

挑战图绘制介绍

引导协调(Facilitation)培训



本作品采用知识共享署名-非商业性使用-禁止演绎 4.0 协议国际版 进行许可。要查看此许可协议的副本, 请访问 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.zh-hans>

您可以自由地共享 — 在任何媒介以任何形式复制、发行本作品

只要你遵守许可协议条款, 许可人就无法收回你的这些权利。惟须遵守下列条件:

署名 — 您必须给出适当的署名, 提供指向本许可协议的链接, 同时标明是否(对原始作品)作了修改。您可以用任何合理的方式来署名, 但是不得以任何方式暗示许可人为您或您的使用背书。

非商业性使用 — 您不得将本作品用于商业目的。

禁止演绎 — 如果您再混合、转换、或者基于该作品创作, 您不可以分发修改作品。

培训目标



目标: 理解挑战图绘制背后的方法论



目标: 学习如何运用挑战图绘制作为合作创新工具



目标: 完成一次完整的挑战图绘制展示并准备前往肯尼亚的旅行

“如果我有一小时来解决问题，那我会花 **55 分钟** 思考问题，再花 **5 分钟** 思考解决方案。”

~ 阿尔伯特 爱因斯坦 (Albert Einstein)

挑战图绘制模块概览

1 挑战图绘制作为一项过程性工具

2 挑战图绘制的运作机制

3 挑战图绘制实现了什么？

4 引导挑战图的绘制

5 问题 + Egerton Prep

译注：Egerton Prep是一个大学合作机构，本讲义用于对该机构的培训

挑战图绘制模块概览

1 挑战图绘制作为一项过程性工具

2 挑战图绘制的运作机制

3 挑战图绘制实现了什么？

4 引导挑战图的绘制

5 问题 + Egerton Prep

挑战图绘制是什么？

挑战图绘制 = 持续整合 (continuous integration, CI) 工具

- 可视化 各个挑战之间的关系

参与者提出尽可能多的挑战

- 引导协调者将这些挑战置于现有挑战的上方、下方或旁边
- 使用便签来创建挑战图



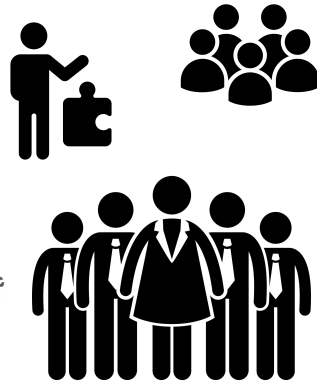
挑战图绘制作为一项过程性工具

- 受Min Basadur的启发
- 助力激活问题解决流程
 - 在初始过程很有用
 - 之后也可以重复进行
- 在许多情境下都有用: GKI曾在不同背景情境下都使用了挑战图绘制工具



为什么要绘制挑战图？

- 有助于促进观点多样化
 - 分享视角
 - 生成观点
- 适于 5-20 人的团队
 - 更多的观点 = 更丰富的经验
- 适用于具有不同资历或不同背景的团队



挑战图绘制可由单个解决问题者管理，但最适合团队。而超过 20 人的团队则可能会变得有些运转困难

挑战图绘制鼓励团队所有成员参与，无论他们的背景、头衔等有何差异。因此，它适用于多元化群组。如果没有这种方法的帮助，在一些团队中单纯的交谈可能会导致某个参与者垄断谈话，而另一些团队中有的参与者会附和老板或高层人物的观点意见。

向参与者解释我们很快就会更详细地了解挑战图绘制的目标。

绘制挑战图有利于合作

为什么要合作？

- 单人工作 限制了解决方案的可能范围
- 合作促进了各组织机构间更高效的资源利用

合作：交换知识等资源，以实现具有共同目标的合作伙伴之间互惠互利，降低共同风险，同时扩展共同解决挑战的能力

为什么这些人会聚在一起？是为了收获合作的好处。当我们各自单独工作时，有些事情我们根本无法完成。

挑战图绘制

应用设计思维 + 合作创新技术

用设计思维应对复杂性

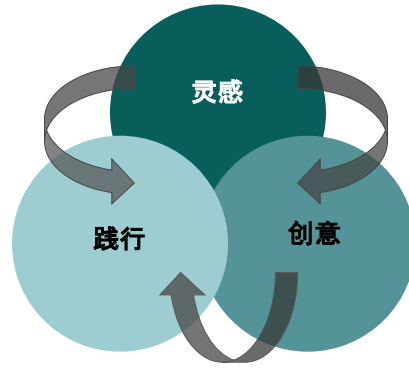
- 社会挑战需要基于利益相关者或客户需求的系统解决方案
- 设计思维提供了一种可教授的、可扩展的方法来应对复杂的挑战

定义：“一种以人为本的创新方法，它整合了人的需求、技术可能性以及商业成功的要求”

定义: IDEO 网站, “关于 IDEO.” (2012) <http://www.ideo.com/about/>

设计思维过程

- 是重叠、迭代工作阶段的系统，而不是按顺序的步骤序列
- 随着团队完善想法、探索新方向，可能会循环反复各个阶段



挑战图绘制作为一项设计思维工具

这项工具帮助团队从分析信息转到生成选项

使得各种团队都能够

- 聚焦共同关注的问题领域，识别生成解决方案与开展协作的(最高优先级)机遇。
- 可视化关键障碍，这些障碍如不直接解决可能会阻碍协作解决方案的创建和实施

挑战图自上而下地从高层面上的根本挑战向更相对独立的具体挑战逐渐发展

合作创新

合作创新:

利用合作伙伴共享的知识、资源和能力
创建产品、服务或流程,旨在解决超出单
个合作者能力的复杂挑战

挑战图绘制作作为一项合作创新工具

帮助多元化团队思考如何**解决复杂挑战**的工具

复杂的挑战包括为提供全面、成功的解决方案而必须解决的许多小问题

- 为用户提供一种**结构化方法**，将大型、似乎难以撼动的挑战分解为较小、可操作的子挑战
- 这种结构有助于建立**共同愿景**，和识别**关键瓶颈**

挑战图绘制模块概览

1 挑战图绘制作为一项过程性工具

2 挑战图绘制的运作机制

3 挑战图绘制实现了什么？

4 引导挑战图的绘制

5 问题 + Egerton Prep

开始绘图: 要考虑的内容

我们如何能够(How Might We)

挑战图上的每个挑战陈述都应该以“我们如何能够.....”作为起始语。我们如何能够.....

- 将问题转化成机会
- 邀请创意解决方案

— 英文原版中将“我们如何能够(How Might We)”简化为“我们如何能够”

肯尼亚干旱和半干旱地区
缺乏雨水收集技术导致
出现问题



我们如何能够在肯尼亚干旱
和半干旱地区推广使用
雨水收集技术?

用“我们如何能够...”这个句式来引入挑战，可以将问题陈述转化为创新思维的机会。“我们如何能够.....”这种提问方式也可以用来问问我们自己：我们的想法是否太局限或太宏大。在考虑如何提出挑战时，我们构建的挑战表述既要为集思广益和创造性解决方案留有空间，但同时也要有边界帮助我们设定起点。

<https://robots.thoughtbot.com/writing-effective-problem-statements>

开始绘图: 要考虑的内容

识别种子挑战

挑战图开始于:

- 一个总体挑战
- 少数几个 (2-5) 种子挑战

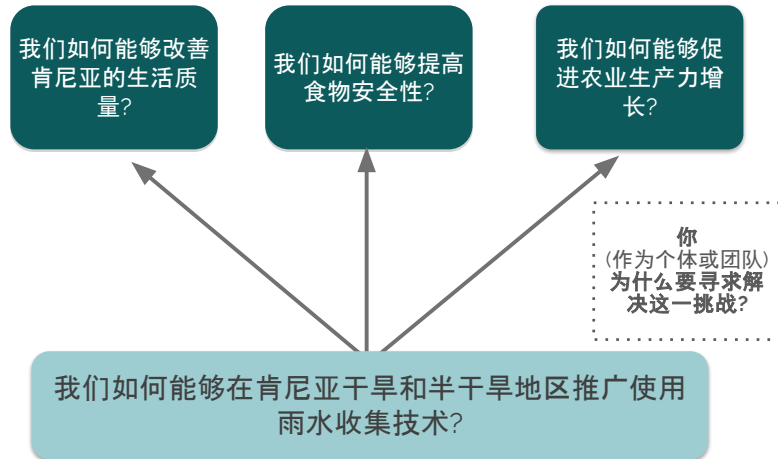
种子挑战/初始挑战可以是:

- 通过共同愿景来确定
- 由利益相关者来选择

例如:

我们如何能够在肯尼亚干旱和半干旱地区
推广使用雨水收集技术?

通过询问“为什么”向上发展绘图



向下发展绘图：“什么在阻碍我们？”

我们如何能够在肯尼亚干旱和半干旱地区推广使用雨水收集技术？

术语：

“子挑战”是指解决上面的挑战的一个瓶颈

是什么阻碍我们解决这一挑战？

我们如何能够让社区了解到雨水收集？

我们如何能够确定哪种技术最适合某特定区域？

我们如何能够增加在肯尼亚农村地区修建的沙坝数量？

继续问“为什么？”和“是什么在阻碍我们？”不断扩展绘图

我们如何能够在肯尼亚干旱和半干旱地区推广使用雨水收集技术？

是什么阻碍我们解决这一挑战？

我们如何能够确定哪种技术最适合某特定区域？

我们如何能够找到目标社区的准确地图？

我们如何能够开展一项研究来调查不同类型的技术？

我们如何能够了解社区对雨水收集的偏好？

(不断扩展的)挑战图

我们如何能够提高肯尼亚的生活质量?

我们如何能够加强粮食安全?

我们如何能够促进农业生产力的增长?

我们如何能够在肯尼亚干旱和半干旱地区推广使用雨水收集技术?

为什么?

我们如何能够确定最适合某特定区域的技术?

我们如何能够让社区进行了雨水收集?

我们如何能够增加在肯尼亚农村地区修建的沙坝数量?

是什么在阻碍我们?

我们如何能够找到目标社区的准确地图?

我们如何能够开展一项研究来调查不同类型的技术?

我们如何能够了解社区对雨水收集的偏好?

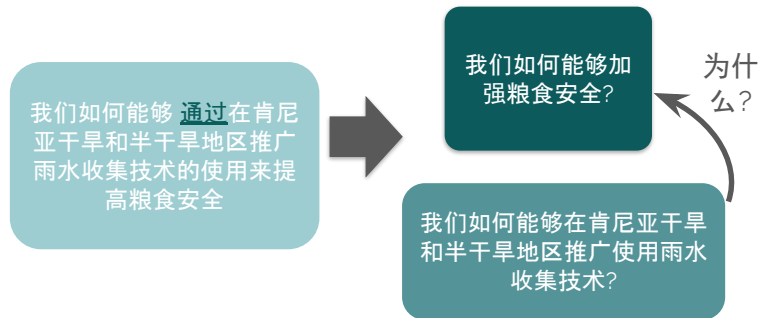
我们如何能够 = 我们如何能够...

需要注意的事项

提示 #1

避免复合挑战

- 诸如“通过”、“和”、“以便”或“为了”等词语表明两个挑战合二为一！

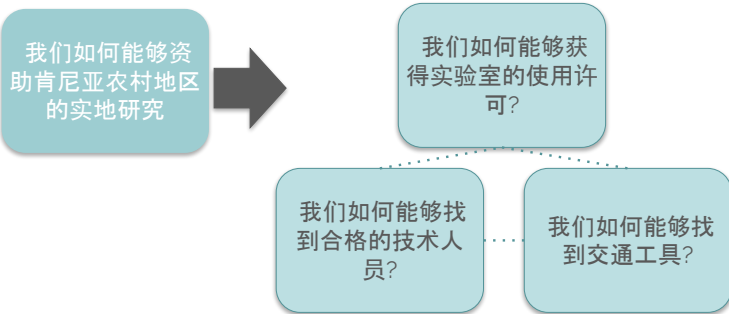


需要注意的事项

提示 #2

专注于阻碍您采取行动的**特定资源**

- 资助很重要，但过于宽泛



需要注意的事项

提示 #3

“发散性”思考:

- 挑战图永远不会“完成”
- 更多的子挑战=更丰富的挑战图
- 贡献出可能的所有想法
- 先不做评判
- 鼓励独特/新颖的挑战想法



挑战图绘制过程是生成许多想法的时候;这些想法将在挑战图绘制结束后得到汇聚和完善。

提醒参与者这个**收集**环节。

挑战图绘制模块概览

1 挑战图绘制作为一项过程性工具

2 挑战图绘制的运作机制

3 挑战图绘制实现了什么？

4 引导挑战图的绘制

5 问题 + Egerton Prep

专注于目标

挑战图绘制的四个关键目标:

- 将挑战分解为更小的组成部分
- 明确挑战的“颗粒度”大小
- 明确对资源和合作伙伴需求
- 综合不同参与者的视角



颗粒度大致意味着“范围”——我们稍后会进一步讨论这个问题

颗粒度

挑战的范围或“颗粒度”各不相同

我们如何能够减轻肯尼亚干旱的影响？

我们如何能够培训社区成员建造沙坝？

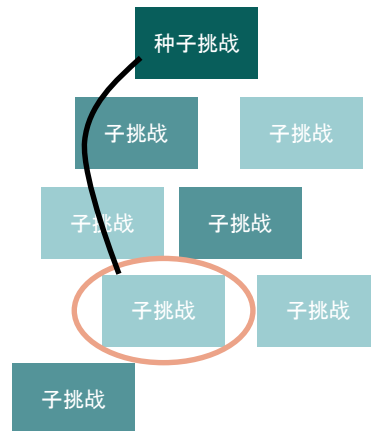
构建挑战图可以帮助团队更好地可视化挑战的颗粒度

在团队创建挑战图的过程中，他们可以更全面地了解应对挑战必须做什么。

这可能会显现出最初选择的挑战太大，团队无法承担。这种情况下，团队可能应该选择接受较小的挑战，这样他们就能迅速发挥真正影响。

明确理想颗粒度大小

- 挑战图上位置最高的挑战可用于对范围和资源需求方面进行“现状核实”
- 团队可能会意识到他们要处理的问题太多
- 挑战图绘制 – 提供机会重新关注有适当颗粒度大小的挑战



资源和合作伙伴

团队识别出的子挑战中, 有的他们可能无法解决

- 可能需要新资源
- 可能需要新的合作伙伴或专业知识

挑战图绘制 - 使得团队能够识别出这些资源和合作伙伴

- 然后, 团体可以围绕这些需求开展针对性工作

对参与者强调, 如果他们识别出超乎他们影响范围的子挑战是可以的——他们稍后将能找到解决这些挑战所需的人员或资源

综合视角

不同的利益相关者对于如何解决挑战有不同的想法

- 可能在最重要的问题上存在分歧

挑战图代表了所有利益相关者的观点

- 表明可能需要采取多种解决方案或行动模式
- 显示各利益相关者的工作如何都与某一项挑战有关

强调挑战图整合了多样的、有时甚至是不同的观点视角。随后，在聚合过程中，您将可以选择可予之采取行动的挑战

挑战图绘制模块概览

1 挑战图绘制作为一项过程性工具

2 挑战图绘制的运作机制

3 挑战图绘制实现了什么？

4 引导挑战图的绘制

5 问题 + Egerton Prep

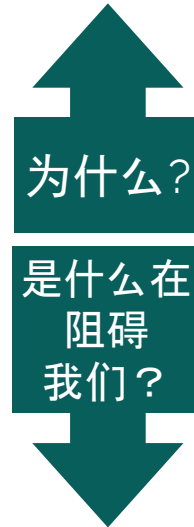
挑战图绘制: 引导协调师 (facilitator) 的角度

1. 引导协调师 (facilitator) 需要了解挑战图的哪些组成部分?
2. 引导协调师 (facilitator) 在引导时应牢记哪些演示技巧?
3. 引导协调师 (facilitator) 如何实时构建挑战图?

开始绘制挑战图

引导协调师(facilitator)首先写下并宣读总体挑战和种子挑战

要求大家通过询问“是什么在阻碍我们？”和“为什么？”来提出挑战。



引导协调师(facilitator)通过宣读种子挑战来开始挑战图绘制

告诉参与者在开始之前, 他们应该向群组重申: 1) 所有挑战都应该从“我们如何能够.....”的提问作为开始, 2) 他们应该问“为什么?”以便将挑战图向上扩展, 3) 他们应该问“是什么在阻碍我们?”以便将图向下扩展。

开始绘制挑战图

引导协调师 (facilitator) 读出他/她收到的每个挑战便签, 然后将其张贴在墙上

- 初始基准:
 - 10 个子挑战 (是什么在阻碍我们?)
 - 4 个理由解释 (为什么?)



首先, 引导协调师 (facilitator) 应该以一个初始基准为目标, 以确保挑战图在多个方向发展。一旦达到这个基准, 参与者还应该尽可能地继续生成更多的挑战陈述。

在练习过程中, 引导协调师 (facilitator) 收集参与者的便签, 并根据挑战图绘制规则将其贴在墙上。我们将很快详细介绍这些规则

重新聚焦点

团队可以无限制地继续生成子挑战和理由解释

- 然而, 将**团队能量重新聚焦**在关键点上可能会更有用

重新聚焦有助于:

- 激发新想法
- 保持团队高能量
- 将关注集中于重要的子挑战

注意:团队在生成挑战的过程中通常会逐渐放慢速度
重新聚焦意味着借势将关注焦点转移到挑战图的特定部分或者从挑战图绘制转向另一项活动

重新聚焦点

可供考虑的重新聚焦工具包括:

- 投票表决
- 对特定子挑战“深入挖掘”
- 解读挑战图



这张幻灯片介绍了三个关键的重新聚焦工具，然后我们将进一步详细讨论：投票表决、“深入挖掘”和逐层解读挑战图。不必花太多时间浏览这张幻灯片

重新聚焦点

引导协调师 (facilitator) 暂停练习并邀请参与者选择对他们来说最重要的 1-3 个挑战

投票方式选项

- 打勾标记
- 贴纸
- 举手示意
- 其他形式



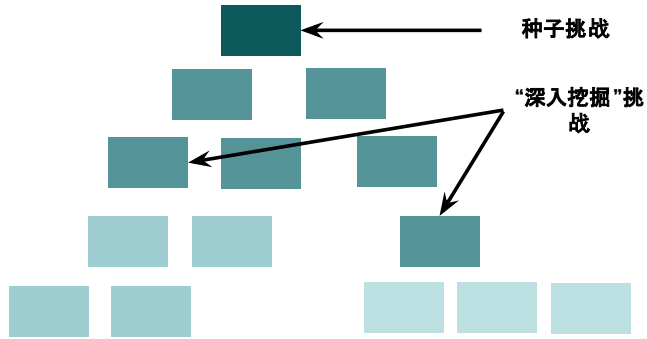
为什么投票表决？

投票可以帮助群组：

- 确定要“深入挖掘”的挑战（在挑战图上的更低位置去探究更细颗粒度的挑战）
- 选择首要（优先级）挑战进行进一步探究
- 在挑战绘制图练习后将群组行动进行优先排序

深入挖掘

将“为什么？”以及“是什么在阻碍我们？”的问题针对于更具体的挑战



为什么“深入挖掘“?

“深入挖掘“让群组:

- 通过转移焦点生成新的子挑战
- 理清某些特别重要的子挑战
- 补充挑战图中未得到重点关注的部分
- 展示不同的障碍如何作用于共同目标

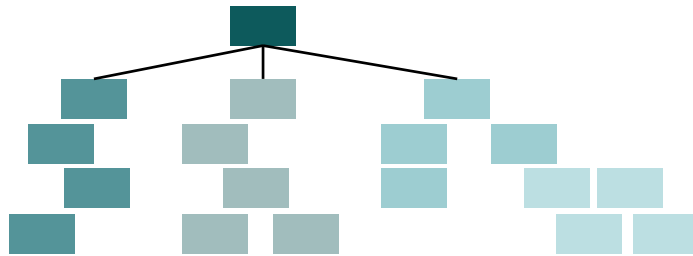


特别重要 = 由团队加以定义

读出地图

读出地图:

- 一名参与者(或引导协调师(facilitator))来到展示板前, 读出所生成的所有挑战
- 讲述挑战如何分成不同集群或主题



通常由引导协调师(facilitator)读出挑战图是很有用的;然而, 参与者往往也能够读出图, 这有助于参与者产生对挑战图的权属感并提高参与度。

为什么读出挑战图？

- 帮助参与者了解大型挑战图的全貌
- 让参与者在过程中积极参与
- 帮助没有积极参与的参与者了解进展



演示技巧

始终注意您的身体与图的相对位置

- 请勿用身体挡住图
- 面朝团队, 尤其是在讲话时
- 快速将挑战便笺贴在墙上
- 不要挡住其他引导协调师 (facilitator)
- 在参与者和挑战图之间留出空间



确保参与者明白, 在贴挑战便笺时, 他们不应长时间背对着团队或对着墙说话。引导协调师 (facilitator) 在面对团队时应始终能读出挑战

引导协调师 (facilitator) 还应确保只有他们而不是参与者能接触到挑战图 (请注意对此可以有例外, 但也只是例外。大多数时候, 是由引导协调师主导着制图过程)

演示技巧

“深入挖掘”优先的子挑战(即由多个参与者都认为是关键的瓶颈)

- 将“为什么?/是什么在阻碍我们?”这样的问题指向这个关键议题
- 促使参与者具体探究解决瓶颈所需的内容
- 可以专注于团队正在积极应对的子挑战

在选择参与挑战图练习的人选时要有策略性:**多样性是关键!**

- 挑战图能够反映现实很重要,而不仅仅是为验证核心团队的想法
- 提问:我需要什么谁参与这个过程,以确保我们所设计解决方案的相关性并实现最大影响?
- 在选择参与者时考虑经济背景、职业、年龄和性别

实时绘制挑战图

收集挑战便签

- 收集挑战便签并读出每个挑战
- 将便签贴在图上，解释贴放位置及其原因
- 一次宣读的挑战数目不超过五个
- 留意团队情况：
 - 鼓励安静或害羞的团队成員
 - 确保您从团队的后面收集便利贴
 - 鼓励参与者与您一起读/帮您读

向引导协调师(facilitator)解释他们可能会一次性收到许多挑战便签。可以在收集过程中暂停一下，读出一些挑战，然后再收集更多的。挑战便签的数目可能会忽多忽少——有时会生成大量挑战，有时团队则相对沉寂。

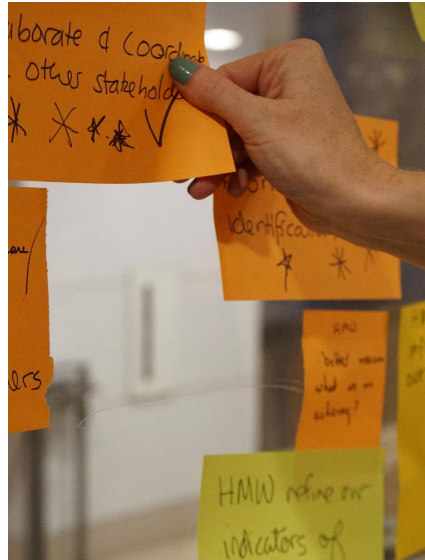
实时绘制挑战图

放置挑战便签

考虑图上的所有挑战:

- 该主题领域是否已经有代表性挑战？
- 这与现有挑战有何关系？
 - 理由？
 - 瓶颈？

解释为什么你将挑战便签贴在相应位置



紫色的 X 将以动画效果一一出现。带领参与者逐一讨论这些内容：

如果我们收到的挑战是：“为什么”我们想要接受种子挑战的一个理由，该贴在哪里？（点击）

如果我们收到的挑战是：阻碍我们接受种子挑战的另一个瓶颈，该贴在哪里？（点击）注意：如果您还没有解释“理由/瓶颈”，您这时需要解释一下它的含义

如果这个新挑战是：我们的一个子挑战的一个瓶颈，该贴在哪里？（点击）

告诉参与者他们可以用主题领域来大致提示挑战贴的放置去向：如果一个挑战看起来与其他挑战相关，那么它很可能就是如此。引导协调师 (facilitator) 可能需要重新排列挑战贴，使它们能合适地组在一起：这就是我们使用便签的原因！

实时绘制挑战图

放置挑战便签

在有些情况下,可能很难决定挑战便签的贴放位置

- 不要花太多时间去深思

如果遇到卡壳:

- 询问参与者!
- 尽力做出你认为最合理的判断——你之后仍可以移动挑战签的位置
- 寻找宽泛的主题

可以参考“战争迷雾”的比喻——在当时当下,可能很难确定事情的走向

识别子挑战与图上的某个主题的相关性可能会帮助您将挑战签贴放在大致正确的位置,即使具体位置并不完美

修正挑战贴

确保您收到的所有便签都遵守了规则:

- 以“我们如何能够”问题开始 (“我们如何能够?”)
- 没有双重挑战: 注意“和”、“以便”、“通过”或“为了”的字眼
- 是完整的句子或想法
- 大家都能够理解

如果挑战贴违反规则, 重新改写或要求参与者重做

对于“完整的句子”而言, 引导协调师 (facilitator) 可不必拘泥于严格语法规则, 但诸如“我们如何能够 基础设施?”或“无法建立支持”之类的表述都是不可以的。

对于最后一点, 告诉引导协调师 (facilitator), 如果他们无法理解便签内容, 他们应要求参与者进行澄清, 确保在将便签贴在墙上之前理解书写者的意图

告知参与者, 有必要时需重写挑战签, 这是他们的工作, 以便挑战陈述符合规则

轮到你了！

分解以下挑战：

我们如何能够制定培训材料，对农民进行大坝建设的最佳实践培训？

我们如何能够通过增加肯尼亚农场池塘的数量来降低粮食不安全性？

我们如何能够建造和维护新的钻孔？

我们如何能够与社区成员建立联系，以便更好地了解他们的需求？

引导协调师 (facilitator) 应该根据自己的判断来确定团队在允许时间内可以探讨多少个挑战

建议：用活动挂图或便利贴写出已纠正的挑战陈述，并将它们放在各自相应的正确位置（比如，将“我们如何能够降低粮食不安全性”置于“我们如何能够增加肯尼亚农场池塘数量”之上）

有效绘制挑战图的规则

1. 推迟评判
 - 此时没有什么坏主意！
 - 对新想法说“是的，具体说说”
2. 鼓励“疯狂”的想法
3. 在他人的想法基础上进行拓展
 - 用“并且”的思维方式来思考，而不是“但是”
4. 将专注力保持在主题上
5. 视觉化
6. 一次专注于一场对话，只讨论一个话题
7. 追求数量

这些源于设计思维和持续整合(CI)流程

轮到你了！

您可能遇到的问题

问题 1:

参与者害怕参与

可能的解决方法:

- 重申并重新表述问题：“是什么在阻碍我们……”
- 鼓励参与者写下所有想法
- 如果您有合作伙伴，请让她/他与参与者互动以提出挑战

您可能遇到的问题

问题 2:

参与者是在互相争论而不是在生成挑战陈述

可能的解决方法:

- 告知参与者暂缓评判
- 提醒参与者，他们稍后将能够聚合考量最相关的挑战
- 让参与者专注于写出而不是讲出

提醒参与者，挑战图绘制的核心就是发散思考，拓展不同的想法——产生新的、有创意的想法。在团队绘制完一个大的挑战图后，他们将会花些时间来聚合考量——选择所产生的最重要挑战。然而，在现阶段，团队成员保留评判意见很重要，这样挑战图就会尽可能地丰富全面。

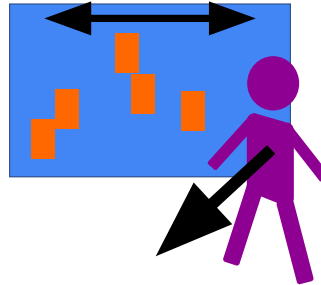
您可能遇到的问题

问题 3:

引导协调师 (facilitator) 必须面对团队, 但又能够看到挑战图

可能的解决方法:

"小作弊"——脸朝外
与图成 45° 角



确保在叙述时解释动画箭头。想象一下挑战图所形成的线(单击)并与该线成 45 度角站立(单击)(在训练时演示如何用您的身体做到这一点)。

您可能遇到的问题

问题 4:

参与者无法就优先级挑战达成一致

可能的解决方法:

- 让参与者进行二次投票, 仅对初次投票时获得投票的挑战进行选择
- 不要只集中选择单个挑战, 而是考虑允许 2-3 个得票高的挑战

挑战图绘制模块概览

1 挑战图绘制作为一项过程性工具

2 挑战图绘制的运作机制

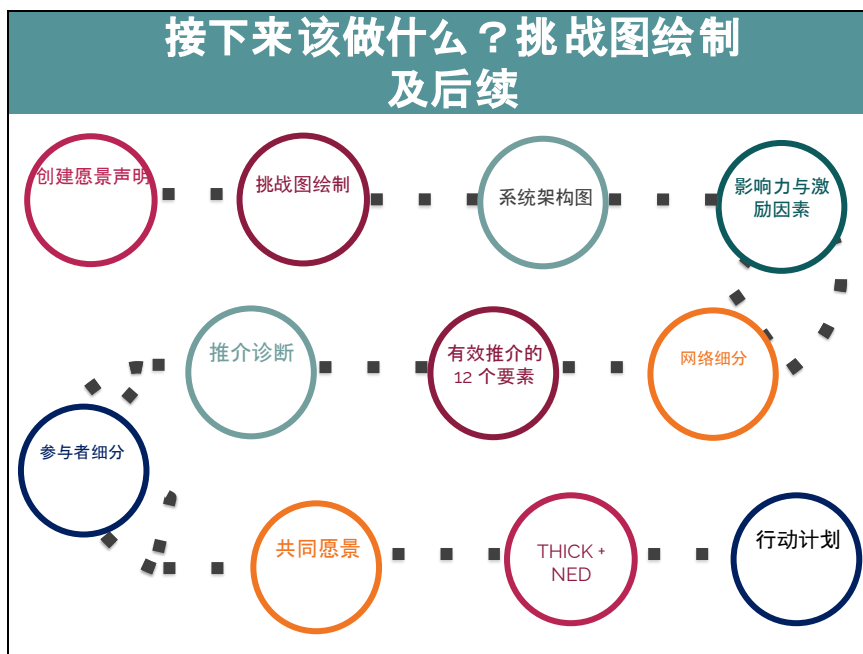
3 挑战图绘制实现了什么？

4 引导挑战图的绘制

5 问题 + Egerton Prep

超越挑战图

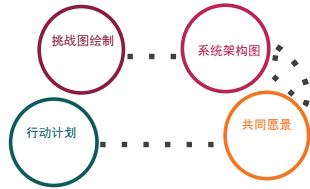
- **问题**: 我们最初的问题是恰当的问题吗? 将挑战图向下移到一个不同的子挑战是否合理?
- **研究**: 对于这些我们应了解的优先子挑战, 我们还有哪些内容不了解? 我们做了哪些假设?
- **合作伙伴关系**: 我们需要与谁合作来应对这些优先子挑战? 目前谁还不我们的合作网络中?



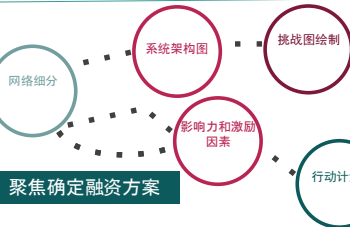
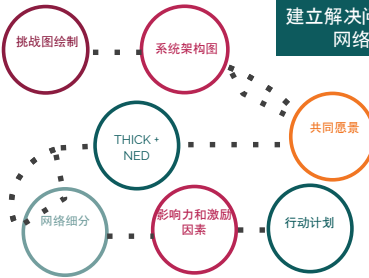
THICK = 技术、人、制度与基础设施、合作与沟通以及知识 (Technology, Human, Institutional and Infrastructure, Collaboration & Communication, and Knowledge)
 NED: 网络资源图表 (Network Resource Diagram)

多种用法: 行动路径选项

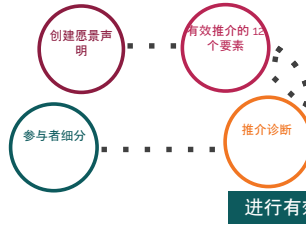
从共同愿景到行动



建立解决问题的网络



聚焦确定融资方案



进行有效的推介

讨论

- 还有哪些其他工具可能会对您在绘制挑战图后有帮助？
- 在挑战图绘制练习之前你需要进行哪些准备？
- 你何能够考虑使用这些工具来加强和维持与 Egerton 的成功合作伙伴关系？