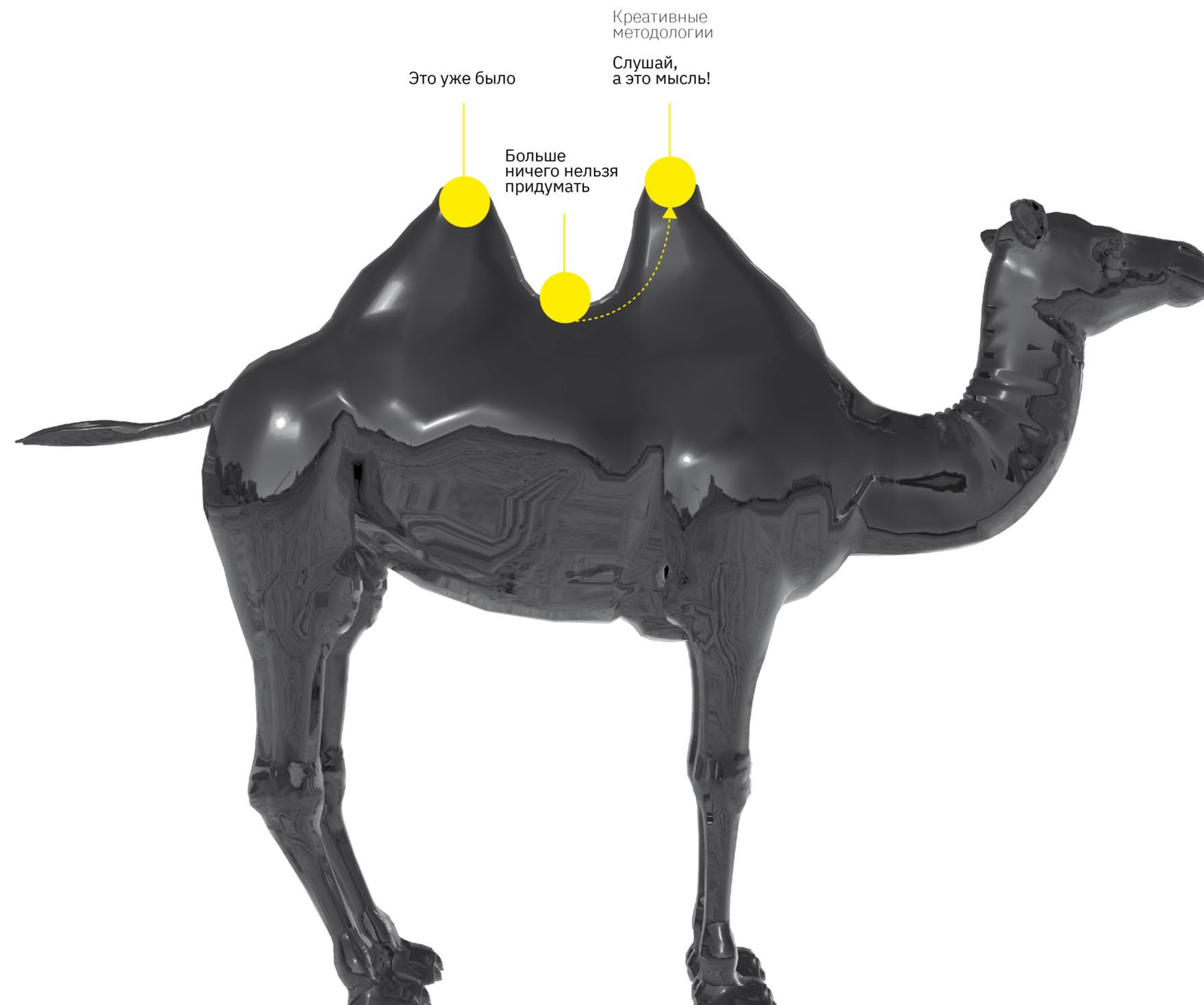
Нижние стикеры из оставшихся – это и есть то, чем нужно заняться в первую очередь. Пропишите 5 шагов, которые вы можете предпринять по поводу оставшихся внизу стикеров. Поставьте себе в календарь. Исполняйте.)



Теория верблюда

Теорию верблюда правильнее называть «Теорией двугорбого верблюда». Речь идет о двух горбах креативности.

На первом горбу вы решаете задачу через «здоровый смысл»: собираете информацию, советуетесь с экспертами, собираете и тестируете понятные простые идеи, ищите кейсы и переносите на свою задачу. Это важная фаза изобретательства. Но не единственная.



Наш мозг устроен таким образом, что:

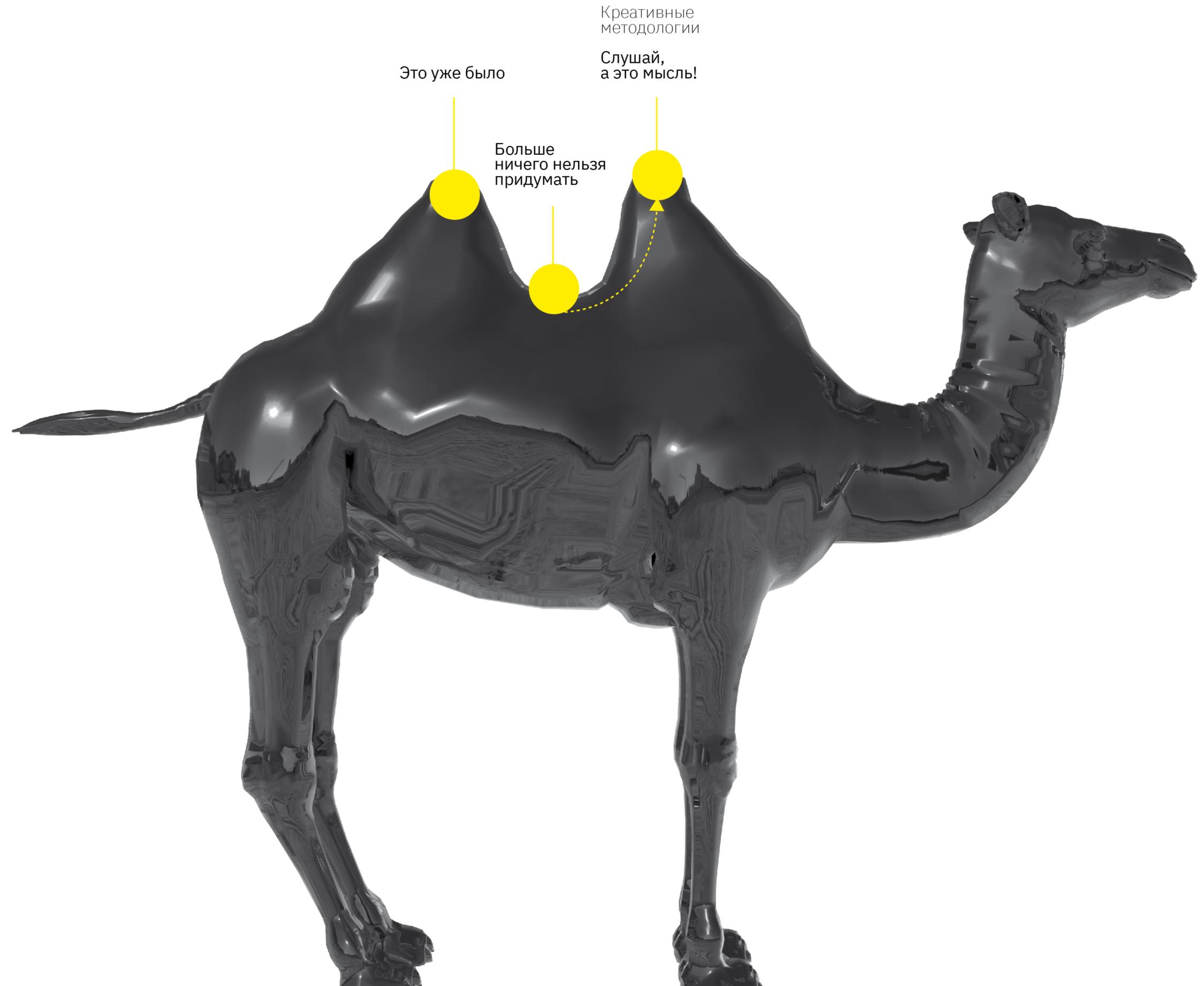
- a Не может без дополнительных инструментов придумать ничего, чего он никогда не видел.
- b Мысли материальны - и они занимают в мозгу место. Пока мысль не додумана - она не дает появиться новой мысли.

Объединение этих двух простых фактов дает нам следующее:

Сначала (на первом горбу креативности) мы должны додумать до конца все простые решения задачи и убедиться, что результаты нас не устраивают.

Потом перед нами раскинется «долина смерти»: кажется, больше ничего и нельзя придумать.

И вот тогда мы включаем провокационные методики - и попадаем на второй горб, создаем идеи за пределами очевидного.



Наш мозг устроен таким образом, что:

- а Не может без дополнительных инструментов придумать ничего, чего он никогда не видел.
- б Мысли материальны - и они занимают в мозгу место. Пока мысль не додумана - она не дает появиться новой мысли.

Объединение этих двух простых фактов дает нам следующее:

Сначала (на первом горбу креативности) мы должны додумать до конца все простые решения задачи и убедиться, что результаты нас не устраивают.

Потом перед нами раскинется «долина смерти»: кажется, больше ничего и нельзя придумать.

И вот тогда мы включаем провокационные методики - и попадаем на второй горб, создаем идеи за пределами очевидного.



Верблюд простой двугорбый

Рассмотреть задачу со всех сторон: со стороны здравого смысла — и с провокационной стороны.

Инструкция

1. Используйте для фокусировки фреймворки «Моя система», «Бутылочное горлышко» и «5 почему».
2. Впишите в фокусирующий блок свою задачу согласно шаблону
3. Пройдите блок здравого смысла
4. Спровоцируйте свой мозг с помощью пяти вопросов
5. Выйди на новые, свежие идеи
6. Усиьте, доработайте их через четыре специальных вопроса

Додумайте, «прожарьте» сырые идеи со второго горба. Для этого задайте к ним следующие четыре вопроса:

1. Какая у идеи самая сильная сторона? Как ее усилить еще больше?
2. Какая у идеи самая слабая сторона? Как убрать слабое место?
3. Масштабируется ли идея? Можно ли ее превратить в полезный принцип?
4. Какие неочевидные источники ресурсов (либо союзники) у вас есть для ее реализации?

Как нам сделать что-то

При том, что есть некий барьер, какой?

Сет тривиальных идей



Первый горб: здравый смысл

После «мы можем» вписывайте: что вы реально можете сделать. После «если» укажите условия, при которых ваше действие возможно в принципе и будет эффективным. Как вы можете обеспечить это?

Можем ли мы решить задачу, добавив в систему доп ресурс? БОЛЬШОЙ ресурс? Какой?

Да, мы можем сделать... (что?)

Если добавим ресурс (какой?)

Второй горб: провокация мозга

Задавайте к задаче провокационные вопросы. Смело записывайте провокационными идеи. Заполнив левый столбец, сделайте перерыв. А потом вытаскивайте из провокационных идей реализуемые

Как бы мы решали задачу, если бы проблема (барьер) была радикально страшнее?

Это, конечно, безумие, но запишем

Кажется, есть реализуемые идеи

Мы можем

Можем ли мы вырезать/убрать из системы/процесса то, что вызывает трудности и нежелательные явления? Просто устранить?

Да, мы можем обойтись без... (чего?)

Если... (как мы обеспечим сохранение общего качества?)

Какие незримые ограничения присутствуют в условиях задачи — и можно ли от них отказаться? Как тогда решается задача?

Можем ли мы ничего не менять, признать задачу неразрешимой? Но побороться с последствиями?

Да, мы можем принять, что... (что-то негативное происходит)

Если... (как именно мы справимся с последствиями?)

Можно ли решить задачу с помощью неожиданных внешних помощников? Индустрия, конкуренты, общество? Кто и почему может прийти а помощь?

Можем ли мы просто сделать то ж самое — но лучше?

Да, мы можем сделать... (что и как?)

Если... (как мы должны поменять контекст или что-то в своей системе/процессе?)

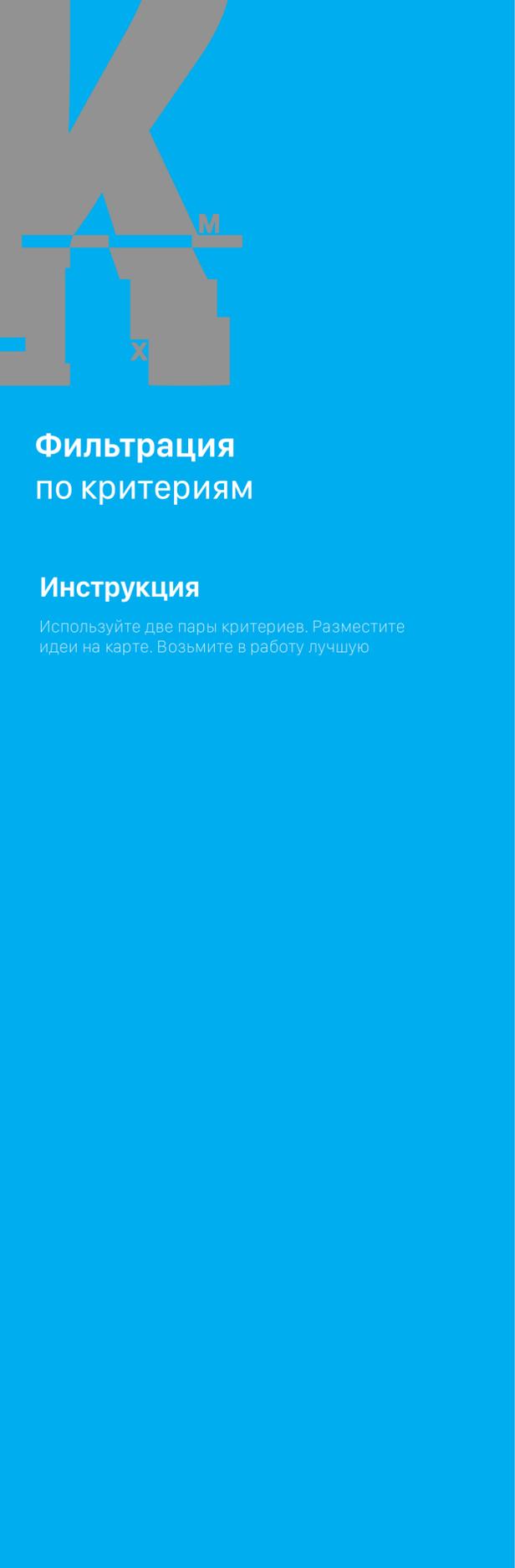
А где уже решена похожая задача? У кого можно украсть решение?

Как мы можем изменить контекст вокруг задачи так, чтобы задача упростилась, изменилась — или чтобы ее не нужно было решать вообще? Изменить над-систему?

Да, мы можем... (что изменить и где в другом месте?)

Если... (при каких условиях это возможно?)

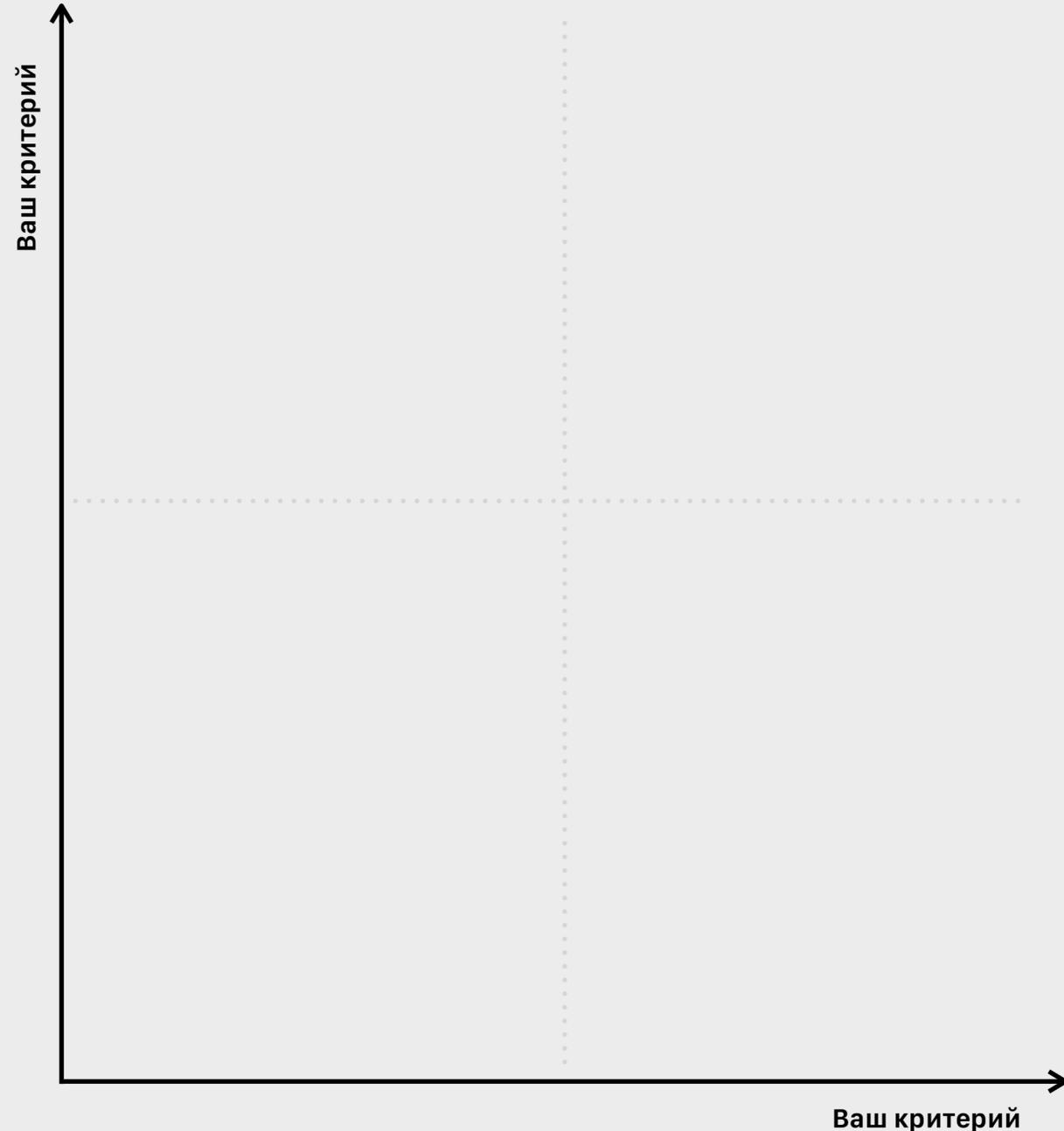
Что если все процессы в этой зоне поставить с ног на голову: поменять местами шаги? Поменять людей ролями? Что будет, если поменять местами то, что нельзя поменять местами?

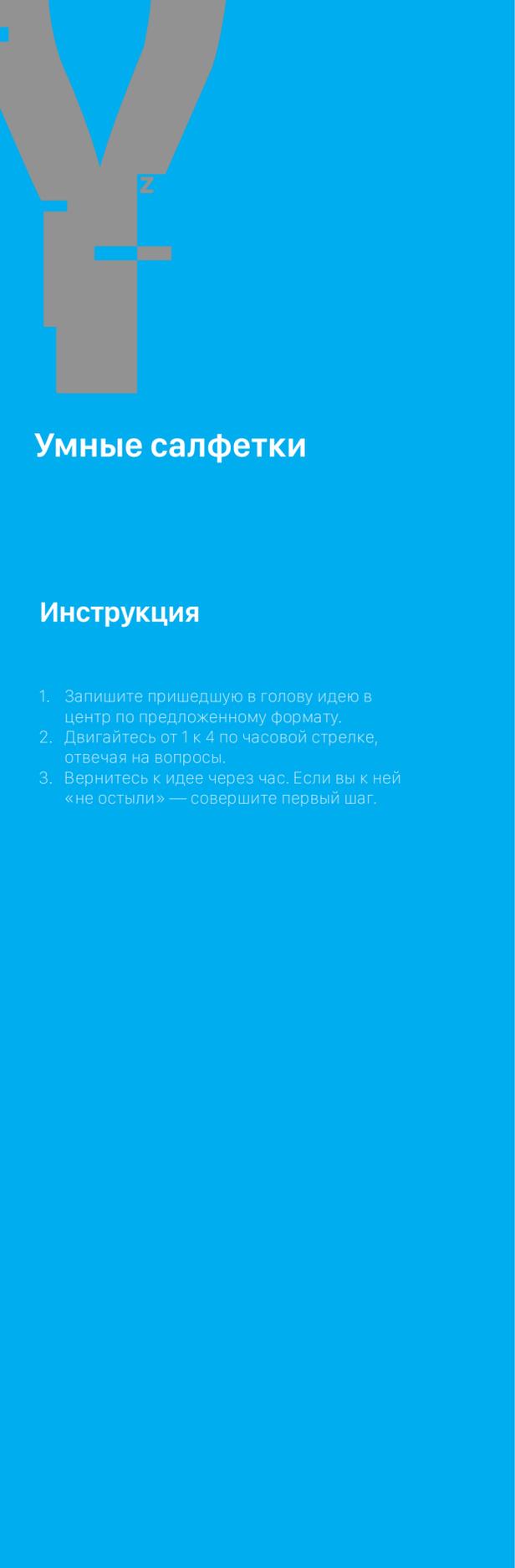


Фильтрация по критериям

Инструкция

Используйте две пары критериев. Разместите идеи на карте. Возьмите в работу лучшую

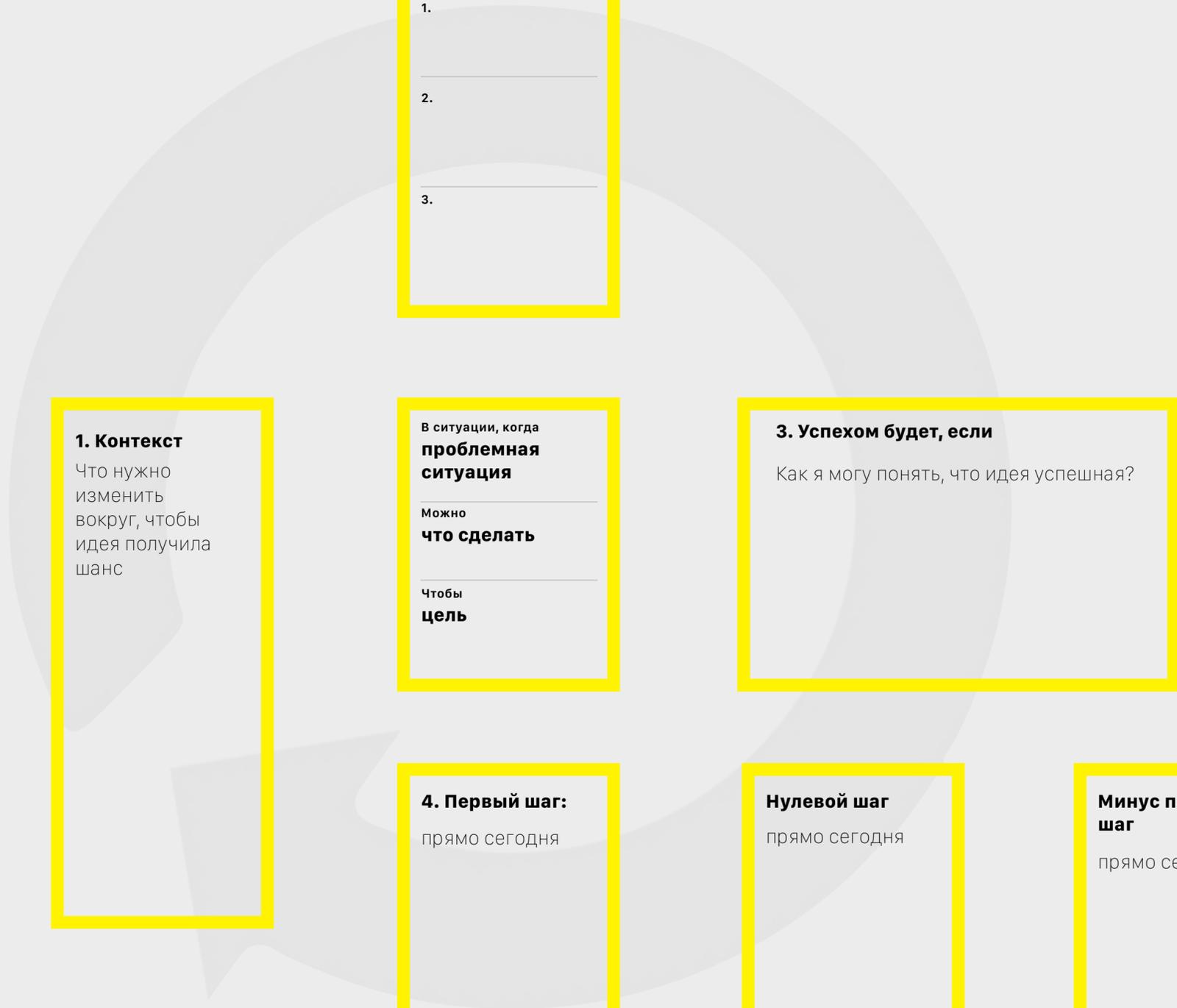




Умные салфетки

Инструкция

- 1. Запишите пришедшую в голову идею в центр по предложенному формату.
- 2. Двигайтесь от 1 к 4 по часовой стрелке, отвечая на вопросы.
- 3. Вернитесь к идее через час. Если вы к ней «не остыли» — совершите первый шаг.



2. Мне нужны три главных ресурса:

1. _____

2. _____

3. _____

1. Контекст
 Что нужно изменить вокруг, чтобы идея получила шанс

В ситуации, когда **проблемная ситуация**

Можно **что сделать**

Чтобы **цель**

3. Успехом будет, если
 Как я могу понять, что идея успешная?

4. Первый шаг:
 прямо сегодня

Нулевой шаг
 прямо сегодня

Минус первый шаг
 прямо сегодня

Настоящий «первый» шаг
 прямо сегодня

Риски!
 В чем риск: _____

Как купировать? _____

В чем риск: _____

Как купировать? _____

Когда есть полное убеждение, что все пропало, цели не будут достигнуты, мечты не сбудутся

На поверхность!

Поднимаем ограничивающие убеждения

Когда есть полное убеждение, что все пропало, цели не будут достигнуты, мечты не сбудутся

Инструкция

Этот фреймворк — адаптированная «Грозовая туча» Элияху Голдратта.

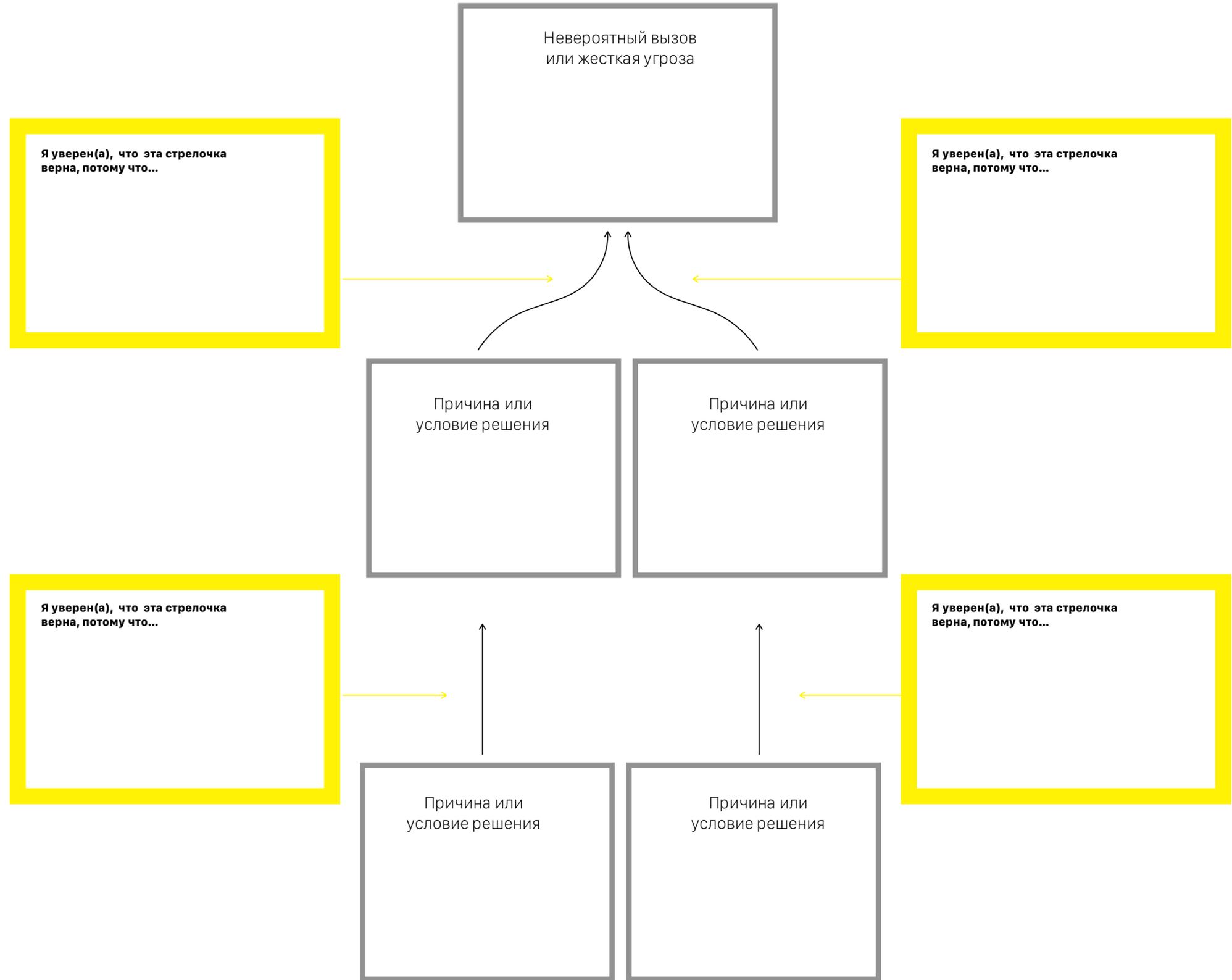
- Сначала проходим все синие шаги:
- 01** Напишите наверху, в чем именно вы видите угрозу своему профессиональному будущему. Что такое страшное случилось.
- 02** Уровнем ниже выпишите две причины, приводящие к тому, что выше
- 03** Повторите логику еще уровнем ниже

В итоге у вас «дерево причин». Всё стройно? Все логично? Теперь поставим под сомнение... синие стрелочки. Каждая из них — это выражение вида «Очевидно, что всегда когда [причина], то возникает [следствие]». То есть стрелочки указывают нам, что внизу причина, над ней — неизбежное следствие.

Неизбежное ли? В неизбежность нас заставляет верить нерефлексируемое скрытое убеждение. Вот его и запишем на желтых листочках:

Я уверен(а), что стрелочка верна (следствие неизбежно), потому что.... А почему?

На желтых листочках вы получите ограничивающие вас убеждения. Они не дают вам увидеть ресурсы и возможности. Ищите способы уничтожить желтые листочки — и откроются новые нетривиальные ходы



Мы разобрали: фреймворки мышления

Проблема и задача

Первый шаг

Фильтрация идей

Выбираем лучшую

Дерево текущей реальности

Убедиться, что работаем с корневой проблемой

Умные салфетки

Ищем самый-самый первый шаг и переходим от слов к делу

Двугорбый верблюд

Креативная фаза мозгового штурма

На поверхность!

Работаем со своими нерелексированными предубеждениями

3.1

Управляй мышлением бизнес-команд

Иван Дьяченко

3.2

Фреймворки мышления. Часть 2

Размер-время-стоимость

Ищем новые принципы
решения задачи

Латеральный ресурсы фреймворк

Изучел возможные решения
через ресурсы

Диагностируем себя и команду:

чему учиться дальше?

3.2

Латеральный ресурсный фреймворк

Инструкция

Этот фреймворк позволяет системно «раскачать мышление». РВС – частный случай более широкого «Латерального фреймворка».

Выберите 4 ресурса, с которыми вы будете работать. Понимайте «ресурс» максимально широко. Доверие, надежда, связи, этика – тоже ресурсы.

Из точки «Норма» каждый ресурс движется вниз; и не понятно, где дно. Поставьте мыслительный эксперимент: «Что я буду делать, если этого ресурса станет в 10 раз меньше» + «А если этого ресурса станет совсем ноль?»

Пройдитесь по всем ресурсам. Обдумайте шок-сценарий, при котором не один, а два-три-четыре ресурса сократятся до нуля. На каждый сценарий должен быть ответ: что я буду делать, чтобы сохранить эффективность бизнеса?

Пройдитесь вверх по фреймворку: что если ресурса станет в 10 раз больше? А в 100?

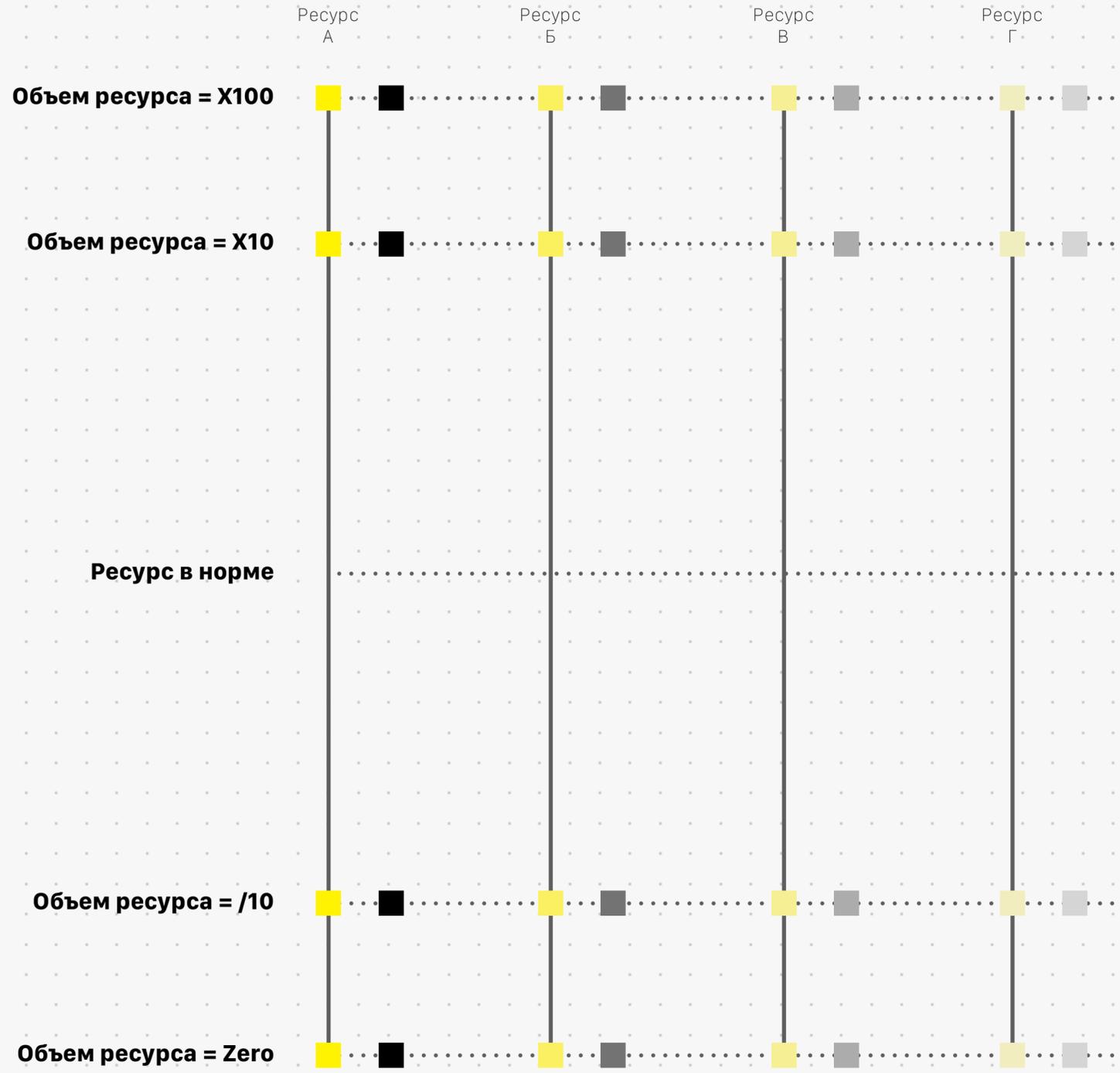
Крайне важно провоцировать мозг именно сильными, фазовыми переходами в объеме ресурсов.

Всегда работайте в два шага:

1. Создайте прорывную, но нереализуемую идею: что будете делать, если ресурса будет к примеру, X100. Что именно полезного в этой ситуации?

2. Верните себя в реальность: как вы можете добиться того же, имея нынешний объем ресурсов?

Записывайте рядом безумные и реализуемые идеи.





PVC размер-время-стоимость / Бизнес-ТРИЗ

Всегда работайте в два шага:

1. Создайте прорывную, но нереализуемую идею: что будете делать, если ресурса будет к примеру, X100. Что именно полезного в этой ситуации?

2. Верните себя в реальность: как вы можете добиться того же, имея нынешний объем ресурсов?

Записывайте рядом безумные и реализуемые идеи.



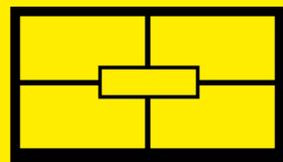
Инструкция

Работать с тетрадью очень просто. Здесь собраны 5 фреймворков (шаблонов), помогающих преодолеть мыслительную инерцию. В качестве креативных методов используйте методы из Пособия. Но даже просто следуя за фреймворками в тетради, вы системно приходите к ответу на «нерешаемую» задачу.



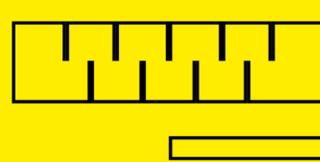
Фреймворки успокаивают

- Инструкция
- 01 Моя система
- 02 Бутылочное горлышко
- 03 Пять почему
- 04 Верблюд
- 05 Умные салфетки



Моя система
Ментальная карта, интегрированная с чартом для выбора зоны совершенствования.

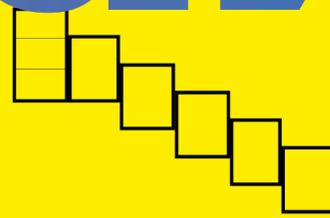
с. 012



01

Бутылочное горлышко
Анализ процессов для поиска узких мест и повышения эффективности вашего дела.

с. 022

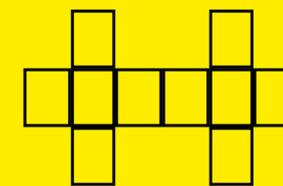


02

Пять почему
Поиск коренной причины происходящего, чтобы не тратить усилия на симптомы. Чтобы лечить болезнь.

с. 032

03



04

Верблюд
Рассмотреть задачу со всех сторон: со стороны здравого смысла - и с провокационной стороны

с. 048

05

Умные салфетки
Как записывать свои идеи так, чтобы оставлять им шанс на воплощение

с. 052



Что прокачивать ТОП-менеджеру и его команде?

Отбор методологий по врожденным трудностям бизнеса

НЕХВАТКА РЕСУРСОВ

Бизнесу всегда не хватает денег, людей, времени, экспертизы, шансов.

Вы ищете ресурсы и возможности каждый день.

Чему учиться:

Ресурсный анализ, Бизнес-ТРИЗ, Strong business thinking, ТОС (ДТР), Бррр-эффект

ЗАПУТАННОСТЬ

Все со всем связано, каждая задача — сложная и связана с остальными.

Вы руководитель?
Вы распутываете клубки

Чему учиться:

ТОС (ДТР/ДБР), Бизнес-ТРИЗ, Strong business thinking, JTBD

РАСФОКУС

Кризисы, возможности, случайности, риски, многофакторность — за всем нужно следить.

Вы в рутине, а одновременно нужно быть стратегом

Чему учиться:

ИКР из бизнес-ТРИЗ, Большие идеи из CRAFT, «Работа» (JTBD)

КОНФЛИКТНОСТЬ

Бизнес = деньги, все хотят их забрать.

Конкуренция, законы, рынки — источники конфликтов. Кто решает конфликты? Тоже вы.

Чему учиться:

40 способов решения противоречий (бизнес-ТРИЗ) / Strong business thinking, Бррр-эффект, Теория капиталов (CRAFT)

ЗАЦИКЛЕННОСТЬ

Бизнес это гонка, забирающая все наше внимание.

Вы зациклены на улучшении продукта и показателей бизнеса. А кто отвечает за прорыв?

Чему учиться:

Теория подрывных инноваций, РВС и ИКР (ТРИЗ), Латеральное мышление, Бррр-эффект

СИЛЬНОЕ БИЗНЕС-МЫШЛЕНИЕ

ТОС

Задача про
СИСТЕМЫ

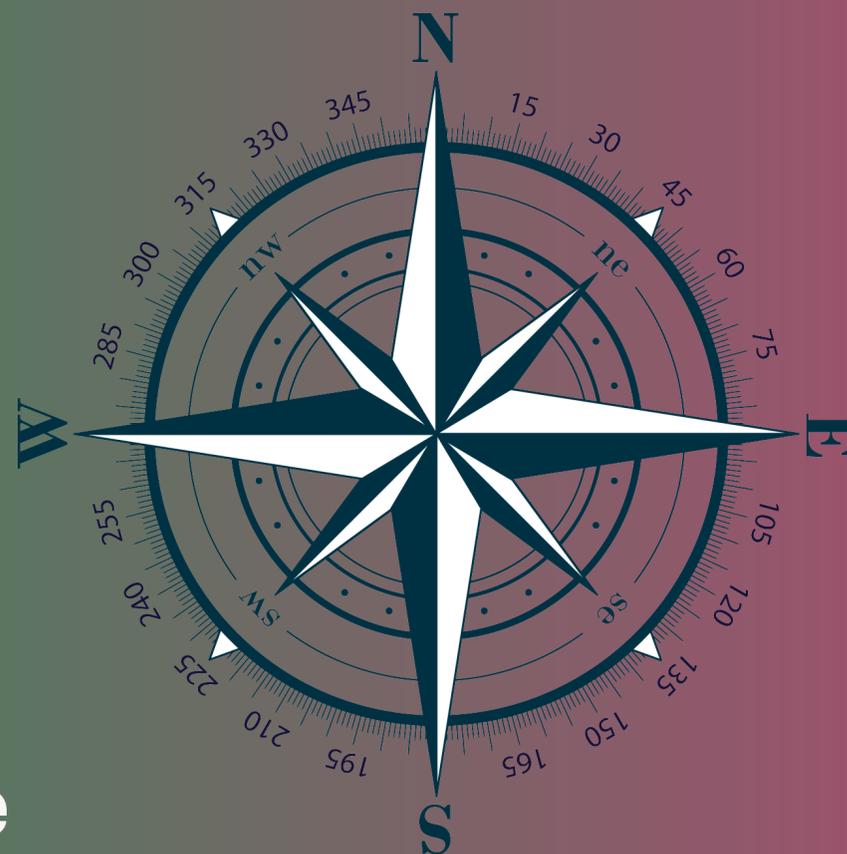
**БРРР-
ЭФФЕКТ**

Что прокачивать
ТОП-менеджеру
и его команде?

Бизнес-
ТРИЗ

Отбор методологий
по типу стоящей задачи

Задача на
**КОНВЕРГЕНТНОЕ
МЫШЛЕНИЕ**



Задача на
**ДИВЕРГЕНТНОЕ
МЫШЛЕНИЕ**

**Латеральное
мышление**

Дизайн-
мышление

CRAFT

Задача про
ЛЮДЕЙ

Jobs-to-be-Done

Что прокачивать ТОП-менеджеру и его команде?

Отбор методологий по ямам процесса

**Элияху
Голдратт**



Теория
ограничений
СИСТЕМ

Если у команды или ТОПа проседает стратегическая ясность или работа представляется неразпутываемым клубком проблем

Если у команды проседает CustDev, постоянно работают «не в клиентов»

JTBD



**Клейтон
Кристенсен**

**Василий
Лебедев**



CRAFT

Если команда не умеет создавать Большие идеи продуктов и коммуникаций, либо не умеет соединять продукт и его маркетинг



**Эдвард
Дебоно**

Если команда или лидер не умеют думать out-of-the-box

Латеральное мышление

Если команда или лидер видят мало альтернатив либо не принимают (не видят) сильных решений

Сильное бизнес-мышление

Брррр-эффект

Если команда не умеет смотреть на проблемы бизнеса под неожиданными углами

**Петров
Кожемяко
Файер**

Бизнес-ТРИЗ

Если команде постоянно не хватает ресурсов (как им кажется)

**Иван
Дьяченко**



Что прокачивать ТОП-менеджеру и его команде?

Отбор методологий
по психотипу
бизнес-заказчика

**Хочу больше идей
прямо сейчас!**

Продукты, сервисы, процессы

**Мы молодцы, но мы
можем еще лучше!**

Продукты, сервисы, процессы



**Нас атакуют! Нужно быстро
справляться с вызовами!**

Продукты, сервисы, процессы

**Хватит терпеть. Давайте
чинить застарелые проблемы!**

Продукты, сервисы, процессы

Мы разобрали: фреймворки мышления

Размер-время-стоимость

Ищем новые принципы
решения задачи

Латеральный ресурсы фреймворк

Изучел возможные решения
через ресурсы

Диагностируем себя и команду:

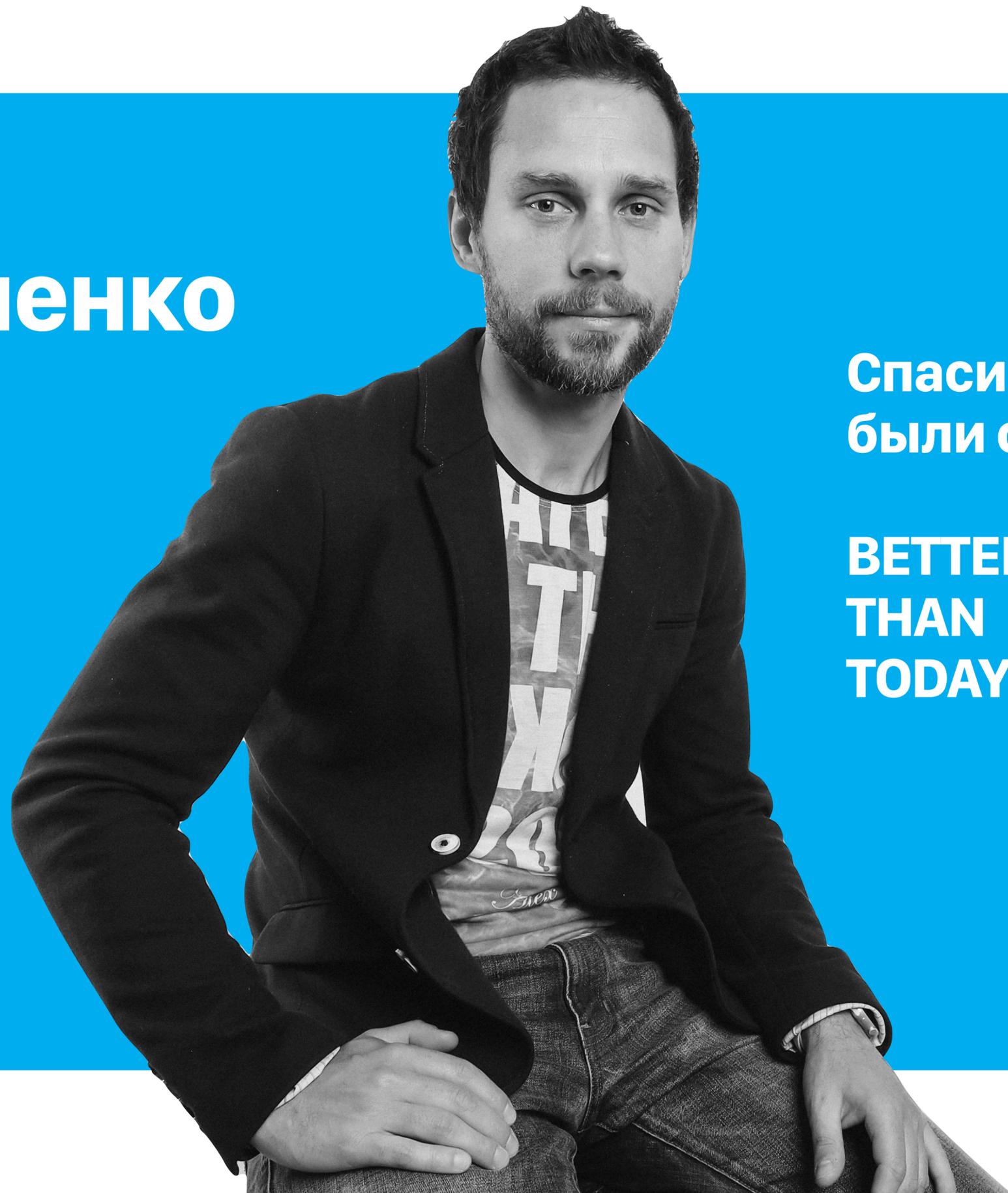
чему учиться дальше?

3.2



BETTER
THAN
TODAY

Иван Дьяченко



Спасибо, что
были с нами

BETTER
THAN
TODAY