

ИНА-Центр



Компания Процесс Консалтинг



СИБИРСКИЙ ЦЕНТР

ИНСТИТУТ ОЦЕНКИ

Москва, 13-14 ноября 2023

ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ



ИНА-Центр



Компания Процесс Консалтинг



СИБИРСКИЙ ЦЕНТР

Сессия 3. Оценка как извлечение СМЫСЛОВ

ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ



При использовании данной презентации либо ее фрагментов просьба указывать следующую ссылку:

Кузьмин А.И. Оценка как извлечение смыслов [Электронный ресурс]. // ИнА-Центр. Проект «Формирование экосистемы обучения и просвещения в области оценки в социальной сфере». Материалы третьего Института оценки. 2023. URL: <https://info345.ru/tag/ekosistema-otsenki/> (дата обращения: 20.11.2023)

Дату обращения также можно указать фактическую - на момент обращения к данному электронному ресурсу.

Смысл

Внутреннее содержание,
значение чего-либо,
постигаемое разумом.

Смыслообразование —
непрерывная умственная
деятельность, которая
направлена на
интерпретацию всего, что
мы испытали, в таком виде,
чтобы мы могли это
принять и действовать.



Sensemaking
(сенсмейкинг)



- Создание смыслов
- Извлечение смыслов
- Осмысление
- Словообразование

Осмысление: модель Терри Бортона

Сенсмейкинг

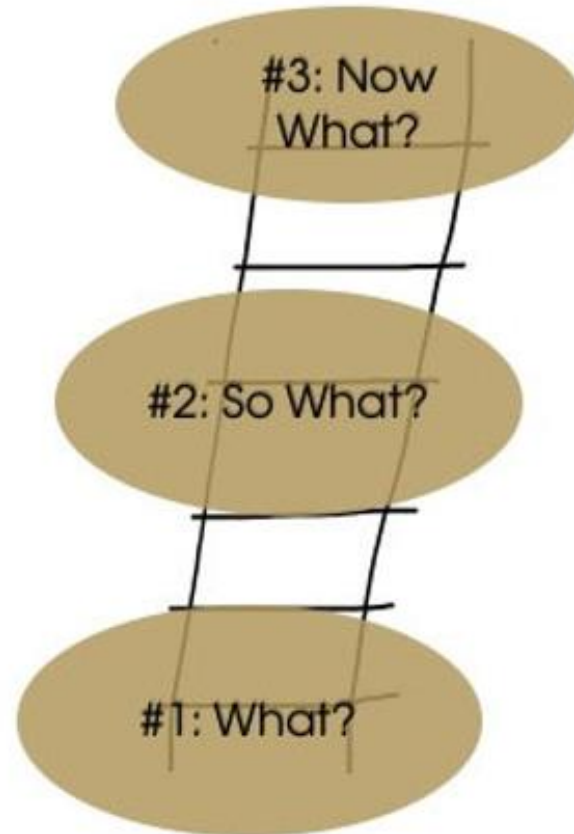
«Сенсмейкинг — это такой подход к **осмыслению коллективного опыта**, при котором участники собираются в дружелюбном и безопасном пространстве для спокойного, по возможности, **погружения в ситуацию, ее осознания** и равноправного изложения собственных наблюдений и гипотез.

Лишь после этого может идти речь о принятии конкретных решений. Глубокая рефлексия в ходе сенсмейкинга позволяет выявить скрытые инсайты и представить сложившуюся ситуацию в виде многогранной, «стереоскопической» модели — а главное, покинуть сессию с другой, расширенной панорамой видения реальности»

<https://adindex.ru/publication/279920/2020/05/6/281689.phtml>

Сессия effie sensemaking

На первом этапе участники делятся данными собственных непосредственных наблюдений, отвечая тем самым на вопрос «Что происходит?» («What?»). Второй этап охватывает интерпретацию полученных данных, генерацию смыслов, гипотез и выводов — ответ на вопрос «И что?» («So what?»). На заключительном, третьем этапе участники сенсмейкинг-сессии с некоторой вероятностью приходят к принятию тех или иных новых убеждений о мире, а также к идеям практических действий — ответам на вопрос «И что же дальше?» («Now what?»).



Лестница умозаключений

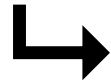
Действия	Которые я совершаю
Убеждения	О мире, которые я принимаю
Выводы	Которые я делаю из предположений
Предположения	Которые я делаю на основе смыслов
Смыслы	Которые я нахожу в данных
Данные	Которые я выбираю из наблюдений
Непосредственно воспринимаемая реальность	

Источник: Argyris, C., 'Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning,' 1st Edition, © 1990.

Анализ данных при проведении оценки

Полученные данные

Факты, свидетельства, эмпирические результаты, то, что мы узнали



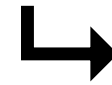
Интерпретации (объяснения)

Объяснение полученных данных, взаимосвязей между ними, объяснение причин.



Выводы (заключения, суждения)

Значение полученных данных – хорошо или плохо, мало или много, позитивно или негативно, в желательном или нежелательном направлении.



Рекомендации

Предлагаемые направления действий, предлагаемые изменения в программе, чего не следует менять, советы всем заинтересованным сторонам.

23

COMPLETE EVALUATION REPORTING

THE ELEMENTS OF A COMPREHENSIVE EVALUATION REPORT

EVALUATION FLASH CARDS

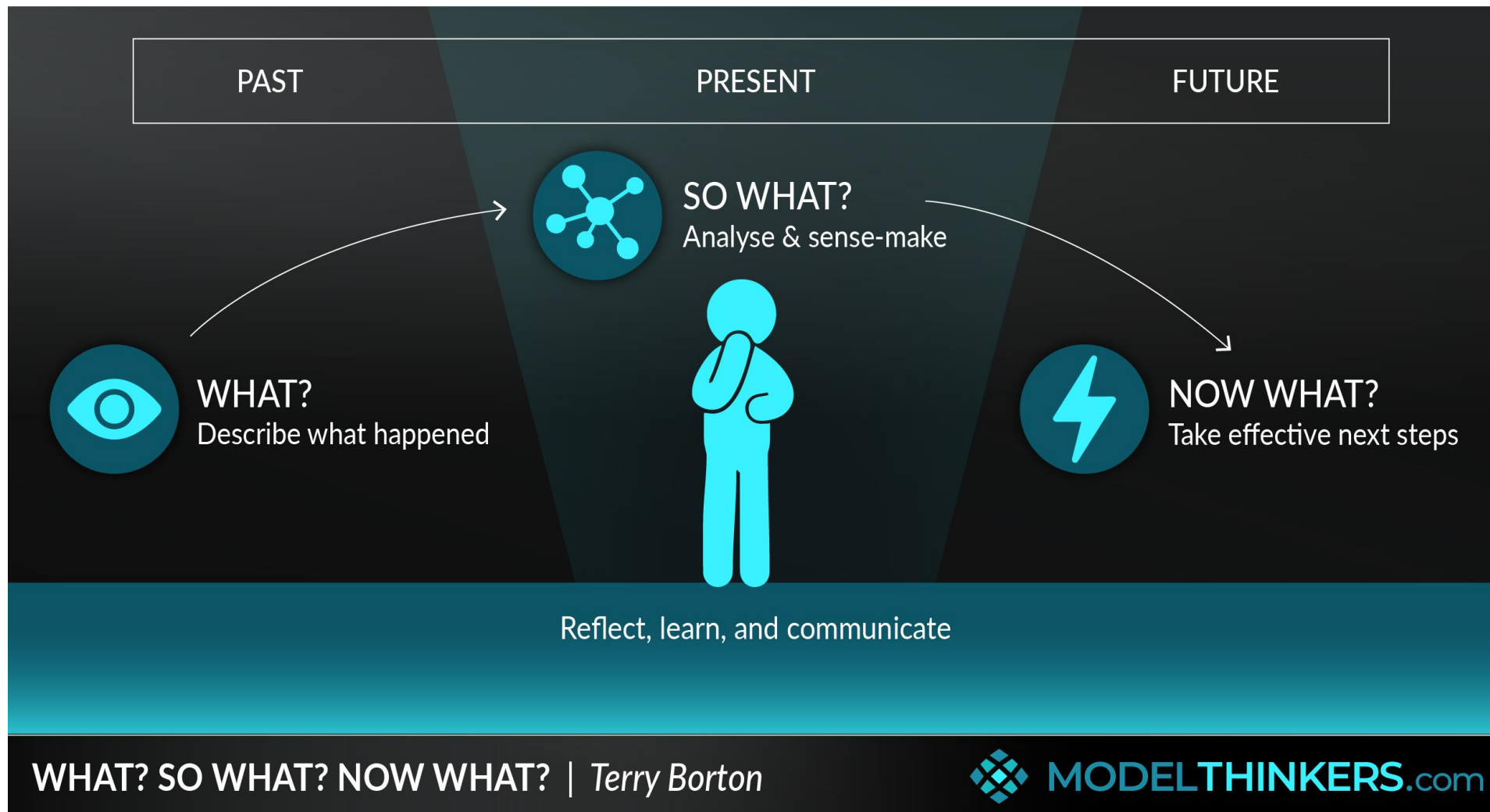
*Embedding Evaluative Thinking
in Organizational Culture*

Developed by Michael Quinn Patton
Utilization-Focused Evaluation



«Обучающие карточки» от Майкла Пэттона

<https://impact.arizona.edu/sites/default/files/2021-08/evaluation%20flash%20cards.pdf>

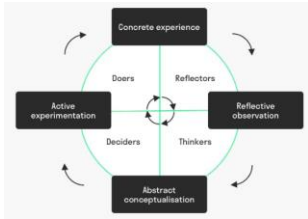


Эта модель была создана Терри Бортоном как метод групповой фасилитации в 1970-х годах, прежде чем она была популяризирована как инструмент размышления для практикующих врачей в 1980-х годах. С тех пор это остается простым и эффективным методом размышления, обучения и общения.

Borton, T. (1970). Reach, touch, and teach; student concerns and process education. McGraw-Hill.

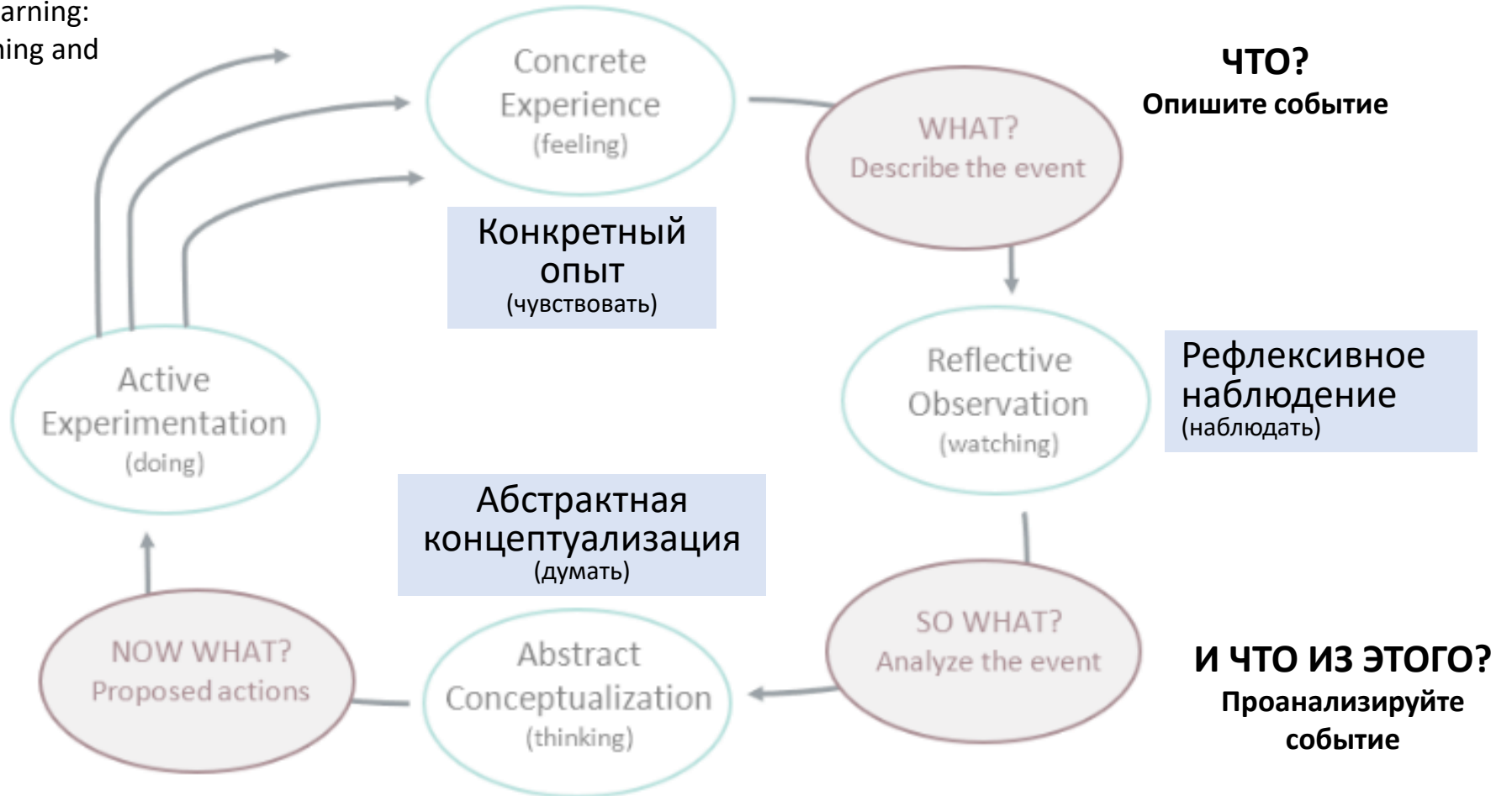
Модель рефлексии по Дрисколлу

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.



Активное экспериментирование
(действовать)

И ЧТО ТЕПЕРЬ?
Предлагаемые действия



Driscoll, M. P. (1994). *Psychology of learning for instruction*. Allyn & Bacon.

«Что? И что из этого? И что теперь?» (история модели)



<https://studyprism.co.uk/reflective-practice/models/what-so-what-now-what-model-of-reflection/>



- Оценку программ и проектов можно считать осмыслением (sensemaking)
- Модель «Что? И что из этого? И что теперь?» можно использовать, когда нужно кратко рассказать о сущности оценки
- Эту модель также можно использовать при работе с группой, в том числе, при проведении быстрой оценки с участием

Осмысление как абдукция
или как мы строим умозаключения

АБДУКЦИЯ познавательная процедура принятия гипотез. Впервые явно выделена американским философом Чарльзом Сандерсом Пирсом в последней трети XIX века. Он рассматривал абдукцию (абдуктивный вывод) наряду с индукцией и дедукцией.

Пирс считал, что, отбирая среди необозримого множества гипотез наиболее существенные, исследователи реализуют «абдукционный инстинкт», без которого невозможно было бы развитие науки.

Согласно Пирсу, методология науки должна пониматься как взаимодействие

- 1) абдукции, осуществляющей принятие объяснительных правдоподобных гипотез;
- 2) индукции, реализующей эмпирическое тестирование выдвинутых гипотез;
- 3) дедукции, посредством которой из принятых гипотез выводятся следствия.



Дедукция это метод построения логического умозаключения основанный на принципе «от общего к частному».

- *Все собаки любят есть мясо (это общее суждение А).*
- *Чарли – это собака (наблюдение В), значит,*
- *Чарли любит есть мясо (пришли к частному выводу С).*

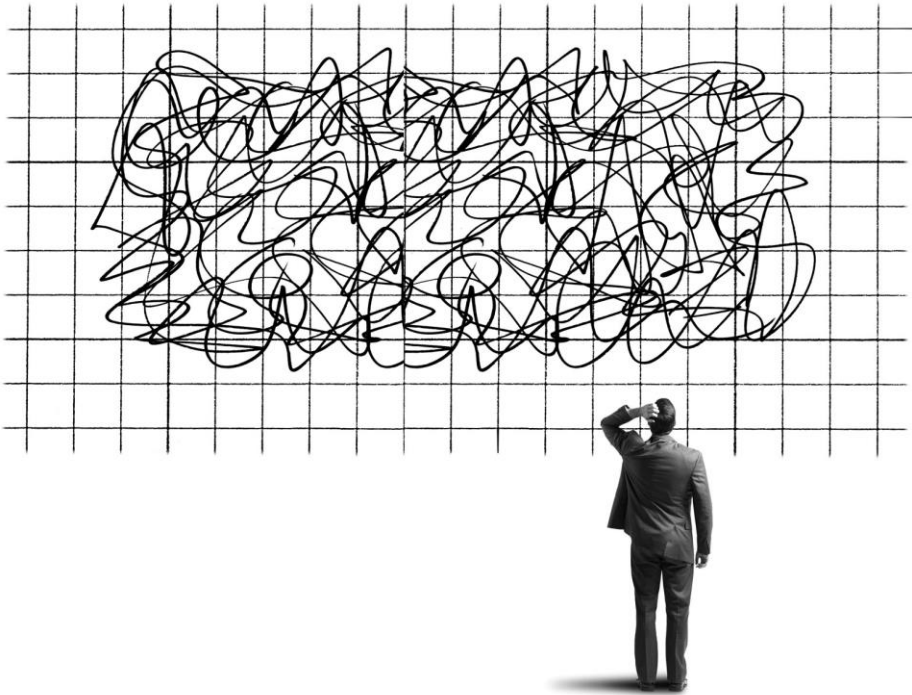


Индукция это метод построения логического умозаключения основанный на принципе «от частного к общему».

- *Катя любит мороженое (частное суждение С).*
- *Катя – ребенок (наблюдение В), значит,*
- *все дети любят мороженое (общий вывод, А).*



Абдуктивное рассуждение



- Раньше я делал что-то вроде А, но обстоятельства были не совсем такими же.
- После этого получалось что-то вроде Б, но обстоятельства были не совсем такими же.
- Я могу предположить, что С является причиной возникновения Б.

- Абдуктивное рассуждение — это форма логического вывода, которая ищет **наиболее вероятный** вывод из набора наблюдений.
- Абдуктивное рассуждение, в отличие от дедуктивного, приводит к **правдоподобному выводу**, но не гарантирует его достоверность.
- Абдуктивные выводы **не устраняют неопределенности** или сомнений, которые выражаются в таких терминах, как «наиболее доступный» или «наиболее вероятный»

Метод анализа вкладов для оценки влияния (contribution analysis)

Внушающее доверие (правдоподобное) обоснование взаимосвязи: когда здравомыслящий человек, знающий, что было сделано в рамках программы и какие эффекты имели место, будет иметь достаточно оснований, чтобы согласиться, что эффекты связаны с программой.

М.Хендрикс

<https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/contribution-analysis>

К какой категории вы бы отнесли следующее рассуждение Шерлока Холмса (индукция, дедукция, абдукция)?



«Ход моих мыслей был таков: «Этот человек по типу — врач, но выправка у него военная. Значит, военный врач. Он только что приехал из тропиков — лицо у него смуглое, но это не природный оттенок его кожи, так как запястья у него гораздо белее. Лицо изможденное — очевидно, немало натерпелся и перенес болезнь. Был ранен в левую руку — держит ее неподвижно и немножко неестественно. Где же под тропиками военный врач-англичанин мог натерпеться лишений и получить рану? Конечно же, в Афганистане». Весь ход мыслей не занял и секунды»



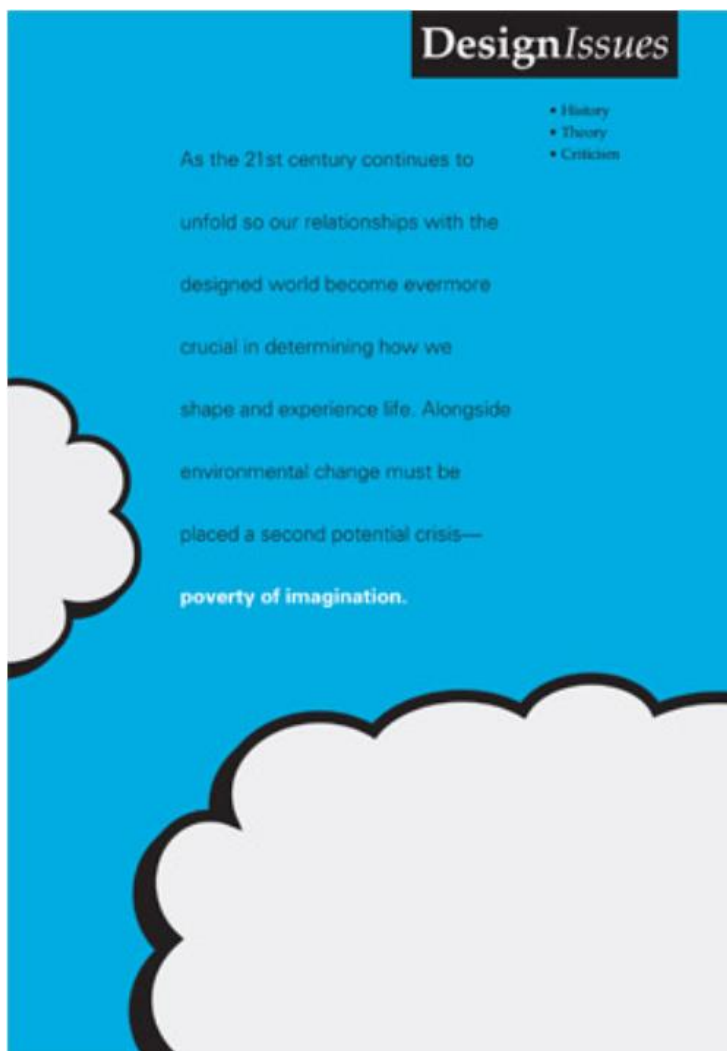
Три таланта Шерлока Холмса

«Шерлок Холмс интуитивно умел делать следующие вещи:

- 1) Из сотни и тысячи наблюдений умел выделить те, которые больше всего влияют на финальные вероятности.
- 2) Хорошо умел давать оценку финальным вероятностям.
- 3) Знал, какие новые доказательства надо собрать, чтобы максимально выделить один вариант на фоне других. В том числе, даже когда просто осматривал нового человека на основе пары деталей знал что ещё найти в его одежде, чтобы подтвердить или опровергнуть текущую гипотезу (интуитивно знал, как максимизировать ожидаемое уменьшение энтропии)»

Метод Шерлока Холмса – это «Байесовское рассуждение + вопросы в стиле Акинатора»

<https://habr.com/ru/articles/724182/>



«Синтез – это абдуктивный смыслообразующий процесс.

Абдукцию можно рассматривать как форму умозаключения, состоящую в «принятии гипотезы, подсказанной фактами»

Kolko, J. (2010) *Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis*



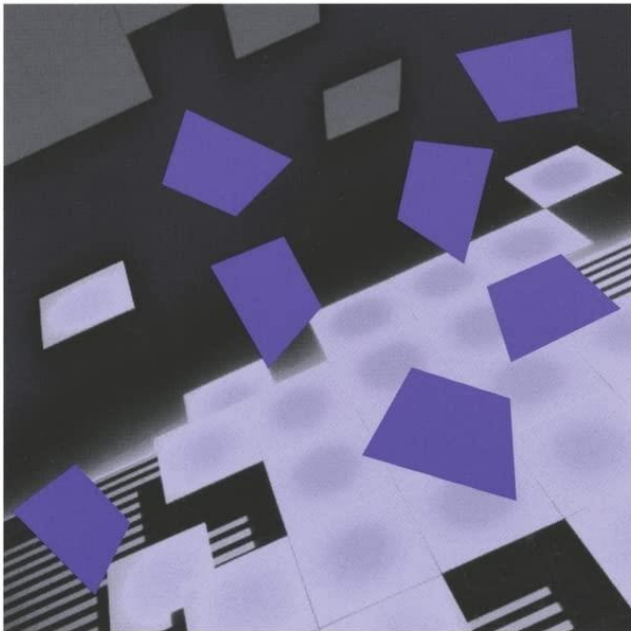
- В осмыслении и в оценке используются три метода мышления: индукция, дедукция и абдукция
- Абдуктивные выводы не устраняют неопределенности или сомнений, однако важны для осмысления
- «Абдукционный инстинкт» существует, его следует развивать и использовать (см. ШХ)

Сенсмейкинг в организациях

«Осмысление» (sensemaking) — это неологизм, который чаще всего ассоциируется с работой Вейка (1995), для которого этот термин определяет различные действия и их последствия, возникающие в результате попыток упорядочить и осмыслить то, что произошло в прошлом.

Snowden, D. (2011) *Naturalizing Sensemaking*

Sensemaking in Organizations



«В реальной практике проблемы не представляются практикам как данность. Они должны быть построены на материале проблемных ситуаций, которые озадачивают, тревожат и неопределенны. Чтобы превратить проблемную ситуацию в проблему, практик должен проделать определенную работу. Он должен разобраться в неопределенной ситуации, которая изначально не имеет смысла».

«Формулирование проблемы — это процесс, в котором мы в интерактивном режиме определяем, чему мы будем уделять внимание, и создаем контекст, в котором мы будем это делать».

«Ключевое отличие смыслообразования от интерпретации заключается в следующем: **смыслообразование связано с тем, как люди создают то, что они затем интерпретируют**».



Смыслообразование в организациях - это процесс, который...



1. Основан на осознании идентичности
2. Ретроспективен
3. Создает объект для анализа
4. Социален
5. Непрерывен
6. Контекстуален
7. Основан на правдоподобии, а не на точности

Weik, K. (1995) *Sensemaking in organizations*

Осознание идентичности: кто я? какой я?

Ощущение человеком
собственной
неповторимости,
уникальности своего
жизненного опыта

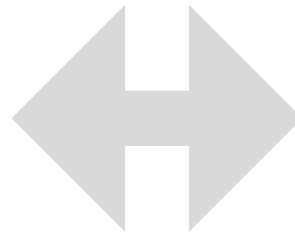


Идентичность – это совокупность представлений, убеждений и ощущений, которые человек имеет о себе, включая свои ценности, предпочтения, социальную роль, гендерную идентификацию, этническую и культурную принадлежность и другие характеристики, определяющие его личность.

Идентичность и осмысление

- Самосовершенствование
- Эффективность
- Последовательность и непротиворечивость

Я



Что там?

Что оно означает?

«То, что означает ситуация, определяется тем, кем я становлюсь, имея дело с ней, или тем, что и кого я представляю»

Откуда я могу знать,
что я думаю, до
того, как я услышу,
что я говорю?



Weik, K. (1995) *Sensemaking in organizations*

Ретроспективность и осмысление

Люди могут понять, что они делают, только после того, как они это сделали.



Доминирование ретроспективы в осмыслении является основной причиной того, почему исследователи осмысления находят прогнозирование, планирование на случай непредвиденных обстоятельств, стратегическое планирование и другие *магические исследования будущего (курсив мой – АК)* расточительными и вводящими в заблуждение, если они отделены от рефлексивных действий и истории.

Осмысление и создание объекта для анализа

Мы интерпретируем то, что оказалось в нашем поле зрения.

Осмысление объясняет, как то, что мы интерпретируем, оказалось в нашем поле зрения.



Взаимосвязи



5 вопросов для системного изучения взаимосвязей:

1. Какова структура взаимосвязей в данной ситуации?
 2. Какие процессы происходят между компонентами в этой структуре?
 3. Какова природа взаимосвязей? (например, сильные, слабые, быстрые, медленные, конфликтные, партнерские)
 4. Какие паттерны возникают из этих взаимосвязей со временем, с какими последствиями и для кого?
 5. Какими способами можно эту сложную динамику выявить и эффективно ею управлять?
- Динамика
 - Нелинейность
 - Чувствительность к контексту
 - Сложность

Ракурсы

4 вопроса для системного изучения ракурсов:

6. Каковы в данной ситуации основные заинтересованные стороны (кто или что)?
7. Каковы ключевые интересы? (каковы ставки, что на «кону»)
8. Каковы различные способы восприятия или представления данной ситуации?
9. Как эти способы восприятия могут повлиять на ожидания или действия заинтересованных сторон?

- Заинтересованные стороны
- Интересы
- Способы восприятия (фрейминг)

«Фрейминг – контекст рассмотрения любой вещи, с помощью которого можно менять оттенок восприятия этой вещи» Роберт Дилтс (см. НЛП)

Границы

3 вопроса для системного изучения границ:

10. Какие взаимоотношения привилегированные (главные), а какие – маргинальные (второстепенные)? Как это влияет и на кого?
11. Какие ракурсы являются предпочтительными (заинтересованные стороны, интересы, способы восприятия), а какие маргинальными? Как это влияет и на кого?
12. Как можно управлять этическими, политическими и практическими последствиями решений, особенно тех, которые могут причинить вред или несут в себе угрозу причинения вреда, поскольку они исключают определенные взаимоотношения или определенный ракурс?

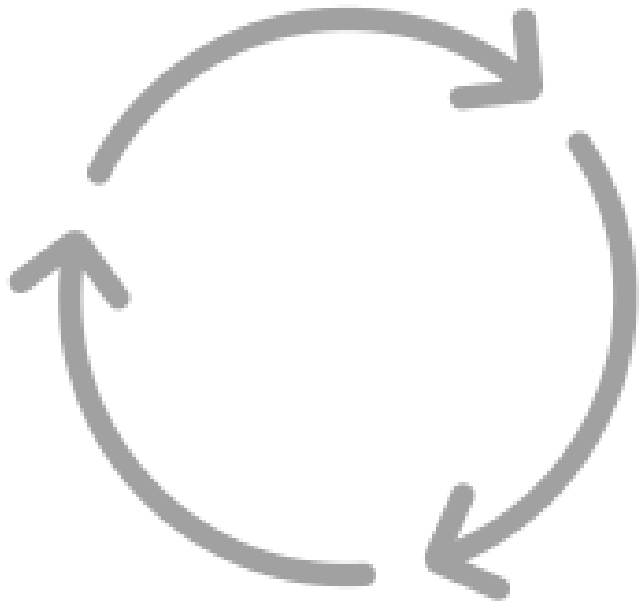
- Что внутри?
- Что снаружи?

Осмысление как социальный процесс



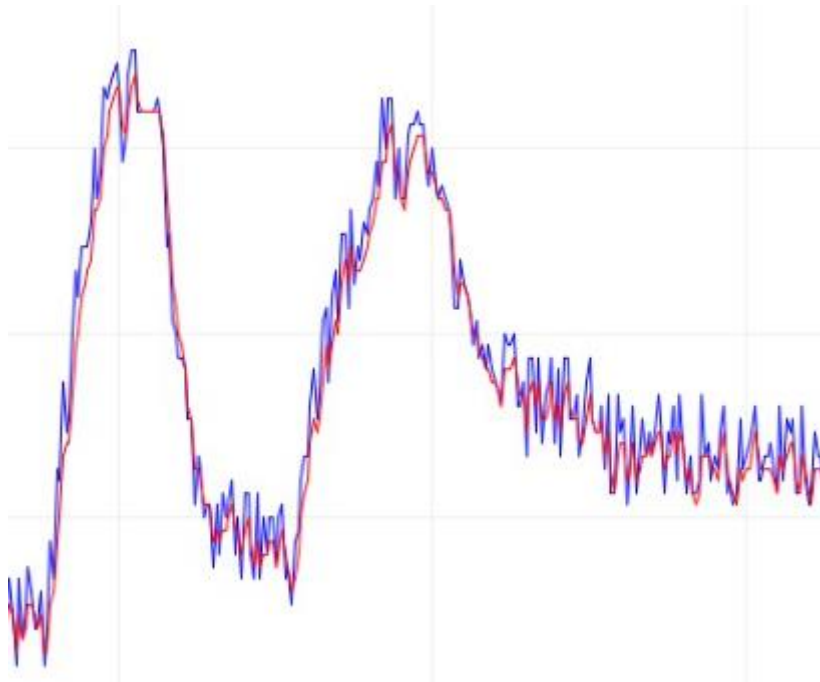
Осмысление никогда не производится человеком в изоляции от других людей. Даже монологи и односторонние коммуникации предполагают наличие аудитории. И монолог меняется по мере изменения аудитории.

Осмысление и непрерывность



Осмысление никогда не начинается. Причина этого заключается в том, что оно никогда не прекращается. Люди всегда находятся в центре событий, которые становятся «событиями» только тогда, когда те же самые люди сосредотачиваются на прошлом из какой-то точки за его пределами.

Осмысление и правдоподобие



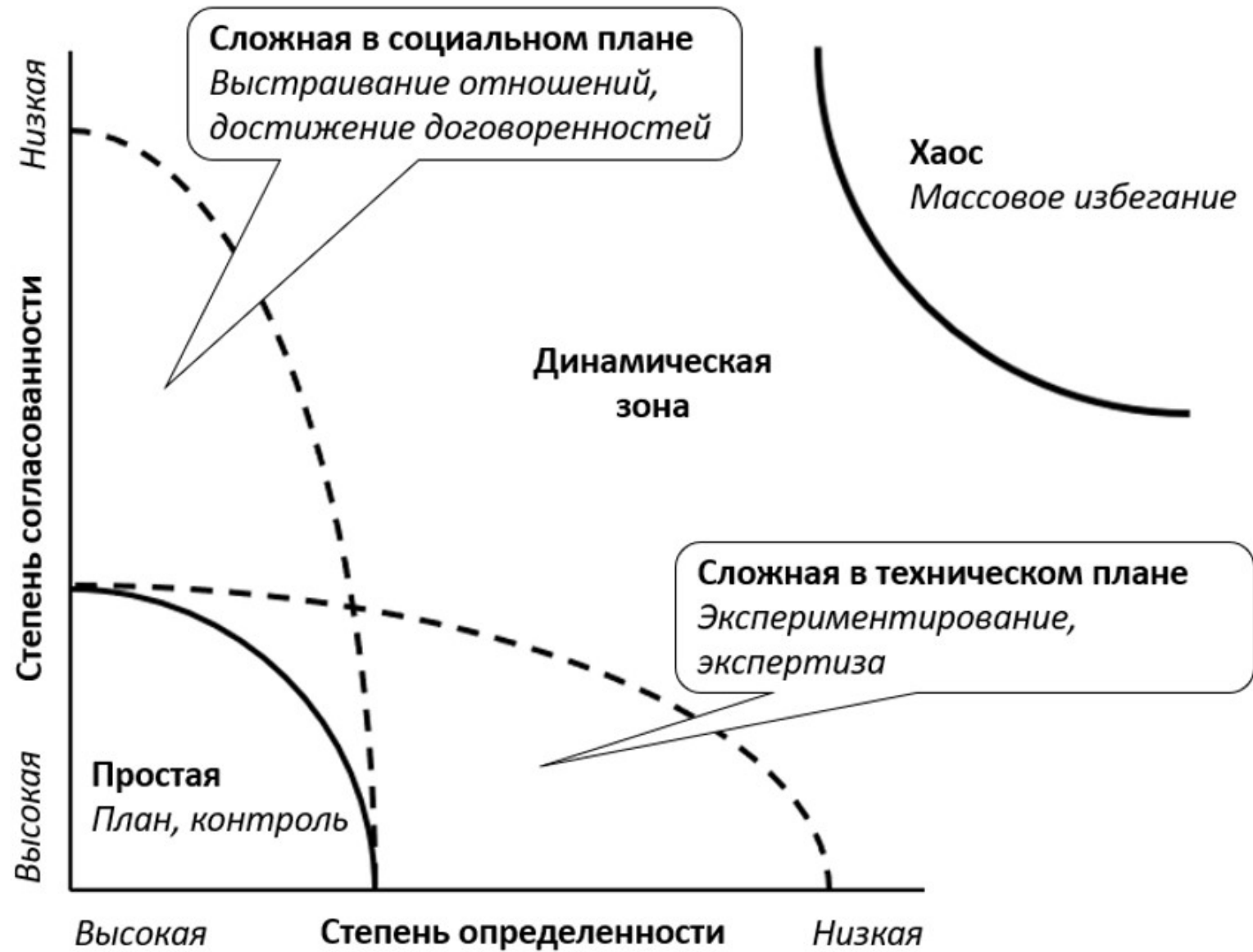
Осмысление связано с правдоподобием, прагматизмом, связностью, разумностью, творчеством, изобретательством.

Критерий точности вторичен в осмыслении, как минимум, потому, что:

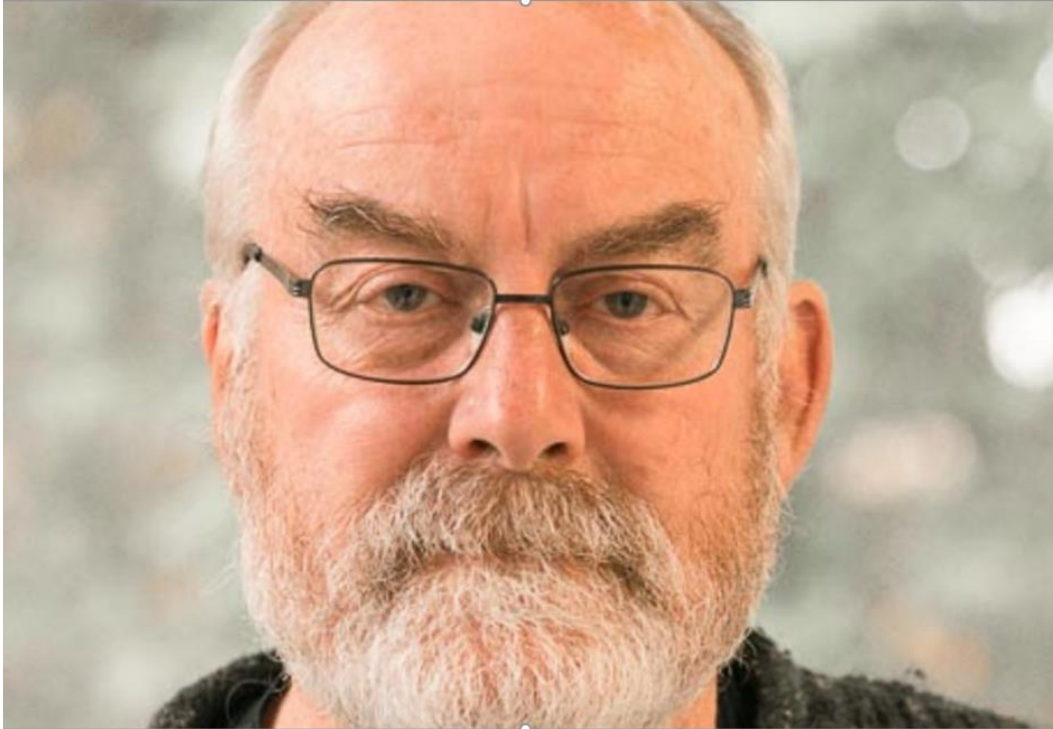
- (а) речь идет об отделении «сигнала» от «шума»,
- (б) важно от чего-то оттолкнуться,
- (в) время имеет значение,
- (г) точность может становиться значимой только на какой-то период времени по конкретному вопросу.

Извлечение смыслов и оценка
в действительно сложных ситуациях

К вопросу о сложности ситуаций...



Patton, M. Q. (2010). Developmental evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use. New York: Guilford Press, p.94



«Осмысление — это способность или попытка разобраться в неоднозначной ситуации. Точнее, осмысление — это процесс формирования ситуационной осведомленности и понимания происходящего для принятия решений в ситуациях высокой сложности или неопределенности»

Snowden D., *What is Sensemaking*

<https://thecynefin.co/what-is-sense-making/>

Модель Кеневин (вал.) (Synefin Framework)

Ситуации

Динамическая

- Поведение сильно зависит от контекста
- Поведение сильно зависит от начальных условий
- Природу взаимодействий можно понять только в процессе или после
- Ключ к пониманию происходящего – в наблюдении и выявлении паттернов
- Непредсказуема

Сложная

- Не все известно заранее, но можно разобраться
- Причинно-следственные связи предсказуемы
- Эффекты можно отделить от причин (в пространстве и во времени)
- Экспертиза важна

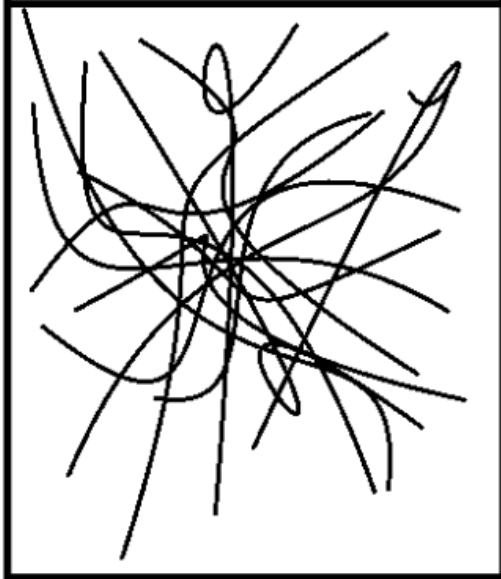
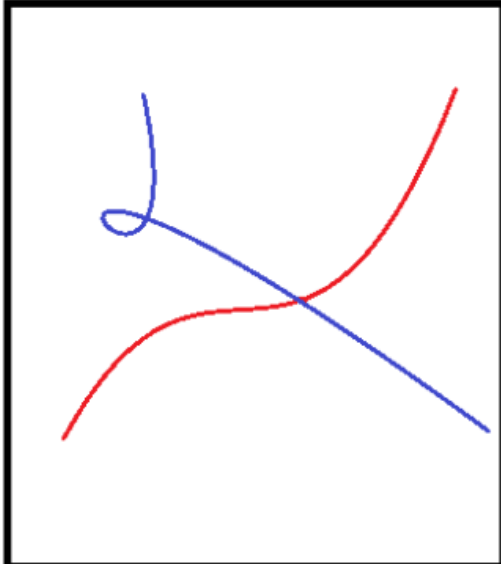
Хаотичная

- Отсутствие паттернов, доступных наблюдению
- Невозможно выявить причинно-следственные связи
- Нет предыдущего опыта, на который можно было бы положиться

Простая

- Динамика очевидна
- Линейные причинно-следственные связи
- Все понятно, правильные ответы известны

Традиционная проблема



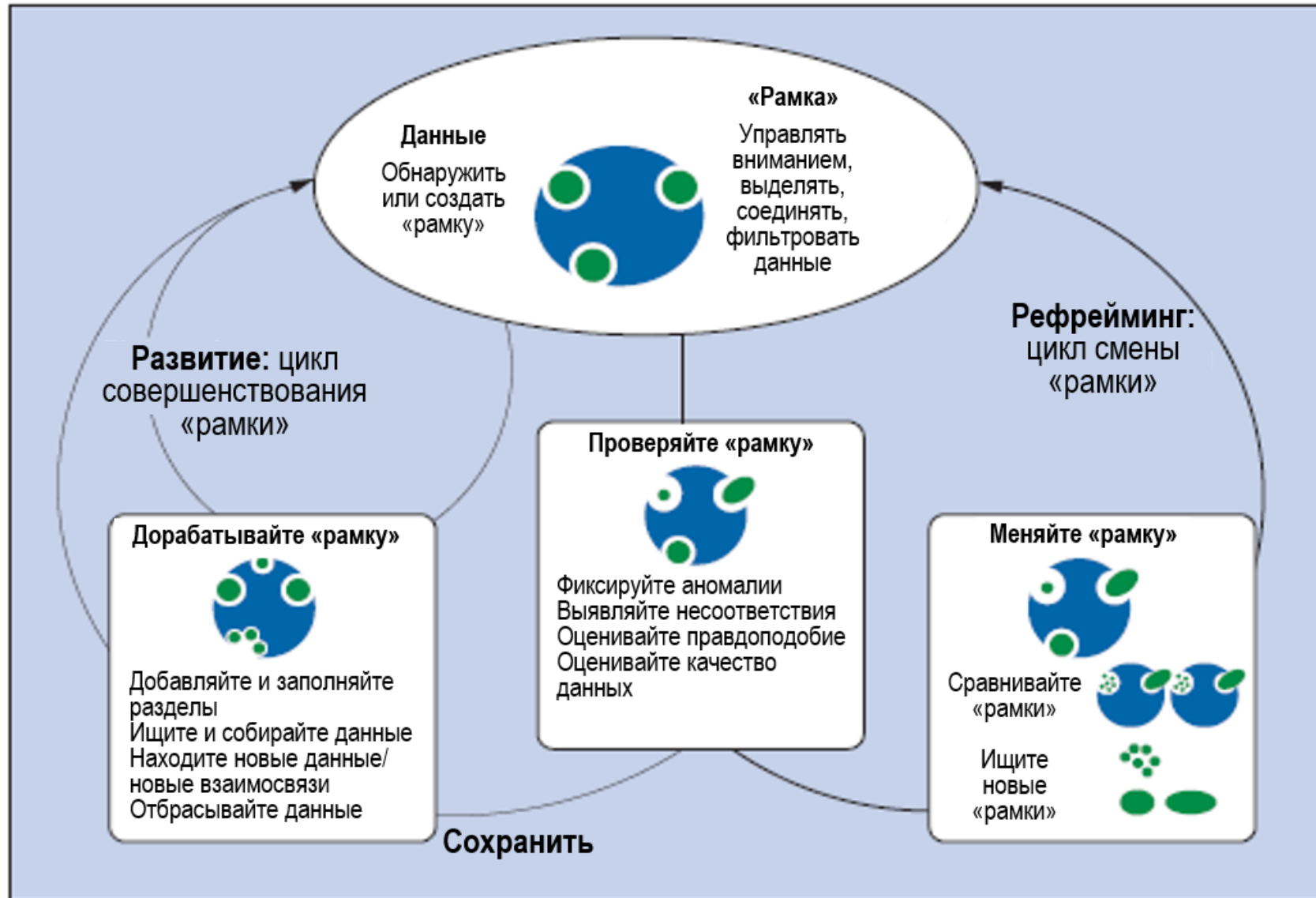
Запутанная проблема

Эти коварные запутанные (wicked) проблемы

- Запутанные проблемы не имеют определенной формулировки.
- Запутанные проблемы не имеют окончательного решения.
- Решения запутанных проблем не бывают «правильными или неправильными», они бывают только «лучше или хуже».
- Тестирование решений запутанных проблем может не продемонстрировать их обоснованность и может спровоцировать нежелательные последствия.
- Реализация решения запутанной проблемы меняет саму проблему.
- Те, кто занимается осмыслением запутанных проблем, никогда не узнают, нашли ли они все решения.
- Каждая запутанная проблема, по сути, уникальна.
- Каждая запутанная проблема воплощается в другой проблеме.
- То, как решаются запутанные проблемы, определяется средствами и методами, используемыми для их осмысления.
- Извлекатели смыслов (sensemakers) не имеют права на ошибку.

David T. Moore (2011) *Sensemaking: A Structure for an Intelligence Revolution*

Теория смыслообразования: данные/«рамка»



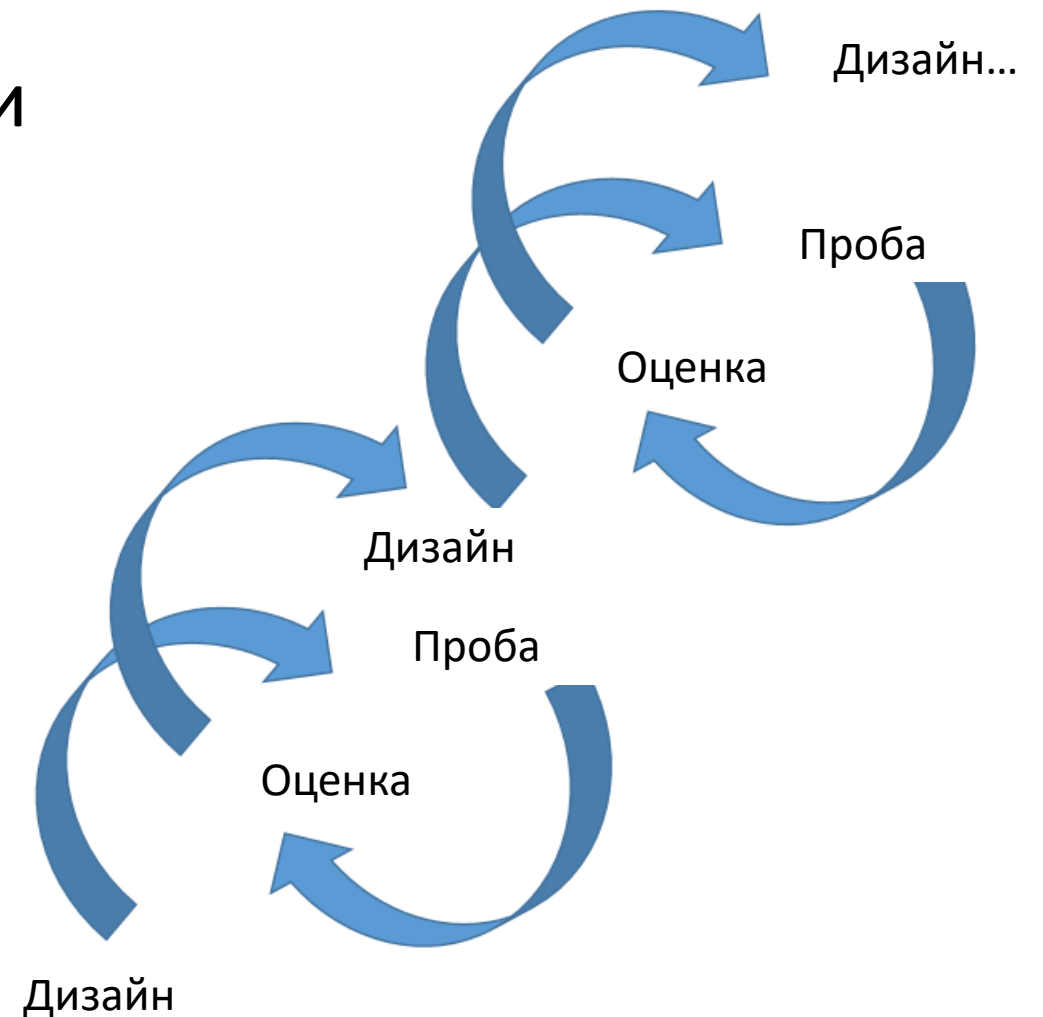
Klein, Gary & Moon, Brian & Hoffman, Robert. (2006). Making Sense of Sensemaking 2: A Macro-cognitive Model. Intelligent Systems, IEEE. 21. 88 - 92.

https://www.researchgate.net/publication/3454376_Making_Sense_of_Sensemaking_2_A_Macro-cognitive_Model

Адаптивный характер деятельности

Адаптивное управление

Адаптивная оценка



23. Адаптивная оценка / Developmental evaluation

Такая оценка направлена на развитие программы или организации и быстрое реагирование на вновь возникающие реалии в динамических сложных системах в условиях неопределенности.

Автор подхода: Michael Quinn Patton

«Адаптивная оценка поможет вам понять, с чего вы начали, какие развилки вы прошли и почему, что вы узнали на своем пути и где вы оказались»

М.Пэттон

Кратко:

https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/developmental_evaluation

Подробнее:

<https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/A%20Developmental%20Evaluation%20Primer%20-%20EN.pdf>



- В действительно сложных ситуациях осмысление и оценка должны быть адаптивными
- Недооценка сложности ситуации может привести к серьезным ошибкам в её осмыслении

Анализ данных как осмысление (критерии качества)

Ретроспективный анализ не очень подходит для создания моделей будущих действий. Следует уделить больше внимания пониманию настоящего и уменьшению влияния паттернов, возникающих в результате прошлых неудач.

Snowden, D. (2011) *Naturalizing Sensemaking*

Что такое анализ данных?

Анализ представляет собой активную, целенаправленную и часто технологически опосредованную *смыслообразующую* деятельность.

Анализ - это накопление и интерпретация фактов для поддержки принятия решений.

Анализ представляет собой формирование выводов на основе имеющихся данных и определения лучшего объяснения неопределенных, противоречивых и/или неполных данных.

Zelik, D. J., Patterson, E. S., & Woods, D. D. (2010). Measuring attributes of rigor in information analysis. In E. S. Patterson & J. Miller (Eds.), *Macro-cognition metrics and scenarios: Design and evaluation for real-world teams*. Aldershot, UK: Ashgate.

Представление анализа информации как «осмысления»

Осмысление...

- совместная деятельность, распределенная во времени и пространстве
- направлена на удовлетворение сложных динамических требований
- проводится в неопределенной, управляемой событиями среде
- часто реализуется с одновременно взаимодополняющими и противоречивыми целями
- приводит к серьезным последствиям в случае неудачи
- становится возможной благодаря опыту и экспертизе участников
- обусловлена организационными ограничениями

Чем не является осмысление

«Осмысление — это не аналитическое мышление. Хотя здесь и задействована логика, осмысление предполагает интуицию, воображение, самосознание, сотрудничество, абдуктивные рассуждения, креативность и здоровую терпимость к неопределенности».

<https://sensemaking101.com/knowledge-base/sense-making-101/sense-making-basics/>

Метафора	Распространённые ошибки при проведении анализа
«Любимая гипотеза»	Структурируется централизованно вокруг неточной, неполной или первичной гипотезы, которую аналитики иногда описывают как «любимую» или как «фиксацию» на первоначальном объяснении имеющихся данных.
«Удар в темноту»	Основано на нерепрезентативной выборке исходного материала, например из-за «неглубокого поиска» или из-за плохого понимания того, как выбранная информация связана с более широким объемом потенциально релевантных данных. Описывается иногда как «удар в темноту».
«Ползучая достоверность»	Опирается на неточный исходный материал, например, в результате плохой проверки данных, или рассматривает информацию, полученную из одного и того же источника, как если бы она исходила из независимых источников. Описывается иногда как «ползучая достоверность» или как «эхо-эффект».
«Поляризованный исходный материал»	В значительной степени полагается на источники, которые имеют лишь частичную или, в пределе, намеренно вводящую в заблуждение позицию по отношению к проблеме или рекомендуемым действиям, что аналитики часто характеризуют как «предвзятый», «поляризованный» или «политизированный» исходный материал.
«Карточный домик»	В решающей степени зависит от небольшого количества отдельных фрагментов зачастую весьма неопределенных подтверждающих доказательств, которые воспринимаются как «стержневые». Некоторые люди идентифицируют такой подход как анализ, в значительной степени зависящий от нескольких «основных доказательств» или, в более общем смысле, как анализ в духе «карточного домика».
«Вырезано и вставлено»	Содержит части, которые противоречат или иным образом несовместимы с другими частями, например. путем включения списков или выдержек, непосредственно «вырезанных и вставленных» из других документов, или посредством оценки, которая разбивает проблему на части без эффективной реинтеграции этих частей.
«Аналитик — одиночка»	Не включает в себя соответствующий специализированный опыт, например. аналитик, который «действует в одиночку» или, в другой крайности, тот, кто чрезмерно полагается на точку зрения экспертов в предметной области.
«Выбор вишенки»	Содержит слабые места или логические ошибки в рассуждениях от данных к выводам, которые альтернативно описываются как «плохая логическая цепочка» или как «выбор вишенки» из доказательств.

Критерии качества (строгости) анализа информации

1. Изучение гипотез.
2. Поиск информации.
3. Проверка информации.
4. Позиционный анализ.
5. Анализ чувствительности.
6. Синтез информации.
7. Сотрудничество с экспертами.
8. Критика объяснений.

Шкала для оценки качества анализа: изучение гипотез

Критерий (шкала)	Низкое качество анализа	Среднее качество анализа	Высокое качество анализа
Изучение гипотез Построение и оценка возможных объяснений собранных данных.	<ul style="list-style-type: none">• Почти или совсем не рассматриваются альтернативы первоначальным гипотезам.• Интерпретация неоднозначных или противоречивых данных направлена на то, чтобы они были совместимы с существующими убеждениями.• Сознательное отбрасывание сведений, которые не вписываются в выбранную схему.	<ul style="list-style-type: none">• Некоторые соображения о том, как данные могут поддерживать альтернативные гипотезы.• Несбалансированное внимание к различным гипотезам. Наличие предпочтений, не основанных на данных.	<ul style="list-style-type: none">• Генерирование и рассмотрение нескольких альтернативных гипотез.• Учет «внешних» точек зрения при выработке гипотез.• Эволюция и расширение гипотезы, выходящей за пределы первоначальной схемы.• Постоянный пересмотр гипотез по мере сбора новых данных.

Шкала для оценки качества анализа: поиск информации

Критерий (шкала)	Низкое качество анализа	Среднее качество анализа	Высокое качество анализа
Поиск информации Целенаправленный сбор данных, касающихся объекта анализа.	<ul style="list-style-type: none">• Неспособность выйти за рамки обычных и легкодоступных источников данных.• Опора на один тип источников или на данные, которые далеки от первоначальных источников.• Зависимость от «внушаемой» информации, а не от активно собираемой информации.• Использование устаревших исходных данных.	<ul style="list-style-type: none">• Сбор данных из нескольких типов источников или использование ближайших источников для подтверждения ключевых выводов.• Проявление некоторой активности в поиске информации.	<ul style="list-style-type: none">• Сбор данных из нескольких типов источников в дополнение к использованию ближайших источников для всех важных выводов.• Исчерпывающее и детальное исследование данных в соответствующем пространстве выборки.• Активный подход к сбору информации.

Шкала для оценки качества анализа: проверка информации

Критерий (шкала)	Низкое качество анализа	Среднее качество анализа	Высокое качество анализа
Проверка информации Критическая оценка данных с точки зрения степени совпадения сведений, полученных из разных источников.	<ul style="list-style-type: none">• Принятие всей информации за чистую монету без попыток установления ее истинности.• Отсутствие взаимоподтверждающих доказательств.• Плохое отслеживание и цитирование первоисточников собранных данных.	<ul style="list-style-type: none">• Использование эвристики для поддержки суждений о надежности источника, например, опора на источники, которые неоднократно ранее зарекомендовали себя как достоверные.• В значительной степени полагаются на несколько «ключевых» высококачественных документов.• Признает и подчеркивает несоответствия между источниками.	<ul style="list-style-type: none">• Систематические и четко определенные процессы, используемые для проверки информации и отделения фактов от суждений.• Перепроверка доказательств на основании данных их многих разнообразных источников.• Уделяется внимание как согласованности источников, так и достоверности и надежности каждого источника.

Шкала для оценки качества анализа: ПОЗИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Критерий (шкала)	Низкое качество анализа	Среднее качество анализа	Высокое качество анализа
<p>Позиционный анализ Оценка собранных данных для определения относительного положения источников в более широком контексте.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Малое внимание к мнениям и мотивам людей, предоставивших данные. • Признание только явно тенденциозных источников или источников, отражающих четко определенную позицию по какому-либо вопросу. 	<ul style="list-style-type: none"> • В той или иной степени рассматриваются и оцениваются взгляды и мотивы источников информации. • Включает базовые стратегии для сравнения точек зрения разных источников, например, путем разделения на позиции «за» и «против». 	<ul style="list-style-type: none"> • Включает серьезные исследования или использует уже существующие знания об опыте и взглядах ключевых игроков и лидеров мнений. • Может включать более формальную оценку источников данных, с использованием специальных методик.

Шкала для оценки качества анализа: анализ чувствительности

Критерий (шкала)	Низкое качество анализа	Среднее качество анализа	Высокое качество анализа
<p>Анализ чувствительности Оценка силы аргументации с учетом возможных вариаций уровня надежности источников и степени неопределенности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Объяснения носят поверхностный характер. Мало внимания уделяется критическим вопросам «что, если...?», например: «Что, если данный источник данных окажется ненадежным?» или «Что, если ключевой прогноз не сбудется так, как ожидалось?» 	<ul style="list-style-type: none"> Рассматривается вопрос о том, могут ли отдельные ошибочные частные выводы повлиять на общие выводы по всей совокупности данных. Определяет границы применимости анализа. 	<ul style="list-style-type: none"> Общие выводы проверяются на предмет того, изменятся ли они в случае, если отдельные подтверждающие факты окажутся недействительными или ненадежными. Указываются ограничения анализа, отмечаются наиболее уязвимые объяснения или прогнозы, где вероятность ошибки выше.

Шкала для оценки качества анализа: синтез информации

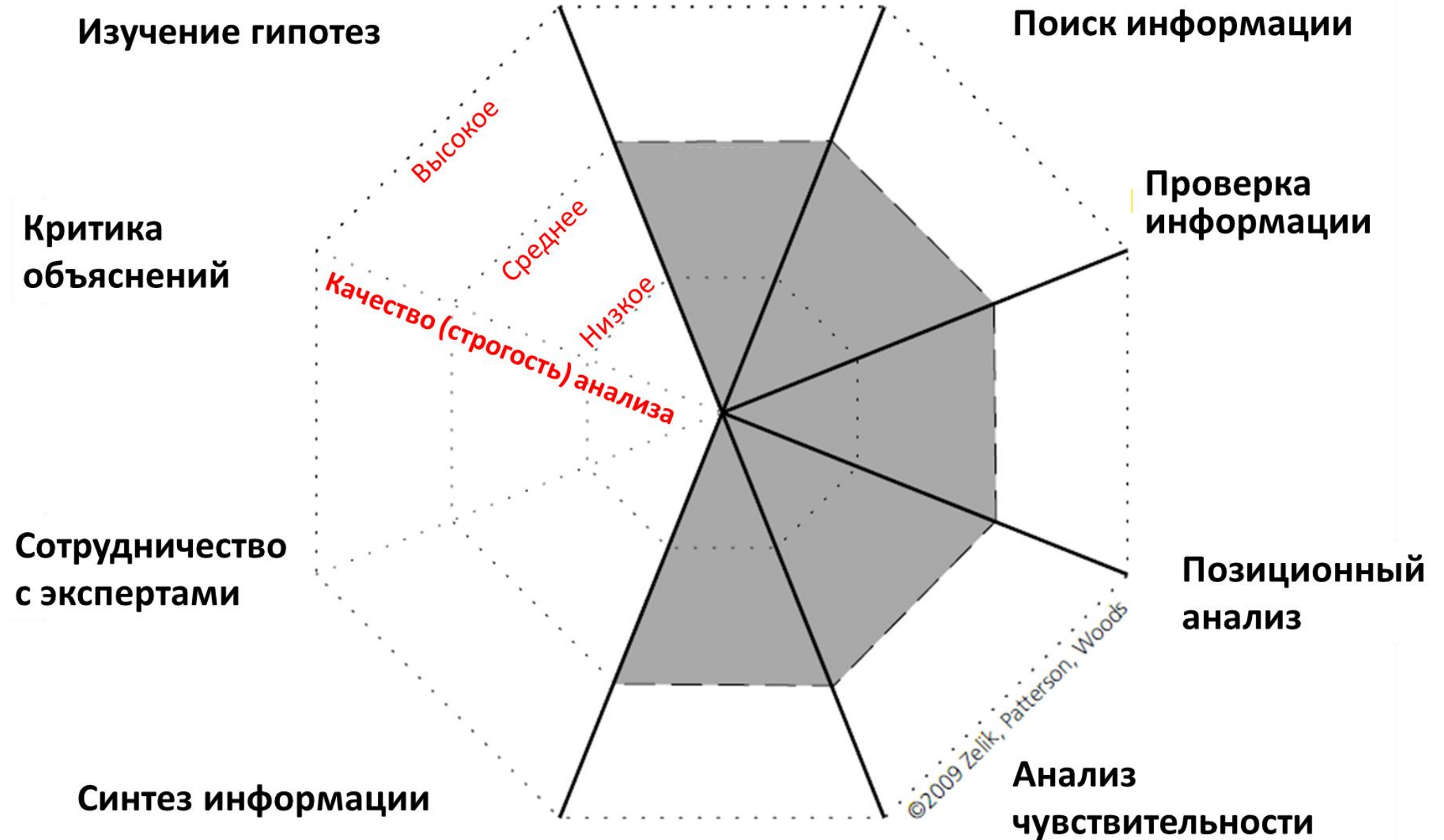
Критерий (шкала)	Низкое качество анализа	Среднее качество анализа	Высокое качество анализа
<p>Синтез информации Степень, в которой аналитик выходит за рамки простого сбора и перечисления данных, собирая их воедино в связную картину.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Слабое понимание того, как анализ соотносится с более широким контекстом или с более долгосрочными процессами. Отсутствие избирательности: включение данных или цифр, которые не связаны с ключевыми аргументами или центральными вопросами. Широкое использование списков или копирование материалов из других источников без какой-либо новой интерпретации. 	<ul style="list-style-type: none"> Явные, хотя, возможно, и не систематические усилия по развитию анализа в более широких рамках. Рассмотрение событий в контексте с учетом взаимосвязей. Выводы выходят за рамки того, что доступно в собранных данных. 	<ul style="list-style-type: none"> Обобщенные выводы с учетом взаимосвязей, а не только компонентов, с тщательным рассмотрением разнообразных интерпретаций полученных данных. Переосмысление исходной задачи с использованием перекрестной проверки концепций. Выполняется людьми, которые являются «рефлексивными» в том смысле, что они внимательны к тому, как их когнитивные процессы могут препятствовать эффективному синтезу.

Шкала для оценки качества анализа: сотрудничество с экспертами

Критерий (шкала)	Низкое качество анализа	Среднее качество анализа	Высокое качество анализа
<p>Сотрудничество с экспертами Степень, в которой специальная экспертиза интегрирована в анализ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Минимальное сотрудничество с экспертами. Минимальное привлечение внешней экспертизы по теме анализа либо полный отказ от обращения к мнениям внешних экспертов. 	<ul style="list-style-type: none"> Предполагает некоторое взаимодействие с экспертами, хотя обычно ориентируется на легкодоступных специалистов. Используется экспертный потенциал уже существующих личных или организационных сетей. 	<ul style="list-style-type: none"> Выявляются и привлекаются независимые эксперты в ключевых предметных областях. Предпринимаются усилия по выходу за рамки имеющейся сети контактов для поиска экспертов, имеющих отношение к предметной области, имеющих отношение к предметной области, с возможными расходами дополнительных ресурсов и «политического капитала» на получение доступа к таким специалистам.

Шкала для оценки качества анализа: критика объяснений

Критерий (шкала)	Низкое качество анализа	Среднее качество анализа	Высокое качество анализа
<p>Критика объяснений Критическая оценка процесса аналитического рассуждения в целом, а не в отдельных деталях.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Внешняя критика не принимается во внимание вообще либо не получает должного внимания. Ориентация на существующие каналы критики, в первую очередь, «сверху». 	<ul style="list-style-type: none"> Привносит альтернативные точки зрения в критику всего аналитического процесса. Использует личные или организационные контакты для изучения аналитических рассуждений, например, через коллег-аналитиков, лиц, принимающих решения, и т. д. 	<ul style="list-style-type: none"> Знакомые, а также независимые специалисты изучили цепочку аналитических рассуждений, четко определяя, какие выводы сильнее, а какие слабее. Использование формальных методов, таких как «красные команды» или «адвокат дьявола», для оспаривания и проверки гипотез и объяснений. Затраты капитала - политического или иного - на критику аналитического процесса.





- Анализ – это смыслообразующая деятельность
- Мы можем избежать распространенных ошибок при проведении анализа с учетом имеющегося опыта
- Качество анализа, который мы проводим, можно и нужно оценивать

Функции осмысления (sensemaking)

- Удовлетворяет потребность понять происходящее.
- Создает объект для анализа.
- Помогает проверить и повысить правдоподобность наших объяснений, а также объяснить очевидные аномалии. Имеет ли объяснение смысл, зависит от человека, который занимается осмыслением. Свойство «быть объяснением» — это не свойство высказываний, а взаимодействие людей, ситуаций и знаний.
- Проясняет прошлое, но не делает его прозрачным (то есть полностью понятным).
- В какой-то мере помогает предвидеть будущее. Делает действие возможным, хотя и не гарантирует его успех. Помогает мобилизовать ресурсы, предвидеть трудности, замечать проблемы и осознавать опасения.
- Это не выбор объяснения, а процесс обсуждения альтернативных правдоподобных объяснений.
- Направляет исследование информации.
- Часто это социальная деятельность, которая способствует достижению общей точки зрения.



«...Воплощенный в материальности и парящий во времени-пространстве...тело-ум-сердце-дух, живущий во времени-пространстве, движущийся из прошлого, в настоящее, в будущее, заякоренный в материальных условиях, и в то же время с предполагаемой способностью осмысливать абстракции, мечты, воспоминания, планы, амбиции, фантазии, истории-притворства, которые могут выходить за пределы временного пространства и существовать там...»

Бренда Дервин о сенсмейкинге