

# ОГЛАВЛЕНИЕ

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

# ОТ ИЗДАТЕЛЯ

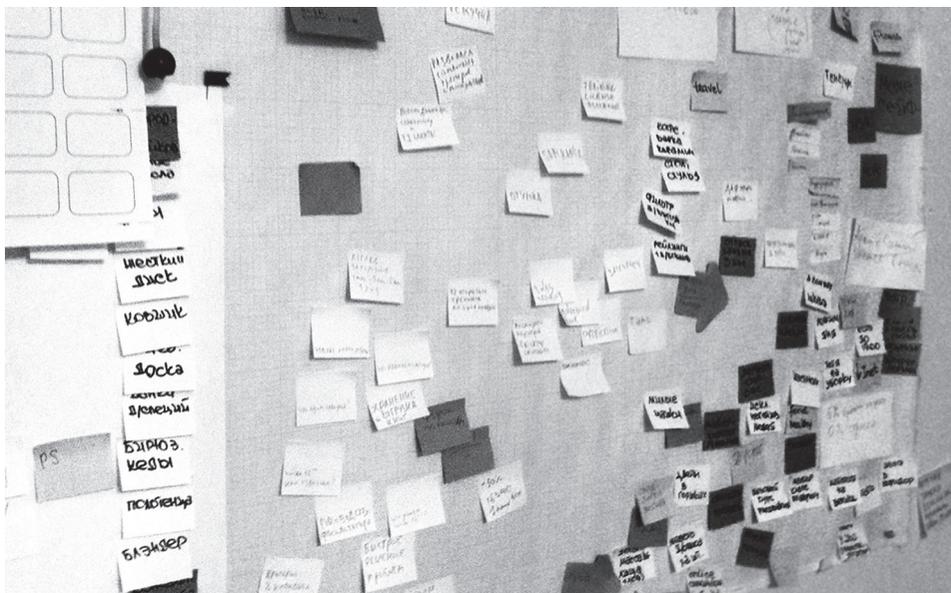


*«Что? Книга про стикеры? А разве по этой теме можно написать целую книгу?» Именно так большинство коллег и друзей реагировало на известие о том, чему будет посвящена вторая издаваемая нами книга.*

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

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

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



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

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

*Отдельно хочу поблагодарить Екатерину Лефтерову за помощь при подготовке книги.*

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

# Введение

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

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

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

## Как могут помочь стикеры?

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

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

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

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

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

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

## 3M и стикеры Post-it®

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

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

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

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

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

## Происхождение методик

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

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

## И наконец...

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

# Краткий обзор

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

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

## ***Основные принципы***

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

## ***Разбивка на элементы***

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

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

## **Способы систематизации**

Существует три основных формы классификации отдельных элементов:

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

## **Ориентиры**

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

## **Фактор ФМП**

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

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

## ***Работа со стикерами***

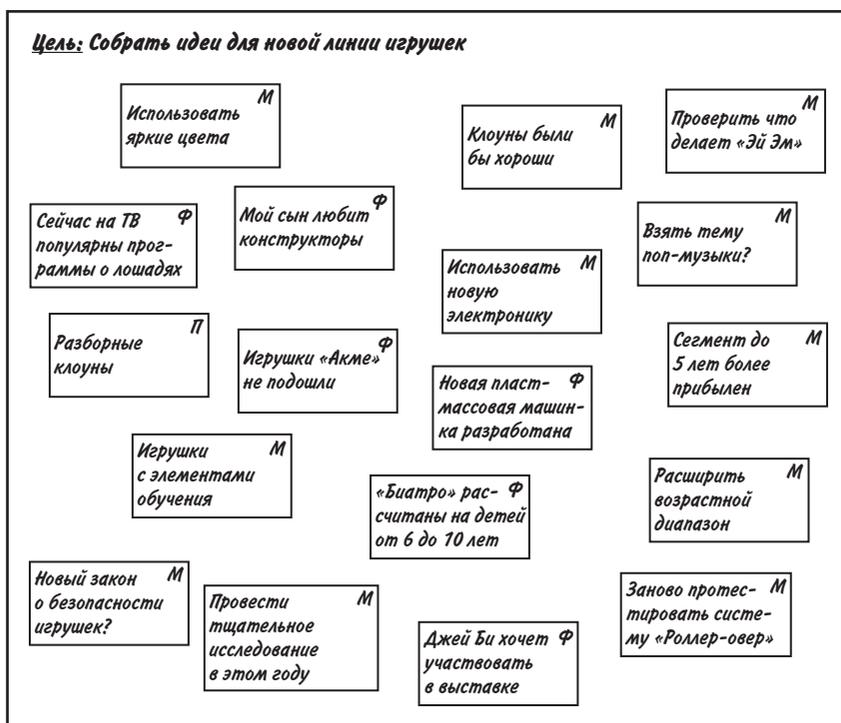
- Каждая из описываемых методик работы со стикерами может быть использована вами в индивидуальной практике, но чаще всего они применяются во время групповой работы — с теми, кто может способствовать решению стоящей перед вами проблемы.
- Инструкции к каждой из методик стоит записать на отдельном флипчарте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

# Методики

## Афиша

*Афиша* — это первая методика составления списков.

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



# Перестановка

*Перестановка* — вторая методика для составления списков.

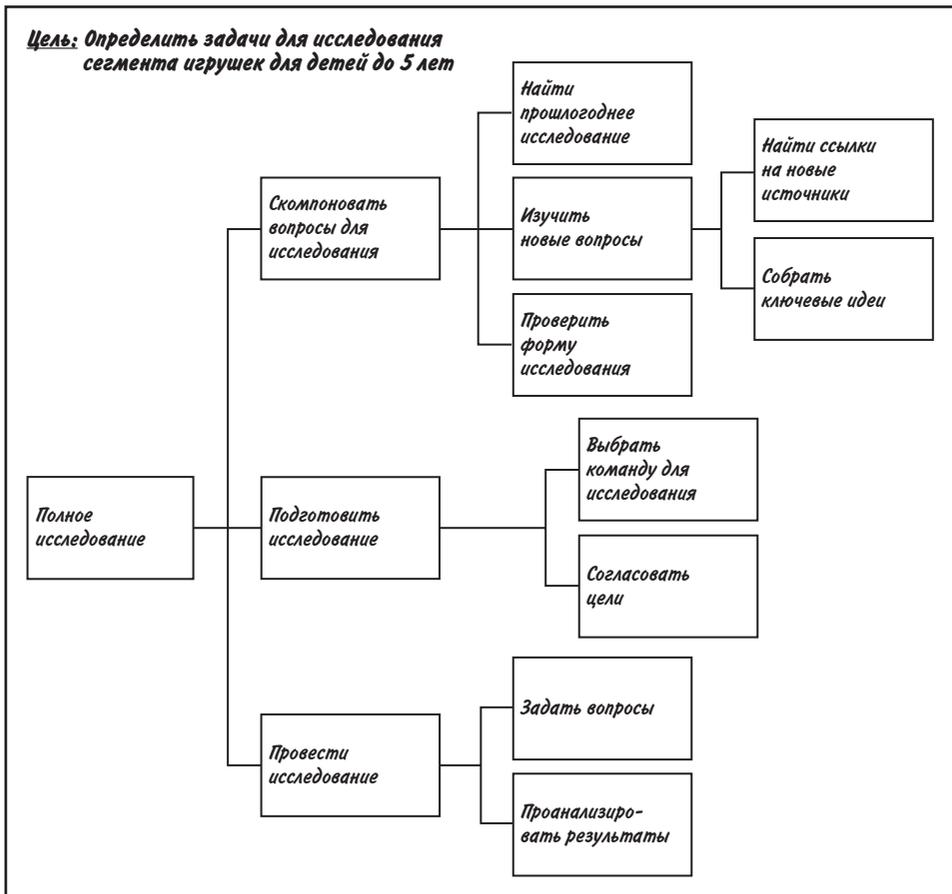
- Используйте ее для расположения элементов в порядке важности.
- Сначала сократите список, объединив схожие элементы, и уберите наименее важные из них.
- Сортируйте стикеры, сравнивая их попарно, помещая более важный выше по списку, до тех пор пока не переберете все.
- Используйте один и тот же критерий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

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

# Нисходящее дерево

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

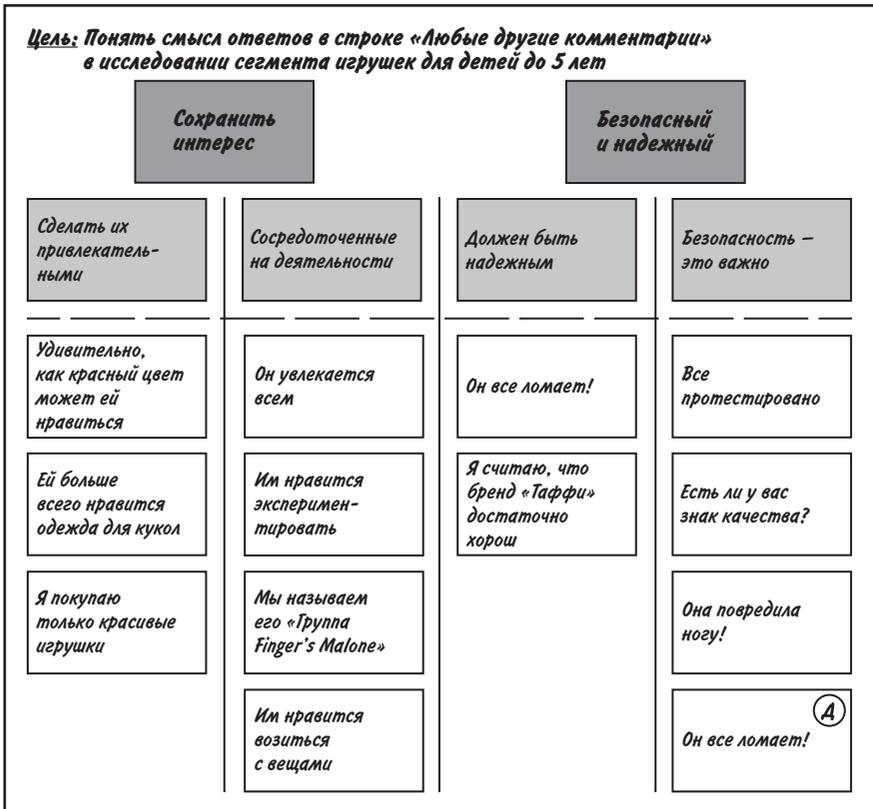
- Ее можно использовать для того, чтобы разбить проблему на составные части, когда у вас мало информации.
- Для этого последовательно задавайте вопрос к каждому стикеру.



# Восходящее дерево

*Восходящее дерево* — это вторая методика для составления древовидной структуры.

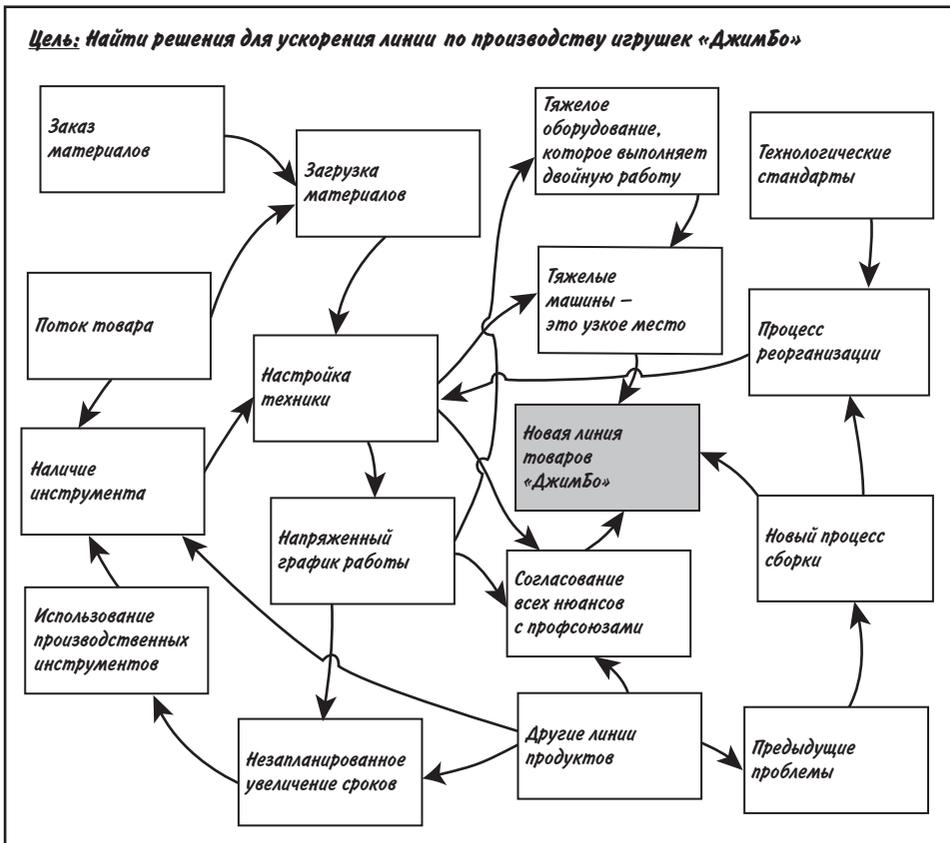
- Эта методика подойдет, если у вас есть много разрозненных элементов информации и вы не понимаете сути проблемы.
- Начните строить восходящую древовидную структуру снизу, объединяя имеющиеся стикеры в группы. Затем образовавшиеся группы объедините в группы более высокого порядка. Делайте так до тех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



# Информационная карта

*Информационная карта* — это первая методика для составления карт.

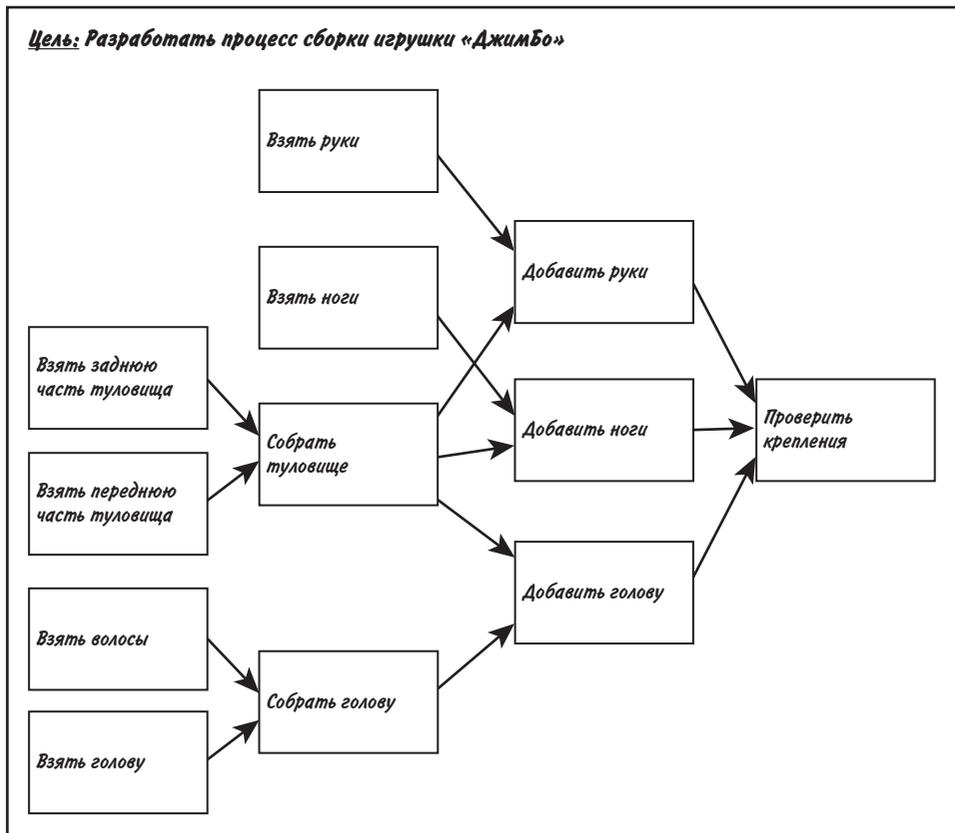
- Используйте ее для визуализации запутанных проблем, где элементы имеют сложные взаимосвязи.
- Сначала найдите все элементы и напишите их на стикерах. Элементы, связанные друг с другом, разместите рядом. Затем начертите стрелки, которые бы отображали отношения между ними.



# Карта действий

*Карта действий* — вторая методика для составления карт.

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



# Применение методик на практике

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

## **Подходы**

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

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

## **Расширенное использование методик**

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

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

Часть I

# **Как правильно использовать методики работы со стикерами**

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

# Глава 1. Понимание проблем

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

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

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

**Элементы информации**

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

## Элементы информации

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

### Что такое элементы информации?

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

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

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

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

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

## Что такое хороший элемент информации?

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

### *Хорошие примеры:*

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

### *Не слишком удачные примеры:*

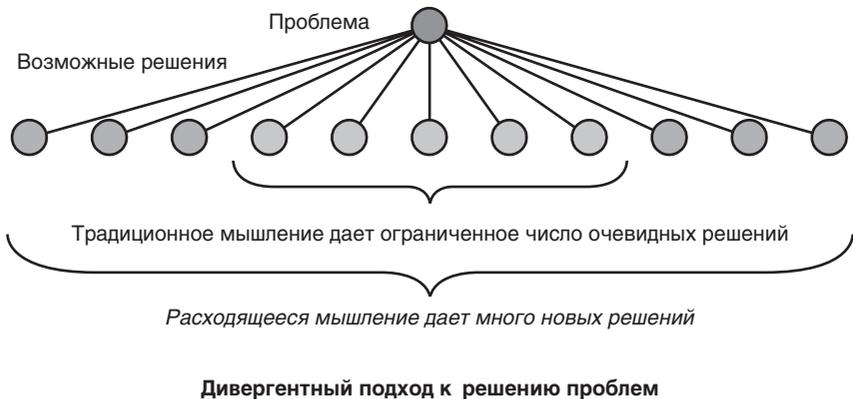
- «Много жалоб».
- «Было несколько телефонных звонков от людей, которые долго и громко жаловались на количество времени, требуемое для того, чтобы дождаться, пока их обслужат».

# Поиск и выбор элементов

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

## Поиск элементов

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



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

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

## **Кто обладает хорошим расходящимся (дивергентным) мышлением?**

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

*Вы, когда освобождаете свой разум.*

## **Выбор элементов**

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

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

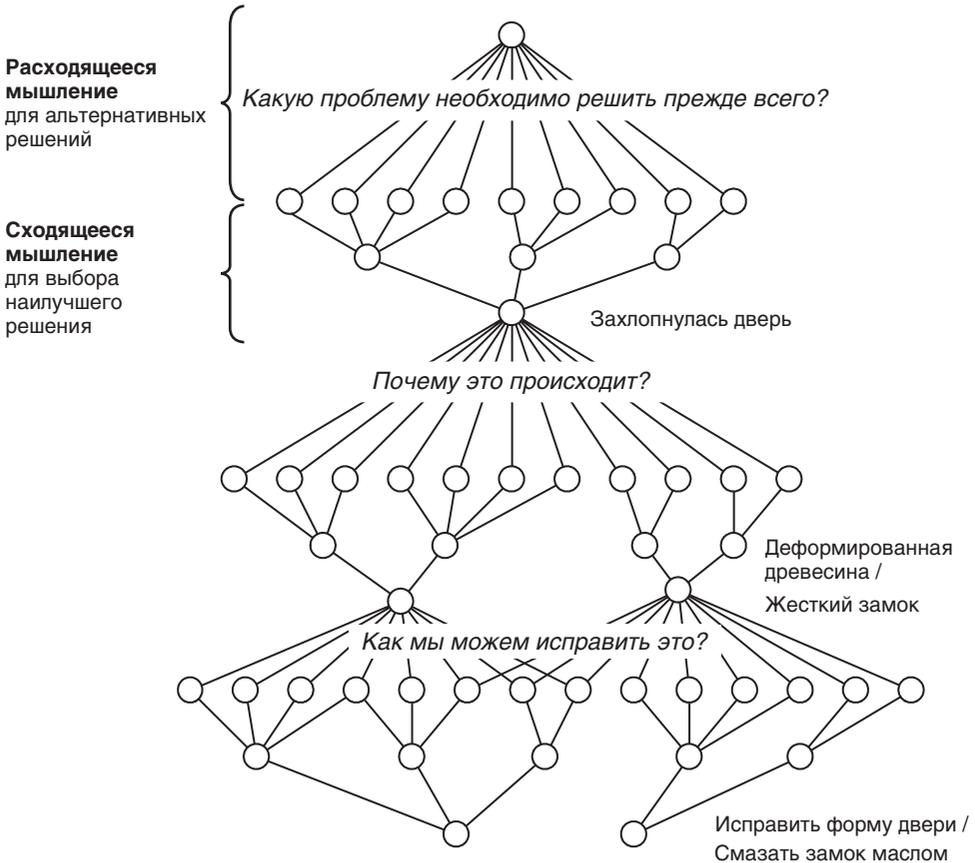
Опасность сходящегося мышления состоит в том, что люди могут становиться чрезмерно консервативными, что в результате приводит к выбору исключительно очевидных, логических и безопасных решений. Логика, конечно, должна присутствовать при решении проблемы, но не следует торопиться, чтобы не выплеснуть вместе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

### **Кто обладает хорошим конвергентным мышлением?**

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

*Вы, когда концентрируетесь на том, что действительно важно.*

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



Пример расходящегося и сходящегося мышления при решении проблем

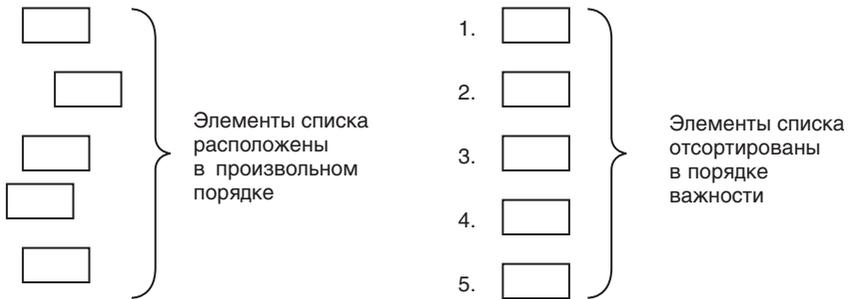
## Как соединить элементы

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

### Списки

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

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



Произвольный и упорядоченный способы группировки стикеров

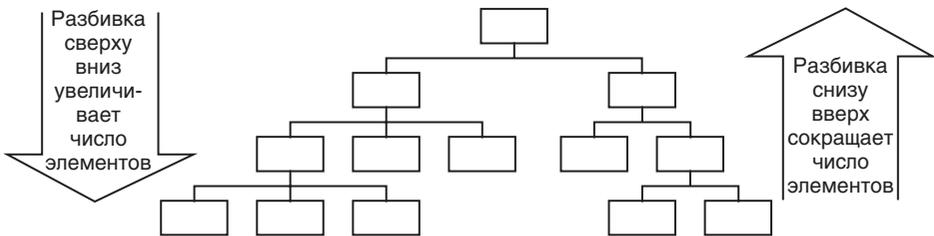
## Древовидные структуры

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

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

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

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



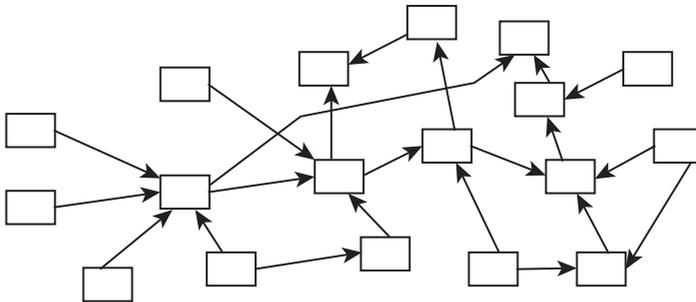
**Древовидные структуры отображают иерархию взаимосвязей**

## Карты

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

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

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



Карты отображают сложные взаимоотношения