

DIY

**Воздействие
на процесс
развития и вы**

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЗАПУСКА
И ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНЫХ
ИННОВАЦИЙ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ГРУППА DIY: Theo Keane, Brenton Caffin, Michael Soto (Nesta) + Ayush Chauhan, Rikta Krishnaswamy (Quicksand) + Geke van Dijk, Megha Wadhawan (STBY)

ВЫРАЖАЕМ БЛАГОДАРНОСТЬ БОЛЬШОМУ ЧИСЛУ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОТДЕЛЬНЫМ ЛИЦАМ СО ВСЕГО МИРА, КОТОРЫЕ ВНЕСЛИ ВКЛАД В ПОДГОТОВКУ ДАННОЙ РАБОТЫ:

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aakash Sethi Quest Alliance | Ben Reason LiveWork | Giulio Quaggiotto UNDP Europe and the CIS | Katharine Hibbert Dot Dot Dot Property | Paula Dib Trans.forma | Sujaya rathi & Jay Asundi Center for Study of Science, Technology and Policy |
| Aaron Good Innoweave | Chris Albon & Angela Oduor Ushahidi | Heather Leson Open Knowledge Foundation | Kristine Hovhannisyan Oxfam Armenia | Paula Gutierrez The Hub Bogota | Tarun Markose Teemac |
| Adam Groves One World | Chris Vanstone & Adele Liddle TACSI | Jack Graham Year Here | Lejla Sadiku UNDP Kosovo | Pukar Malla World Bank | Thea Aldrich Random Hacks of Kindness |
| Adam Pike Young Philanthropy | Christopher Fabian Unicef Innovation | Jacqueline Simmons Teachers College Columbia University | Louise Pulford Social Innovation Exchange | Renata Mendes SBCSol | Urvashi Aneja Center for Global Governance and Policy, JSIA |
| Aditya Dev Sood & Ekta Ohri Center for Knowledge Societies | Dan Berelowitz International Centre for Social Franchising | Jennie Winhall Participle | Lucy Kimbell Said Business School | Rikin Gandhi Digital Green | Will Norman The Young Foundation |
| Andreas Karpati UNDP Uzbekistan | Dan Radcliff Bill and Melinda Gates Foundation | Joel Adriance International Youth Foundation | Lucy McNab Ministry of Stories | Roger Swartz Positive Deviance Initiative | Yi Wei iDe Cambodia |
| Annemarie Naylor Common Futures | Deborah Szebko ThinkPublic | John Owrid IndexB | Maksym Klyuchar UNDP Ukraine | Satbir Singh Human Rights Initiative | |
| Anusuya Banerjee Jameel Poverty Action Lab | Dianne Denton UNESCO | Jon Huggett Social Innovation Exchange | Marc Stickdorn This is Service Design Thinking | Sean Lowrie Start Network | |
| Arun Patre SELCO Incubation Centre | Faith Gonsalves Music Basti | Jonathan Wong DFID | Matthew McStravick HackneyShares | Sean Miller Nonon | |
| Arvind Lodaya Independent Design Practitioner | Faustina Gomez Technology and Action for Rural Advancement | Karthik Chauhan Clinton Health Initiative | Megha Bhagat NASSCOM Foundation | Sergio Rivas ACDI / VOCA | |
| Ashmeet Kapoor ISayOrganic | Geetanjali Kumar Development Alternatives | Kate Chapman Humanitarian Open Street Map | Nathan Cooke, Marielle Schweikhart, Simon Dixon, Miranda Lewis & Dennis Onyango Sanergy | Shahina Bahar British Red Cross | |
| Ben Gallagher Nike Foundation | George Hodge UNDP Armenia | Kate Wareing Oxfam, Programme Policy | Nikita Dagar Digital Green | Subbiah Krishnaswamy & Ravi Kommuri Family Health International 360 | |

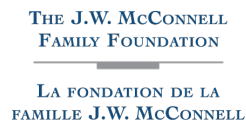


Авторские права на данную работу принадлежат ©Nesta.

Работа публикуется на условиях международной лицензии Creative Commons «Атрибуция – Некоммерческое использование – На тех же условиях» 4.0.

Для ознакомления с текстом лицензии зайдите на сайт <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



Данный инструментарий призван оказать помощь при создании, освоении и адаптации идей, способствующих достижению более высоких результатов.

Данный инструментарий призван оказать помощь при создании, освоении и адаптации идей, способствующих достижению более высоких результатов. Воспользоваться им можно быстро и легко, а предназначен он для занятых людей, работающих в сфере развития. В его основу положено изучение сотен инструментов, применяемых в настоящее время – в данной работе мы познакомим вас только с теми из них, которые экспертами признаны наиболее полезными.

Эти инструменты не возникли на пустом месте. Многие из них уже подробно описаны в литературе и широко используются в других областях. С этой точки зрения можно сказать, что инструментарий был создан благодаря тому, что мы «стояли на плечах гигантов», и мы рады это признать.

Все описания инструментов содержат цифровые ссылки, по которым легко найти первоисточники, а также можно более подробно ознакомиться с другими публикациями, рассказывающими о способах применения инструментов.

ПО ИНИЦИАТИВЕ

Nesta...

ПРИ СОДЕЙСТВИИ

THE
ROCKEFELLER
FOUNDATION

ХУДОЖЕСТВЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ

..STBY...



QUICKSAND

Я хочу



заглянуть вперед



разработать четкий план



уточнить первоочередные задачи



воспользоваться предложениями других людей

чтобы понять, что мне нужно сделать для воплощения своих идей в жизнь

[СХЕМА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА](#)

01

чтобы определить возможные результаты своей деятельности

[ПОДБОР ДОКАЗАТЕЛЬСТВ](#)

02

чтобы оценить текущее состояние своей работы и имеющиеся варианты для дальнейшей деятельности

[SWOT-АНАЛИЗ](#)

03

чтобы развить свою идею во что-то более значимое

[МАКЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ](#)

[\(BUSINESS MODEL CANVAS\)](#)

04

чтобы работать с разными группами, с которыми меня объединяет общее видение

[КАРТА ПОСТРОЕНИЯ](#)

[ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ](#)

05

чтобы улучшить то, что было сделано мною ранее

[ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ](#)

06

воспользовавшись опытом и информацией из первых рук

[ПОЕЗДКА ЗА ОПЫТОМ](#)

07

чтобы уделить основное внимание ключевым вопросам

[ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ](#)

08

разложив сложную проблему на составные части

[ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ](#)

09

для постановки моих целей и определения путей их достижения

[ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ](#)

10

наблюдая и участь на примерах из повседневной жизни

[НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ЛЮДЬМИ](#)

11

обсудив, как они видят перспективы данного решения

[ПЛАН ИНТЕРВЬЮ](#)

12

выяснив истинную мотивацию людей

[ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ](#)

13

чтобы гарантированно сделать свою работу полезной для людей, на которых я работаю

[СОЗДАНИЕ СЦЕНАРИЯ](#)

14



знать тех людей,
с которыми я работаю

и получать информацию
о взаимосвязях между всеми
заинтересованными лицами
КАРТА-СХЕМА «ЛЮДИ И СВЯЗИ»
15

чтобы более четко определить
те группы людей, которые
я стремлюсь охватить
ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА
16

и получить наглядное
представление об основных
чертах их характера
ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА
17

поясняя им, в чем состоит
новизна моего предложения
**СХЕМА «ОБЕЩАНИЯ
И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ»**
18



генерировать новые идеи

работая с людьми, которые
решают возникающие проблемы
ТВОРЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ
19

стремясь мыслить нестандартно
БЫСТРЫЙ ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ
20

путем налаживания
конструктивного
диалога со своей командой
**МЕТОД ШЕСТИ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ
(THINKING HATS)**
21

согласовывая ход совместной
работы, основанной на общности
наших ценностей
СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ЦЕННОСТЕЙ
22



тестировать и совершенствовать
процессы

выясняя, какие стороны
моей деятельности являются
наиболее эффективными
**ВОПРОСЫ, ЗАПУСКАЮЩИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ**
23

получая полезную обратную связь
на разных этапах своей работы
ПЛАН ПРОВЕРКИ ПРОТОТИПОВ
24

путем анализа механизмов
взаимодействия со всеми
заинтересованными сторонами
КАРТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
25

в рамках подготовки подробного
анализа своей деятельности
и имеющихся ресурсов
ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
26



поддерживать процессы
и обеспечивать их выполнение

путем более широкого
привлечения к работе людей,
которые могут воспользоваться
результатами моей работы
КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА
27

путем реализации своего плана,
не накладывающего на меня
неподъемных обязательств
СПИСОК ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ
28

путем запуска
или продвижения своих проектов
БИЗНЕС-ПЛАН
29

используя различные способы
расширения масштабов своей
деятельности
**ПЛАН РАСШИРЕНИЯ МАСШТАБОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
30

Structuring a master plan to redesign and build inclusive sanitation facilities in urban slums in India.



Я хочу
заглянуть вперед,
чтобы понять, что мне нужно
сделать для воплощения своих
идей в жизнь



}

СХЕМА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

ОСНОВАНО НА
Nesta (2013) Innovation Flowchart.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ – его заполнение в идеальных условиях рассчитано на несколько дней. С учетом стратегического характера входных данных / достигнутых результатов, необходимо проконсультироваться с наставниками, коллегами, а также, по возможности, перепроверить данные после первоначального заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Схема инновационного процесса представляет собой подробное описание различных этапов инновационного процесса с указанием мероприятий, требований и целей каждого этапа. В описании указываются различные специалисты, навыки, мероприятия и финансовые средства, которые могут потребоваться для успешного осуществления проекта или запуска деятельности организации. Структурированное описание процесса, являющееся частью настоящего инструмента, дает возможность понять, на какой стадии вы находитесь в рамках данного процесса, а также помогает сделать следующие шаги в вашей работе.

Настоящий инструмент позволяет выявить возможности для роста и понять, каким ресурсам стоит уделить особое внимание. Это становится понятно, как только вы определите ваше текущее положение в рамках инновационного процесса и увидите, приняли ли вы во внимание все возможные аспекты.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

В таблице приведено описание различных этапов инновационного процесса и дана пошаговая инструкция в отношении мероприятий, требований и целей каждого этапа. Воспользуйтесь данным описанием, чтобы определить ваше текущее положение и проверить, приняли ли вы во внимание все возможные аспекты. Данная проверка поможет вам выявить те элементы, которые потребуют особого внимания. К описанию прилагается подробная инструкция по использованию инструментов и мероприятий, способных оказать вам помощь на каждом этапе.

| ЭТАП | ТРЕБУЮТСЯ СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ЭКСПЕРТА | ТИПОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ | УРОВЕНЬ РИСКА И ВОЗМОЖНЫЕ ДЕЙСТВИЯ | ТРЕБУЕМОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ | ВИДЫ ПРЕДСТАВЛЕННЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ | ЦЕЛЬ |
|----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|------|
| 1 Выявление проблем и возможностей | → | → | → | → | → | → |
| 2 Выработка идей | → | → | → | → | → | → |
| 3 Разработка и тестирование | → | → | → | → | → | → |
| 4 Изложение доводов | → | → | → | → | → | → |
| 5 Поставка и внедрение | → | → | → | → | → | → |
| 6 Рост, масштабирование и распространение | → | → | → | → | → | → |
| 7 Преобразование систем | → | → | → | → | → | → |

Я хочу заглянуть вперед,
чтобы понять, что мне нужно сделать для воплощения своих идей в жизнь

СХЕМА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

| ЭТАП | ТРЕБУЮТСЯ СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ЭКСПЕРТА | ТИПОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ | УРОВЕНЬ РИСКА И ВОЗМОЖНЫЕ ДЕЙСТВИЯ | ТРЕБУЕМОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ | ВИДЫ ПРЕДСТАВЛЕННЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ | ЦЕЛЬ |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Выявление проблем и возможностей | Работы по выполнению исследований | SWOT-анализ Определение проблемы Диаграмма причинных связей | Вероятность неблагоприятного исхода невелика, но необходимо принять понятные решения относительно того, как действовать при наличии аналитической информации | Гранты | Аналитическая информация, полученная на основе официальных научных исследований и неформального сбора данных | Четко очерченная и понятная проблема или возможность |
| 2 Выработка идей | Развитие воображения и творческого мышления | Метод шести шляп мышления (Thinking Hats) Быстрый генератор идей Творческая мастерская | Следует всегда закладывать в свои расчеты большую вероятность неудачи; непосредственное участие руководства имеет первостепенное значение | Как правило, гранты; иногда конвертируемые финансовые инструменты | Четкое указание на необходимость перемен или возможная причинная связь, основанная на доказательствах без жестких критериев | Идея или набор идей для разработки и тестирования |
| 3 Разработка и тестирование | Комплекс навыков по проектированию и внедрению | Карта взаимодействия План проверки прототипов Вопросы, запускающие преобразование | Следует всегда закладывать в свои расчеты большую вероятность неудачи; непосредственное участие руководства имеет первостепенное значение | Гранты, конвертируемые ссуды / займы | Предложение бюджет более убедительным, если к нему прилагается анализ издержек и выгод, полученный в ходе выполнения практических испытаний и экспериментов с участием потенциальных пользователей | Демонстрация работоспособности идеи или доказательства необходимости доработки идеи |
| 4 Изложение договоров | Развитие бизнеса и оценка | План деятельности Схема «Обещания и потенциальные возможности» Макет бизнес-модели (Business Model Canvas) | Готовность к адаптации на основе оценки результатов и обратной связи от пользователей | Ссудное финансирование или финансирование за счет инвестиций | Предложение бюджет более убедительным, если к нему прилагается анализ издержек и выгод, полученный в ходе выполнения практических испытаний и экспериментов с участием потенциальных пользователей | Четкое понимание критериев, дающих возможность приступить к внедрению и привлечению финансирования |
| 5 Поставка и внедрение | Уверенные навыки в области руководства, управления и внедрения | Список важнейших задач Цикл обучения Целевая группа | Готовность при осуществлении внедрения произвести некоторые корректировки | Средства программы, собственные средства, ссуды, гранты | Хорошо спланированный и подробный кейс, подготовленный с использованием официальной оценки с учетом собранных доказательств – следует провести исследование с использованием контрольной группы для выявления степени воздействия | Внедренная и устойчивая инновация |
| 6 Рост, масштабирование и распространение | Уверенные навыки в области руководства, управления и внедрения | План расширения масштабов деятельности Бизнес-план Комплекс маркетинга | Возможно, бюджет полезно провести оценку соответствия, потребуется мощный потенциал для обеспечения передачи опыта | Кредиты под залог, оплата по достижению результатов, облигации социального воздействия | Доказательства, полученные в ходе проведения оценки на различных объектах, а также выборочные контрольные проверки, проводимые независимыми организациями | Внедрение инноваций или воздействие благодаря эффекту масштаба |
| 7 Преобразование систем | Уверенное руководство и управление, поиск и подготовка новых руководителей и рабочих групп | Карта построения партнерских отношений Подбор доказательств | Учет возможного непреднамеренного эффекта | Использование различных финансовых систем, что, возможно, потребует перераспределения финансирования, увязанного с достижением определенных результатов | Создание новых средств и методов обеспечения эффективности и оказания воздействия | Изменение привычного способа ведения дел |

Planning ahead on with students at their university on social design projects.



Я хочу
заглянуть вперед,
чтобы определить
возможные результаты
своей деятельности



}

ПОДБОР ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

ОСНОВАНО НА
Nesta (2009). Worksheet 2b: Evidence Modelling. В кн.: Creative Enterprise Toolkit.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Зачем вы делаете то, что вы делаете? Инструмент по подбору доказательств – это удобный и быстрый способ сформулировать те цели, к которым вы стремитесь, и внести в них необходимые изменения. При помощи инструмента вы можете легко дать определение тому, чем вы занимаетесь, а также поделиться предположениями и доказательствами, которые легли в основу вашей работы. Заставляя вас мыслить более широкими категориями о том, как ваша работа может отразиться на целевых группах бенефициаров, иных организациях и обществе в целом, инструмент помогает вам создать доказательную базу конкретной ситуации, способной обеспечить необходимое воздействие.

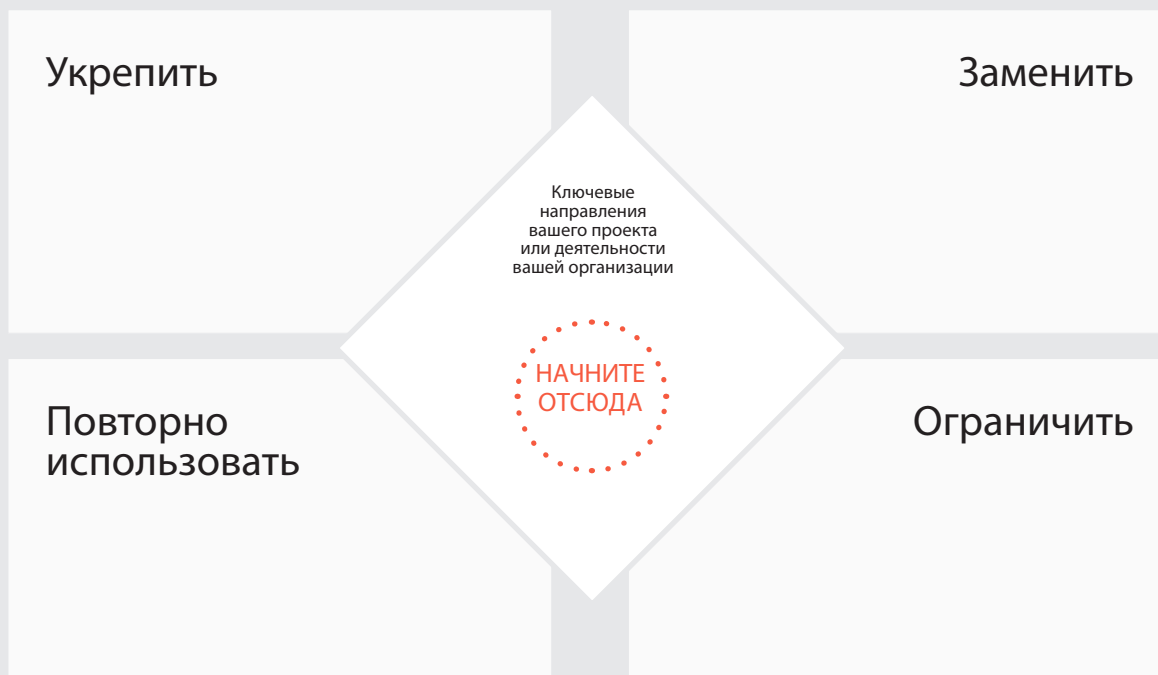
Инструмент по планированию доказательств позволяет на структурированной основе предвидеть, к каким результатам приведет ваша деятельность в будущем. Это поможет вам решить, что нужно изменить, а что сохранить. Благодаря данному инструменту можно на ранней стадии выявить возможные проблемы и предотвратить ошибки.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Начните с заполнения поля о ключевых направлениях вашей работы или работы вашей организации, расположенного в середине таблицы. Затем ответьте на вопросы, приведенные в четырех квадратах: о том, что способствует, погнет и, возможно, ограничивает реализацию ключевых направлений. Подумайте, какие изменения могут произойти в результате вашей работы в соответствующей области и как они отразятся на государственных органах и частных организациях, а также на обществе в целом. Это своеобразное окно, через которое вы можете увидеть и оценить эффективность вашей работы в будущем. Следует посмотреть с разных точек зрения на ключевые аспекты вашей деятельности.

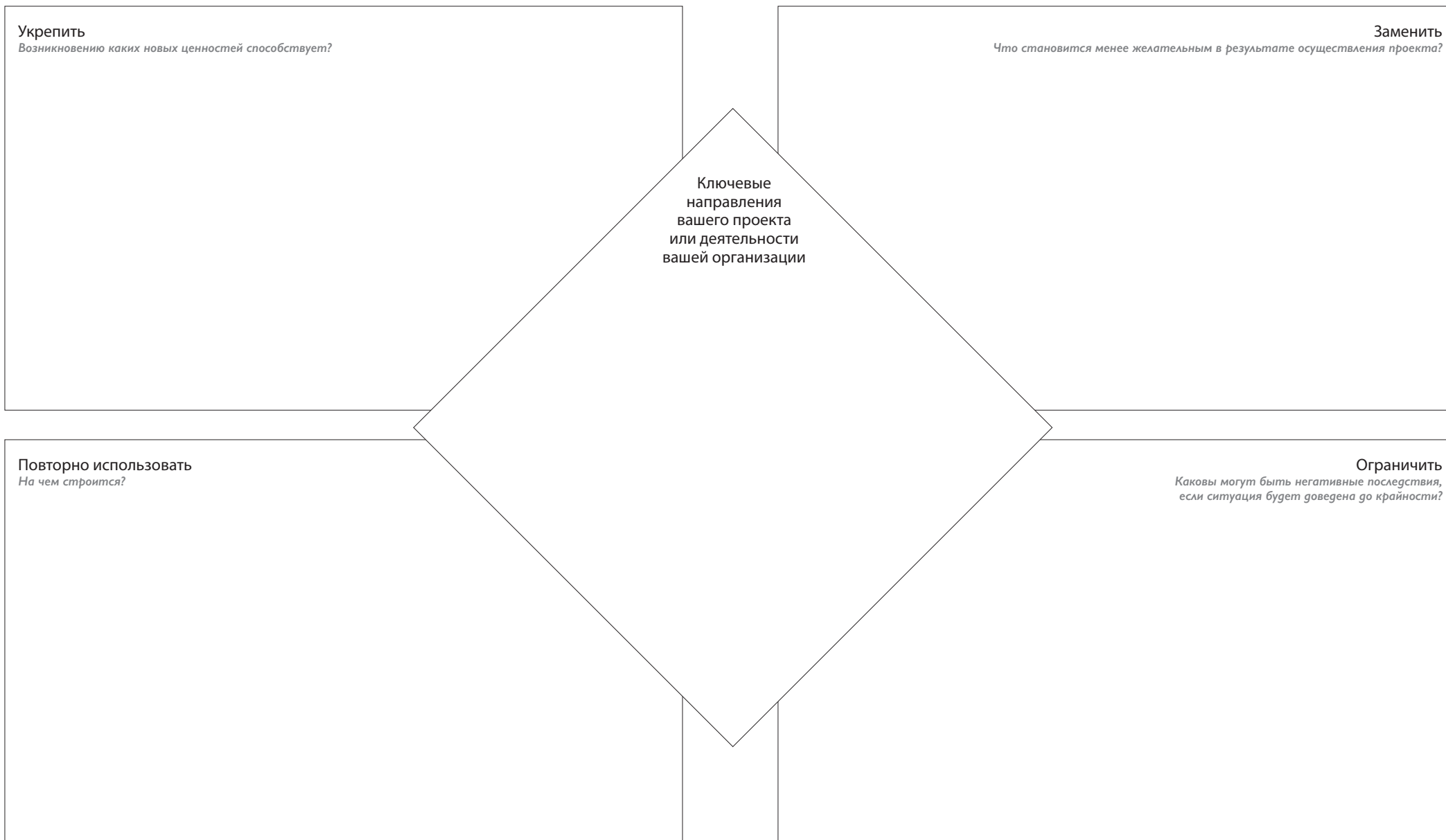
При заполнении четырех квадратов подумайте:

- об остальном мире (мыслите как можно шире);
- о вашей конкретной области или ваших интересах (например, каким образом это может отразиться на текущей практике);
- о ваших бенефициарах (какие преимущества это может им принести?);
- о себе (как это может отразиться на вашей работе/жизни?).



Я хочу заглянуть вперед,
чтобы определить возможные результаты своей деятельности

ПОДБОР ДОКАЗАТЕЛЬСТВ



ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ПОДБОР ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

ОРГАНИЗАЦИЯ: UNDP KOSOVO

СТРАНА: КОСОВО

СЕКТОР: МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ

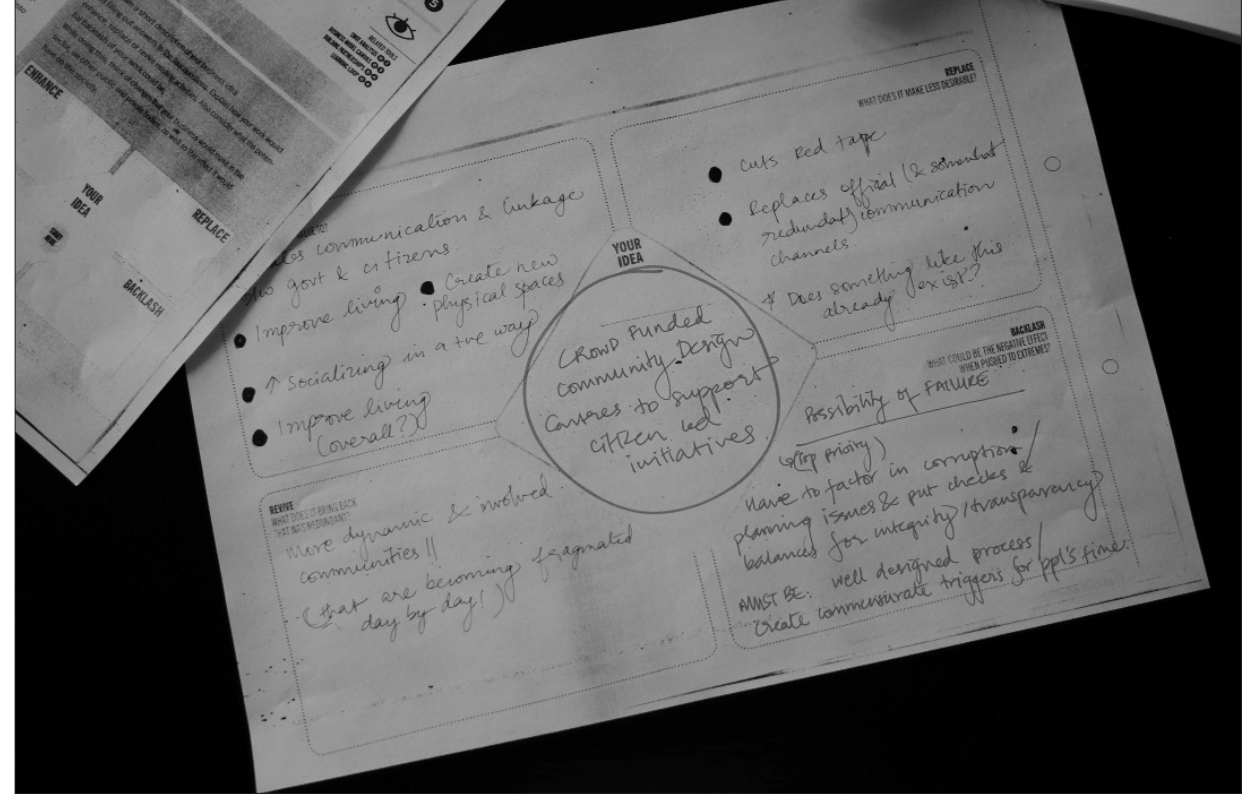
ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: LEJLA SADIKU

EMAIL: LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: [HTTP://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/](http://undp.akvoapp.org/fr/project/1338/)



ОСНОВНЫЕ ИТОГИ РАБОТЫ СЕМИНАРА ПО ПЛАНИРОВАНИЮ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ С УЧАСТИЕМ СТУДЕНТОВ АРХИТЕКТУРНЫХ ВУЗОВ

Мы стремимся расширить рамки деятельности общественных центров планирования, использующих механизм народного сбора средств для поддержки гражданских инициатив.

ТАКАЯ СИСТЕМА ПРЕДПОЛАГАЕТ:

- формирование предложений со стороны общественных организаций о развитии общин, которые размещаются на центральном сайте с целью сбора средств;
- привлечение студентов архитектурных и дизайнерских вузов и представителей местного самоуправления для совместной разработки проекта или решения с оплатой по завершении работ.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

В настоящее время данный проект находится на начальной стадии разработки концепции. На этом этапе мы пытаемся привлечь к участию специалистов из целевой аудитории. Мы хотели расширить свое воображение, протестировать идею и взглянуть на нее с иной точки зрения.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы представили наш проект и его цели группе из 60–70 студентов факультета дизайна Государственного университета Приштины. Группа была большая, и мы хотели получить как можно больше замечаний и предложений. Участвовавшие в семинаре студенты рассуждали о значимости данного проекта для их местной общины, и нам удалось добиться действительно важного вклада в его развитие со стороны основных заинтересованных лиц проекта.

Это помогло определить те факторы, которые способствуют взаимодействию с различными представителями местной общины волонтеров (например, интерес со стороны студентов художественных вузов вызвали проекты, имеющие эстетическую составляющую).

Была подтверждена необходимость тщательного планирования процесса привлечения специалистов. Это исключительно важно, поскольку вы просите незнакомых людей на безвозмездной основе потратить на проект свое время и силы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Благодаря принятым нашей командой усилиям, проект получил дополнительный импульс. Данная работа была весьма полезной по двум причинам:

- *это позволило определить те факторы, которые способствуют привлечению к работе с представителями местной общины волонтеров (например, интерес со стороны студентов художественных вузов вызвали проекты, имеющие эстетическую составляющую);*
- *была подтверждена необходимость тщательного планирования процесса привлечения специалистов. Это исключительно важно, когда вы просите незнакомых людей на безвозмездной основе потратить на проект свое время и силы.*

ПРИМЕНЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ: ПОДБОР ДОКАЗАТЕЛЬСТВ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

ОРГАНИЗАЦИЯ: ТЕЕМАС

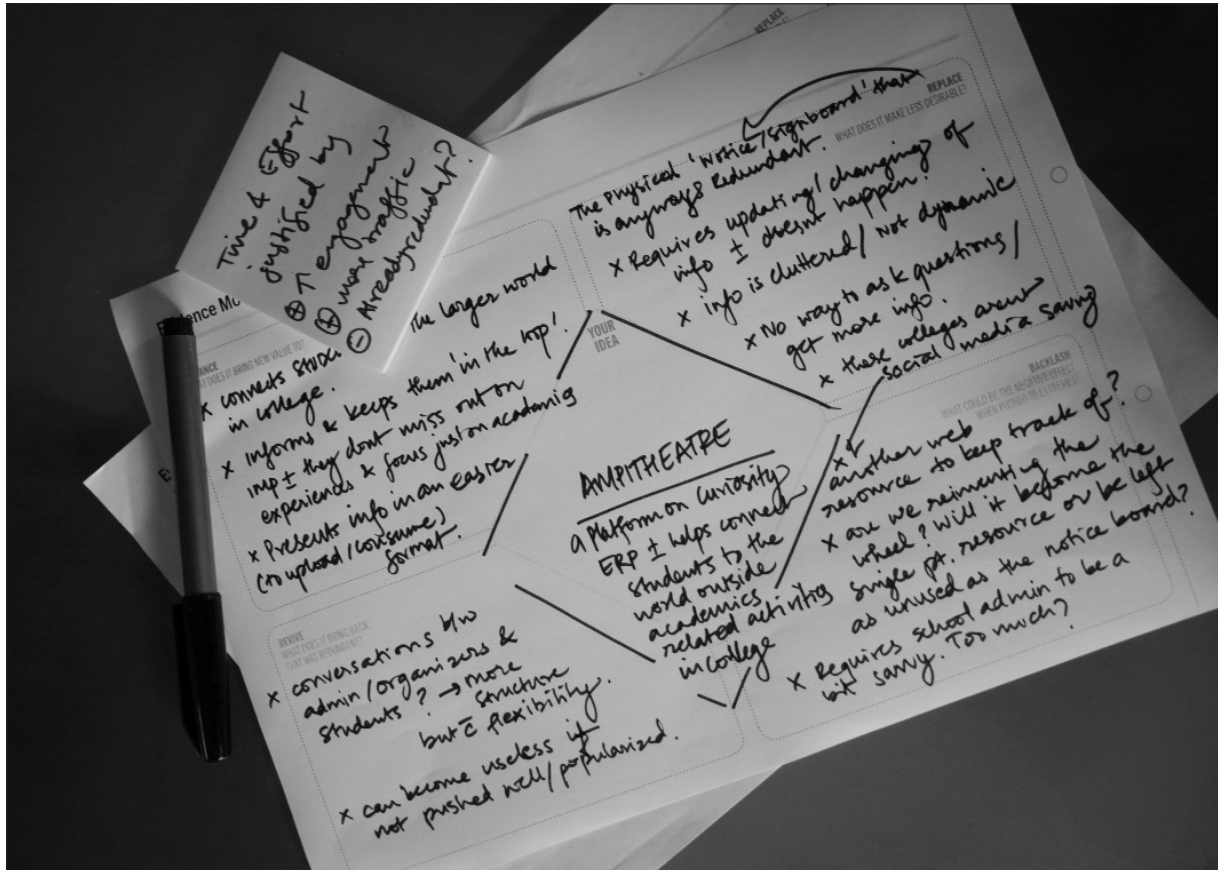
СТРАНА: ИНДИЯ

СЕКТОР: ОБРАЗОВАНИЕ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: ДИРЕКТОР

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: TARUN MARKOSE

EMAIL: TARUNMARKOSE@GMAIL.COM

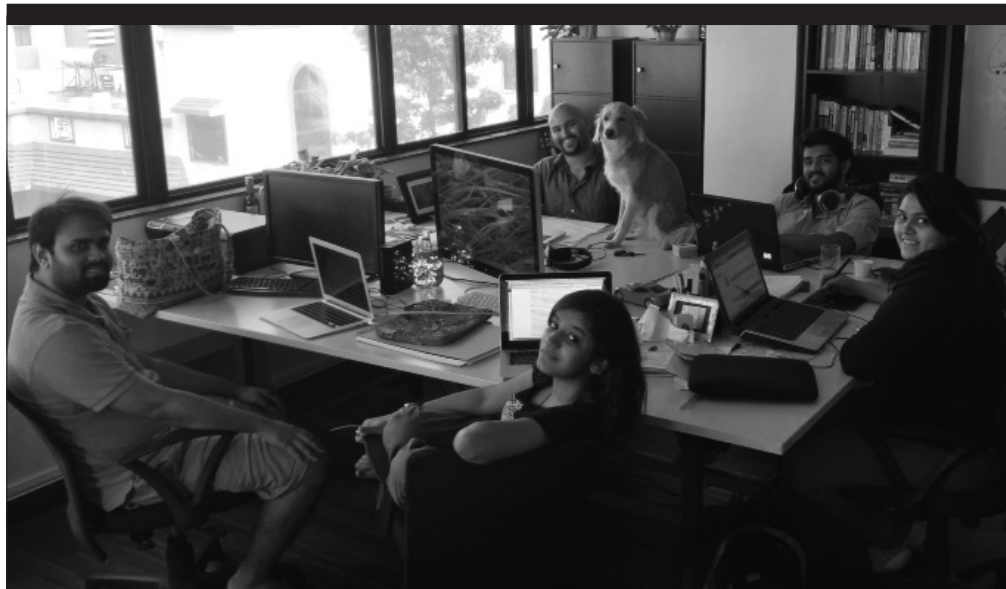


ФОТОГРАФИЯ ЗАПОЛНЕННОЙ ТАБЛИЦЫ, КОТОРАЯ СТАЛА РЕЗУЛЬТАТОМ ОБСУЖДЕНИЯ В ГРУППЕ

Теетас работает с образовательными учреждениями, создавая продукты, позволяющие усовершенствовать практику посредством применения платформы планирования ресурсов предприятия (ERP) под названием Curiosity (любопытство), которую мы разработали в сотрудничестве с преподавателями-новаторами.

Сейчас мы работаем над дополнительным функциональным приложением «Амфитеатр», которое даст студентам доступ к информации о дополнительных занятиях и внеучебных мероприятиях, организованных в их вузах.

В настоящее время в большинстве образовательных учреждений, с которыми мы работаем, имеется только давнишняя доска объявлений, на которой размещается специализированная, по большей части устаревшая информация, и нет какого-то отдельного места, где администрация или студенты могли бы размещать и получать информацию и ее регулярно обновлять.



В КОМАНДЕ ТЕЕМАС ПОДОБРАЛИСЬ ОЧЕНЬ РАЗНЫЕ ЛЮДИ, РАБОТАЮЩИЕ В ТАКИХ СФЕРАХ, КАК РАЗРАБОТКА САЙТОВ, БИЗНЕС-ДИЗАЙН И ДИЗАЙН ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО ОПЫТА

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы поняли, что при создании дополнительных функций платформы Curiosity исходим из излишне идеалистических представлений о реальной ситуации. Обычно мы действуем по интуиции, даже если целевые организации не видят явных достоинств в создаваемых функциях. На этот раз при создании функции «Амфитеатр» мы решили придерживаться подхода, опирающегося на доказательную базу. Мы использовали сочетание двух инструментов – «определение проблемы» и «подбор доказательств». Задача состояла в том, чтобы сформулировать и подготовить план решения поставленной перед нами проблемы, опирающийся на логически выстроенную доказательную базу.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

С двумя моими коллегами мы распечатали таблицу для заполнения и сели за стол, чтобы привести в порядок наши мысли и просмотреть записи. Инструмент определения проблемы лишь помог нам сформулировать цель, которую мы и так знали. Самым интересным было подготовить ответ на последний вопрос «Можете ли вы подойти к этой проблеме с другой стороны? Можете ли вы переформулировать проблему?» Сталкиваясь с любой проблемой, вы иногда пытаетесь решить ее прямолинейно, поэтому данный вопрос помог нам задуматься о том, существует ли иной способ взглянуть на саму проблему?

Таблица подбора доказательств на удивление оказалась весьма интересной. Когда мы приступили к ее заполнению, мы поняли, что доказательная база, подтверждающая наше решение, неубедительна. Также было непонятно, какое воздействие это решение может оказать. Это сбilo нас с толку, поскольку направление нашей работы ставилось под сомнение, что привело к жарким спорам внутри команды. Пока мы не нашли ответов на наши вопросы, но в любом случае результат оказался положительным.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

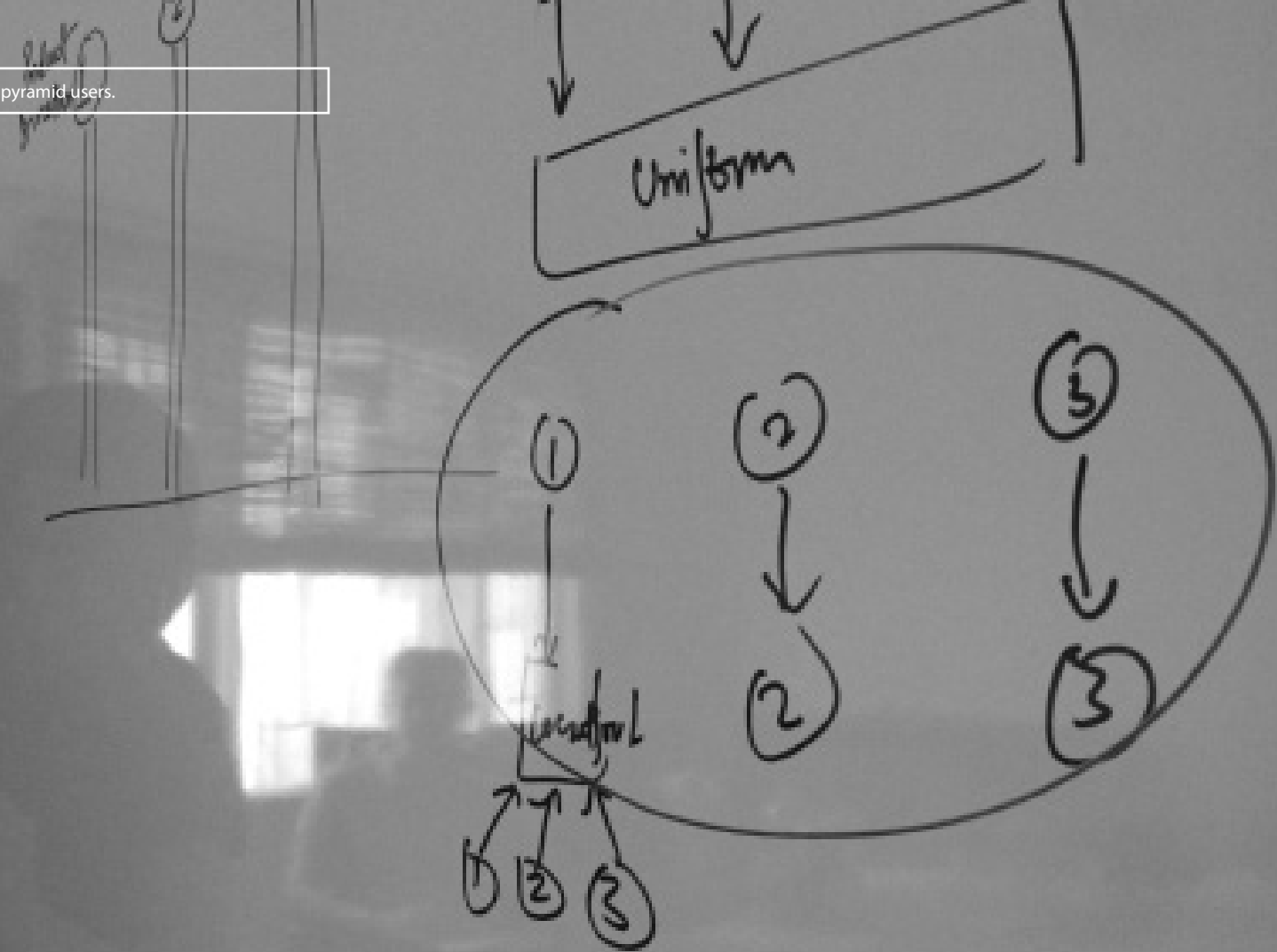
В результате выполнения данного упражнения мы пересмотрели то, в чем первоначально были совершенно уверены. Это позволило нам провести серьезный самоанализ и переосмыслить всю систему, которую мы собирались создать на основе нашей интуиции. Упражнение было полезным, поскольку помогло нам получить более полное представление о том, что мы задумали.

Это позволило нам провести серьезный самоанализ и переосмыслить всю систему, которую мы собирались создать на основе нашей интуиции.



Local delivery
...
...
...
...
...

Post defecation



Я хочу
разработать четкий план,
чтобы оценить текущее состояние
своей работы и имеющиеся варианты
для дальнейшей деятельности



SWOT-АНАЛИЗ

ОСНОВАНО НА
MindTools (1996) SWOT Analysis.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

SWOT – это Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Объектом SWOT-анализа может быть не только отдельный проект, но и организация, и даже целая отрасль. Проведение анализа позволяет получить более глубокое представление о том, что может дать проект или организация, определить слабые стороны и недостатки, над которыми необходимо работать для обеспечения успеха, и определить конкретные потребности в привлечении внешних партнеров для получения содействия.

Проведение SWOT-анализа заключается в выявлении и учете факторов внутренней и внешней среды, которые либо способствуют, либо препятствуют усилиям по достижению поставленной цели. SWOT-анализ – это хорошая основа для пересмотра существующих стратегий и направлений деятельности, а также возможность проверить идею, связанную с выбором решения. Перед началом реализации любого проекта полезно выполнить SWOT-анализ.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

SWOT-анализ может проводиться для целой организации, а также для отдельных подразделений, программ и даже проектов. Заполните каждый из четырех квадратов таблицы, указав, что, по вашему мнению, является сильными и слабыми сторонами вашей организации, а также указав внешние возможности и угрозы, которые могут либо способствовать, либо препятствовать вашей деятельности. Предлагаем еще несколько советов.

Следует подготовиться: перед началом проведения анализа подготовьте все необходимые цифры и факты.

Используйте комплексный подход: следует использовать всю информацию, которая может повлиять на вашу работу, – от наименее значимой (вопросы на микроуровне, например, такие как обсуждения, проводимые внутри вашей команды) до очень важной (например, вопросы государственного регулирования).

Будьте самокритичны: SWOT-анализ призван стимулировать критическое отношение к происходящему, а не доставлять вам и/или другим удовольствие. Проявите открытость и не занимайте оборонительную позицию. На-

личие слабых и сильных сторон – это обычное явление, и вполне нормально, что вы осознаете наличие как угроз, так и возможностей. Иногда простое обсуждение слабых сторон и угроз может помочь вам понять ваши сильные стороны и имеющиеся возможности.

Проверьте результаты вашего анализа на других: подключите к работе других людей или даже привлечите сторонних лиц (например, представителей организаций-партнеров) для повторения тех же действий и сравнения полученных результатов с тем, что получилось у вас.

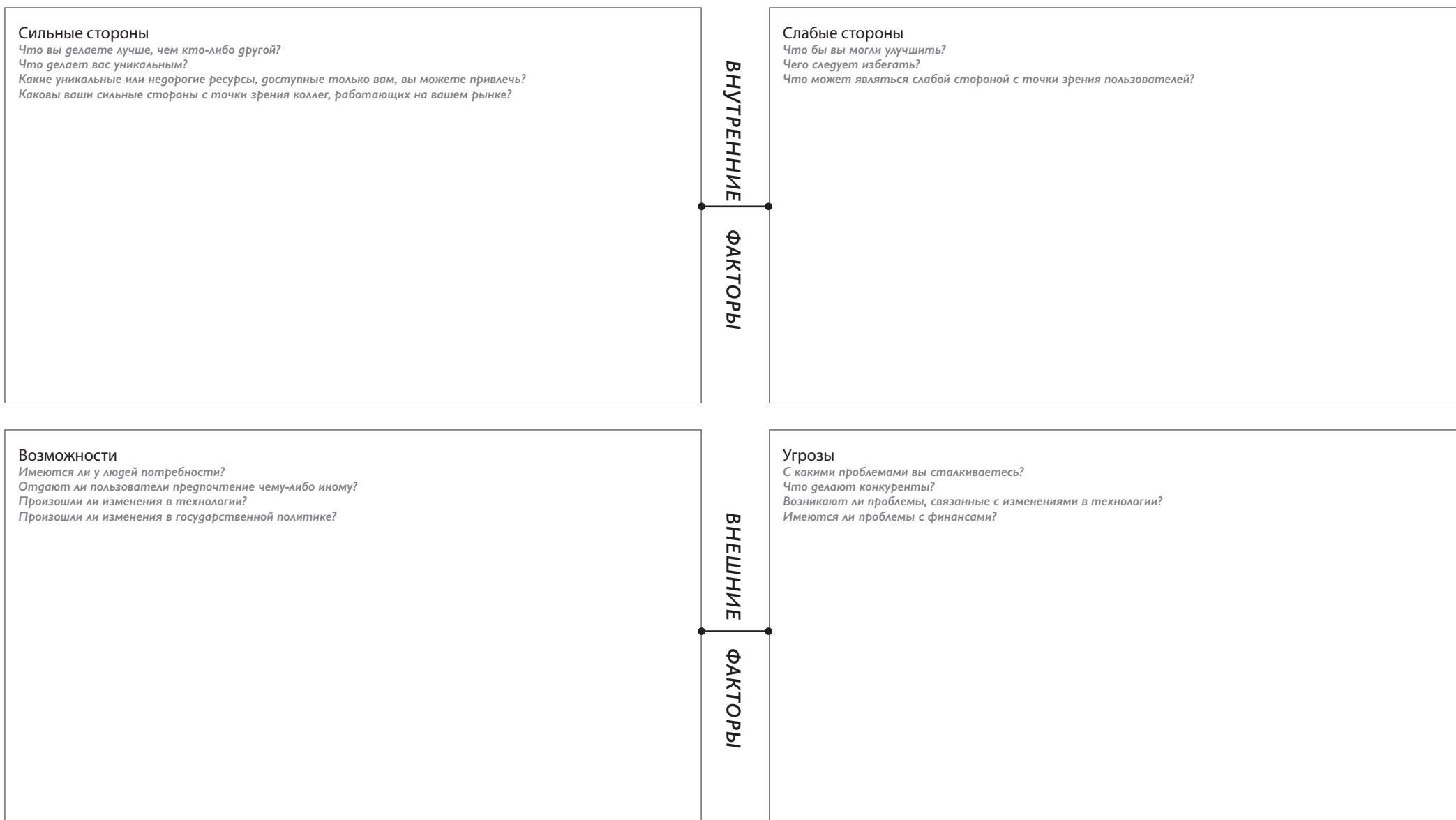
Повторно проведите анализ: по ходу вашей работы вы неизбежно будете получать новые знания и обнаруживать новые факты, влияющие на работу. Проверяйте результаты SWOT-анализа раз в квартал или два раза в год и приводите ход выполнения вашей работы в соответствие с полученными результатами.

Используйте анализ в качестве рекомендации: не полагайтесь слишком сильно на SWOT-анализ – это всего лишь инструкция, призванная помочь вам определить направление дальнейшего развития.



Я хочу разработать четкий план,
чтобы оценить текущее состояние своей работы и имеющиеся варианты для дальнейшей деятельности

SWOT-АНАЛИЗ



Trying out different business models along with the team, to work out the most suitable one.



Я хочу
разработать четкий план,
чтобы развить
свою идею
во что-то более значимое



МАКЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ (BUSINESS MODEL CANVAS)

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

СОЗДАНО
Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*.



ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ – его заполнение в идеальных условиях рассчитано на несколько дней. С учетом стратегического характера входных данных / достигнутых результатов, необходимо проконсультироваться с наставниками, коллегами, а также, по возможности, перепроверить данные после первоначального заполнения.

Что это такое, и нужно ли этим заниматься?

Макет бизнес-модели – это обзор, занимающий одну страницу, в котором описывается ваша текущая деятельность (или предполагаемая деятельность) и шаги, которые необходимо предпринять. Обзор позволяет структурировать обсуждение управленческих и стратегических решений путем заострения внимания на важнейших видах деятельности и проблемах, связанных с вашей инициативой, а также влияния этих двух факторов друг на друга. Данный визуальный формат представления данных, впервые предложенный Osterwalder и Pigneur, хорошо подходит как существующим, так и новым организациям и предприятиям. Можно продвинуть новые инициативы и изыскать новые возможности в рамках действующих программ и одновременно повысить эффективность работы, предложив возможные варианты обмена услугами и координации деятельности. Данный инструмент может использоваться для планирования и подготовки предложений и воплощения их в жизнь в рамках новых программ.

Отдельные элементы инструмента подталкивают поразмышлять о конкретных видах деятельности и ресурсах, а возможность иметь полный обзор позволяет взглянуть на общую перспективу и подумать о том, как совместить все эти части в единое целое. Структура инструмента также позволяет сделать обсуждение проблемы в группе более целенаправленным и добиться взаимопонимания всех участников.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

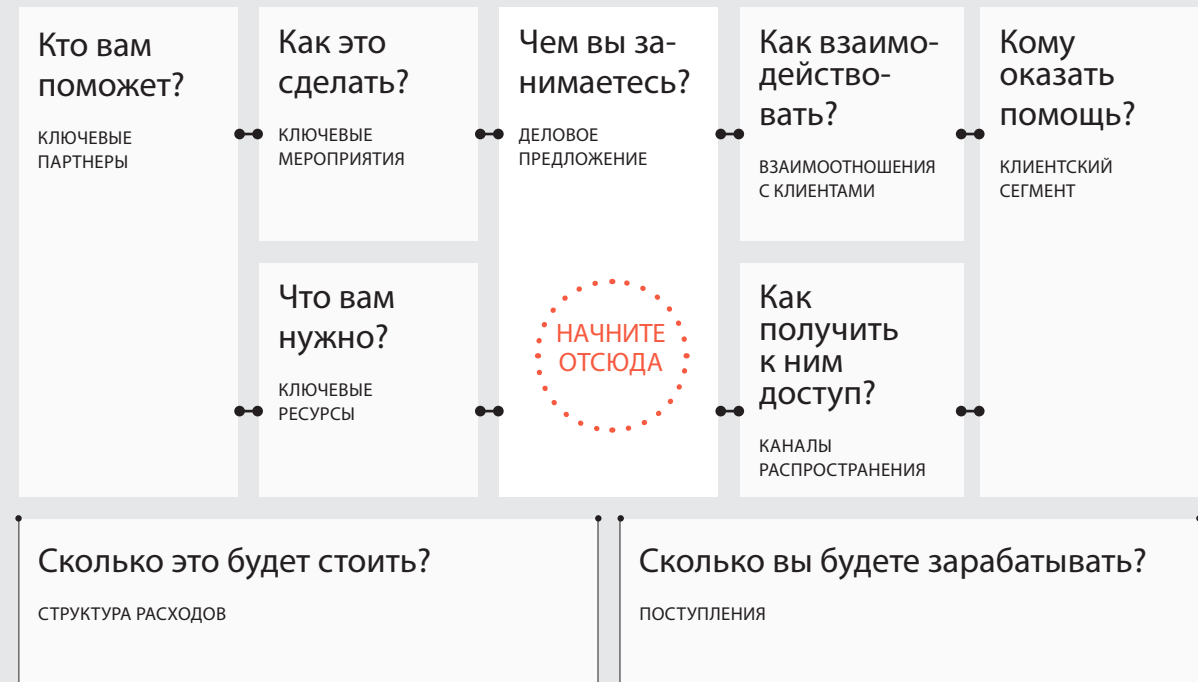
Самый простой способ создания макета бизнес-модели – начать с заполнения информации о том, чем вы занимаетесь. Это позволит при заполнении других ячеек, являющихся составными частями инструмента, постоянно держать вашу основную задачу в центре внимания. В дальнейшем, опираясь на достигнутые результаты, вы сможете определить наилучший путь к вашей цели, внося в таблицу дополнительную информацию о других ваших видах деятельности и ресурсах.

Начните с чистого листа и добавьте запись с ключевым словом в каждую ячейку макета. Если для этого вы используете клейкие листочки для заметок, вам будет удоб-

но передвигать ваши идеи по мере заполнения каждой ячейки макета. При необходимости элементы, связанные с отдельными группами клиентов, могут заполняться на листочках одного цвета.

Однако будьте внимательны и не относитесь слишком трепетно к первой же идее. Вместо этого подготовьте проекты нескольких альтернативных бизнес-моделей, относящихся к тому же продукту, услуге или технологии.

Если вы найдете понравившиеся вам новые/инновационные бизнес-модели, на их примере можно будет попрактиковаться и научиться новым приемам ведения бизнеса.



Я хочу разработать четкий план,
чтобы развить свою идею во что-то более значимое

МАКЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ (BUSINESS MODEL CANVAS)

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Кто вам поможет? КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ</p> <p><i>Кто ваши ключевые партнеры/поставщики? Каковы основные мотивы развития партнерских отношений?</i></p> | <p>Как это сделать? КЛЮЧЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ</p> <p><i>Проведение каких ключевых мероприятий предполагает ваше деловое предложение? Проведение каких мероприятий является наиболее важным с точки зрения ваших каналов распространения, взаимоотношений с клиентами, поступлений и т.п.</i></p> | <p>Чем вы занимаетесь? ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</p> <p><i>Какие базовые ценности вы можете предложить вашей аудитории? На удовлетворение каких потребностей направлена ваша деятельность?</i></p> | <p>Как взаимодействовать? ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С АУДИТОРИЕЙ</p> <p><i>Какие взаимоотношения должны быть установлены с точки зрения целевой аудитории? Можете ли вы сделать это частью своей деятельности с точки зрения затрат и предлагаемого формата?</i></p> | <p>Кому оказать помощь? СЕКМЕНТЫ АУДИТОРИИ</p> <p><i>Для каких групп создается дополнительная стоимость? Какие группы являются вашей основной аудиторией?</i></p> |
| <p>Сколько это будет стоить? СТРУКТУРА РАСХОДОВ</p> <p><i>Каковы основные статьи расходов в вашей работе? Какие ключевые ресурсы/мероприятия являются наиболее затратными?</i></p> | <p>Сколько вы будете зарабатывать? ПОСТУПЛЕНИЯ</p> <p><i>За получение каких выгод готова платить ваша аудитория? Что и как оплачивалось в последнее время? Каким способом она предпочитает производить оплату? Какую долю занимают отдельные виды поступлений в общей выручке?</i></p> | | | |

Project planning workshop with various levels of partners working on financial inclusion.



Я хочу
разработать четкий план,
чтобы работать с разными
группами, с которыми меня
объединяет общее видение



}

КАРТА ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

Tennyson R. (2003). 12 Phases in the Partnering Process. P. 4. В кн.: The Partnering Toolbook.



ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ – его заполнение в идеальных условиях рассчитано на несколько дней. С учетом стратегического характера входных данных / достигнутых результатов, необходимо проконсультироваться с наставниками, коллегами, а также, по возможности, перепроверить данные после первоначального заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Причинно-следственные связи при решении сложных задач имеют по собой различную, но взаимосвязанную основу, при этом ряд организаций, работающих в различных секторах экономики, по-разному пытаются решить возникающие проблемы. Для тех организаций, которые располагают ограниченными ресурсами, создание партнерства является удобным способом расширения как имеющихся возможностей, так и охвата. Налаживание партнерских отношений позволяет выработать общую позицию и воспользоваться накопленными знаниями в различных иных областях.

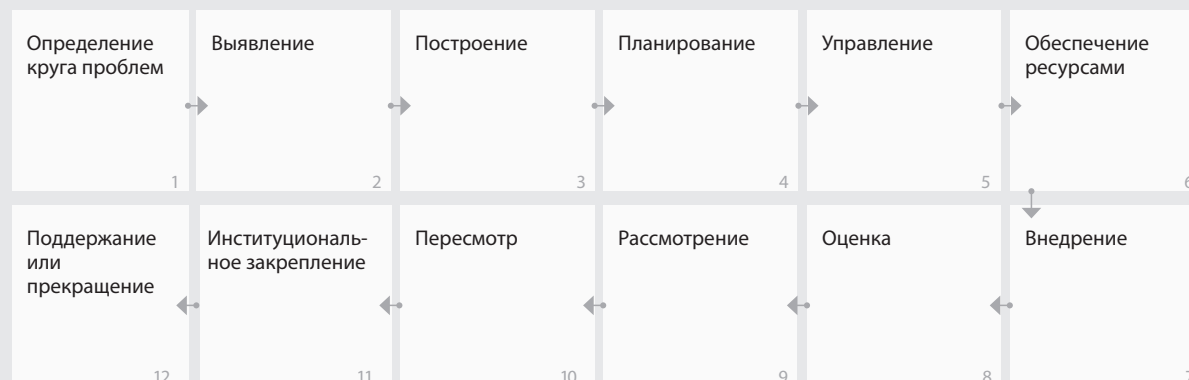
Построение партнерских отношений требует больших усилий со стороны всех участников. Для построения качественных рабочих отношений часто требуется большое количество времени, но это и есть основа эффективного сотрудничества. Карта построения партнерских отношений позволяет разбить этот процесс на отдельные шаги, что позволит вам предвидеть, какие трудности и проблемы встанут у вас на пути.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

В карте построения партнерских отношений описываются различные этапы, которые могут потребоваться для создания партнерства. В карте указываются те шаги, которые необходимо предпринять на каждом этапе, чтобы партнерство заработало в полную силу, а также вместо обязательных правил определяются общие направления деятельности. Как это указывается в таблице, каждый этап важен, и не следует пропускать этапы, если вы хотите, чтобы партнерские отношения оставались сбалансированными и вы продвигались к реализации поставленной цели. Чтобы быть успешными, партнерские отношения должны быть взаимовыгодны для всех участвующих сторон.

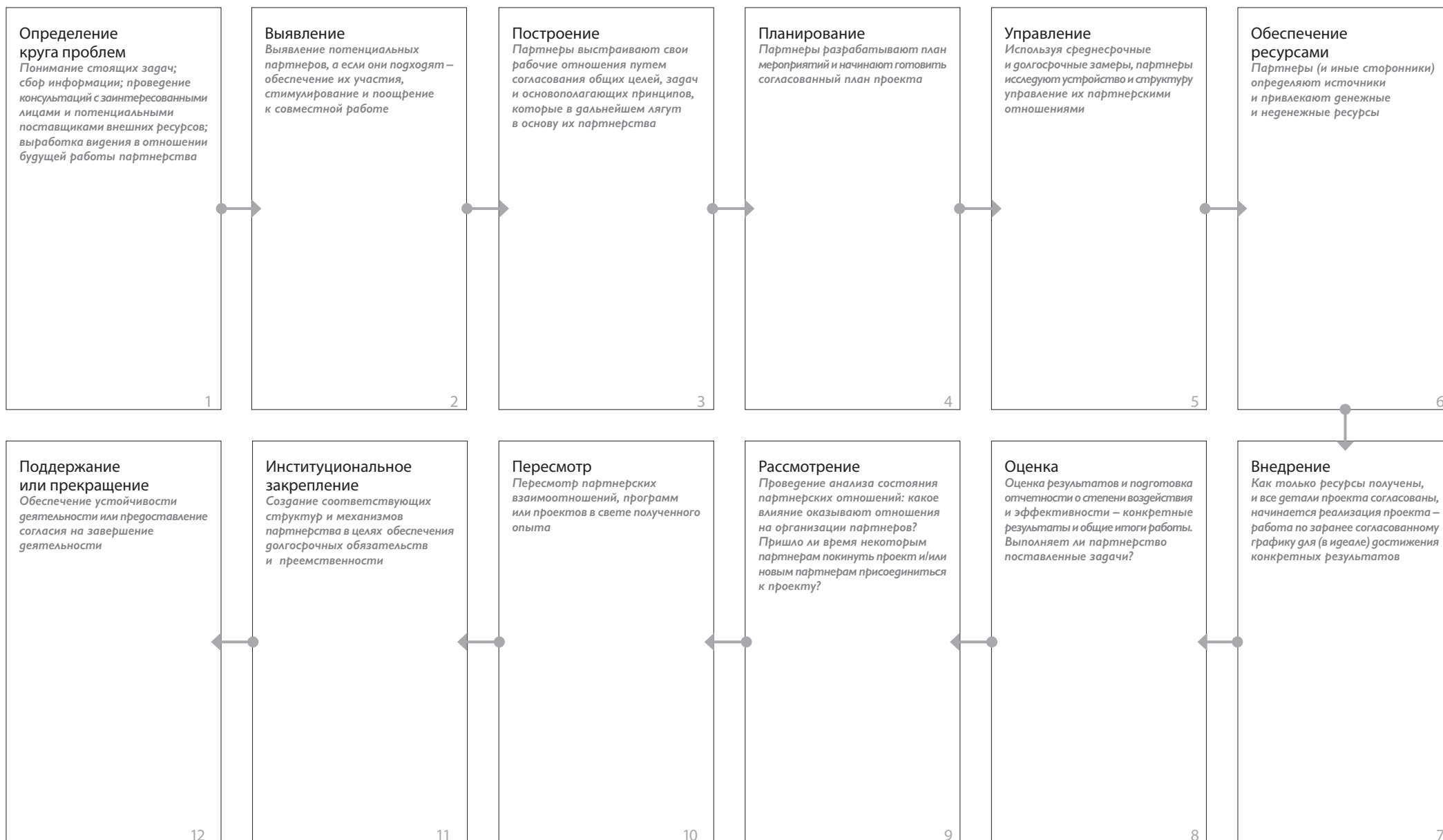
Вы можете использовать карту построения партнерских отношений для определения этапа построения партнерства, на котором вы и ваш партнер находитесь в настоящий момент, что позволит пройти следующие этапы и в конечном итоге совместно построить крепкие партнерские отношения.

- Определите этап, на котором вы находитесь в настоящий момент.
- Определите этап, на котором вы хотели бы находиться.
- Используйте типовую форму в качестве карты, которая поможет проложить путь к тому этапу, который вам требуется. Для достижения вашей цели потребуется выполнить ряд мероприятий.



Я хочу разработать четкий план,
чтобы работать с разными группами, с которыми меня объединяет общее видение

КАРТА ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ



Building feedback cycles within interconnected phases of a complex sanitation project.



Я хочу
разработать четкий план,
чтобы улучшить то,
что было сделано
мною ранее



ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА
IDEO (2011). Deliver: Create a Learning Plan. P. 145. В кн.: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition 2. London: IDEO.



ДОСТАТОЧНО ПРОСТО:
ИНСТРУМЕНТ ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
и требует сравнительно немного времени
для заполнения.

Что это такое, и нужно ли этим заниматься?

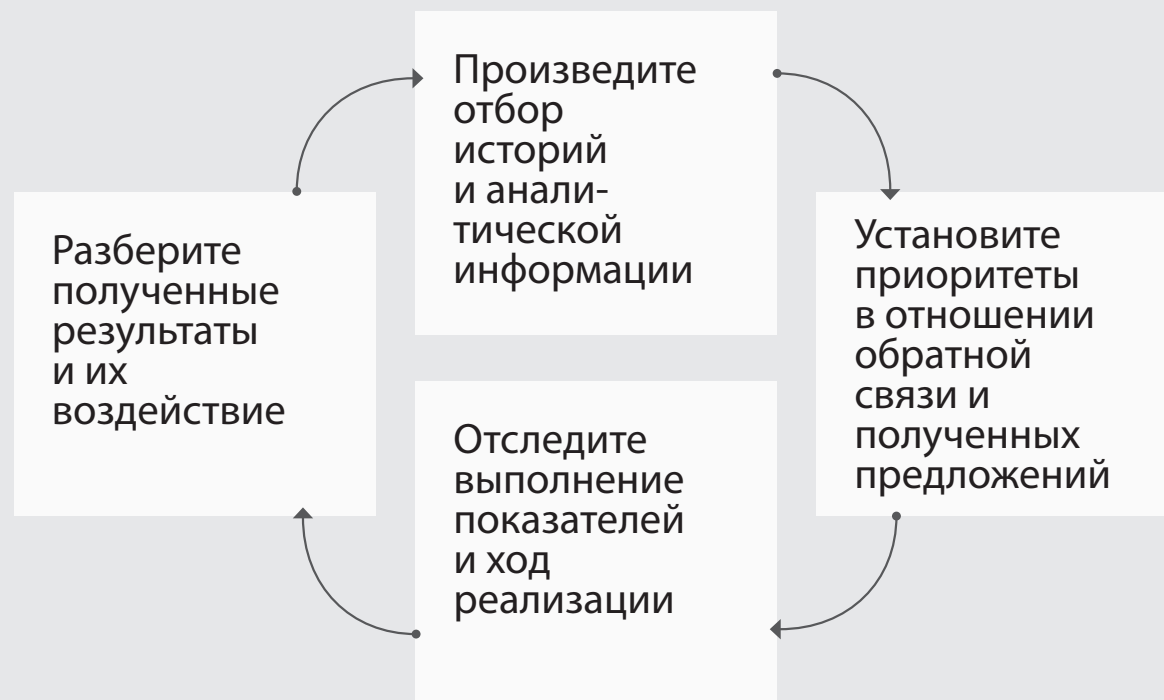
Обучение – это постоянный циклический процесс. Цикл обучения – инструмент, который на основе данных о выполняемой в настоящее время работе поможет вам определить, что нужно делать дальше. С его помощью можно получить четкую общую картину того, как разбить процесс осуществления социальных изменений на отдельные повторяющиеся циклы, позволяющие последовательно двигаться вперед.

Таблица инструмента, основанная на Плате обучения IDEO (2011), описывает четыре различные этапа развития, через которые будет проходить ваша работа в рамках цикла непрерывного совершенствования. Применение данного инструмента позволит вам понять, что представляют собой различные этапы развития в ходе осуществления вашей идеи. Попробуйте понять для себя, какие процессы в этой работе задействованы, и это поможет вам решить, что делать дальше.

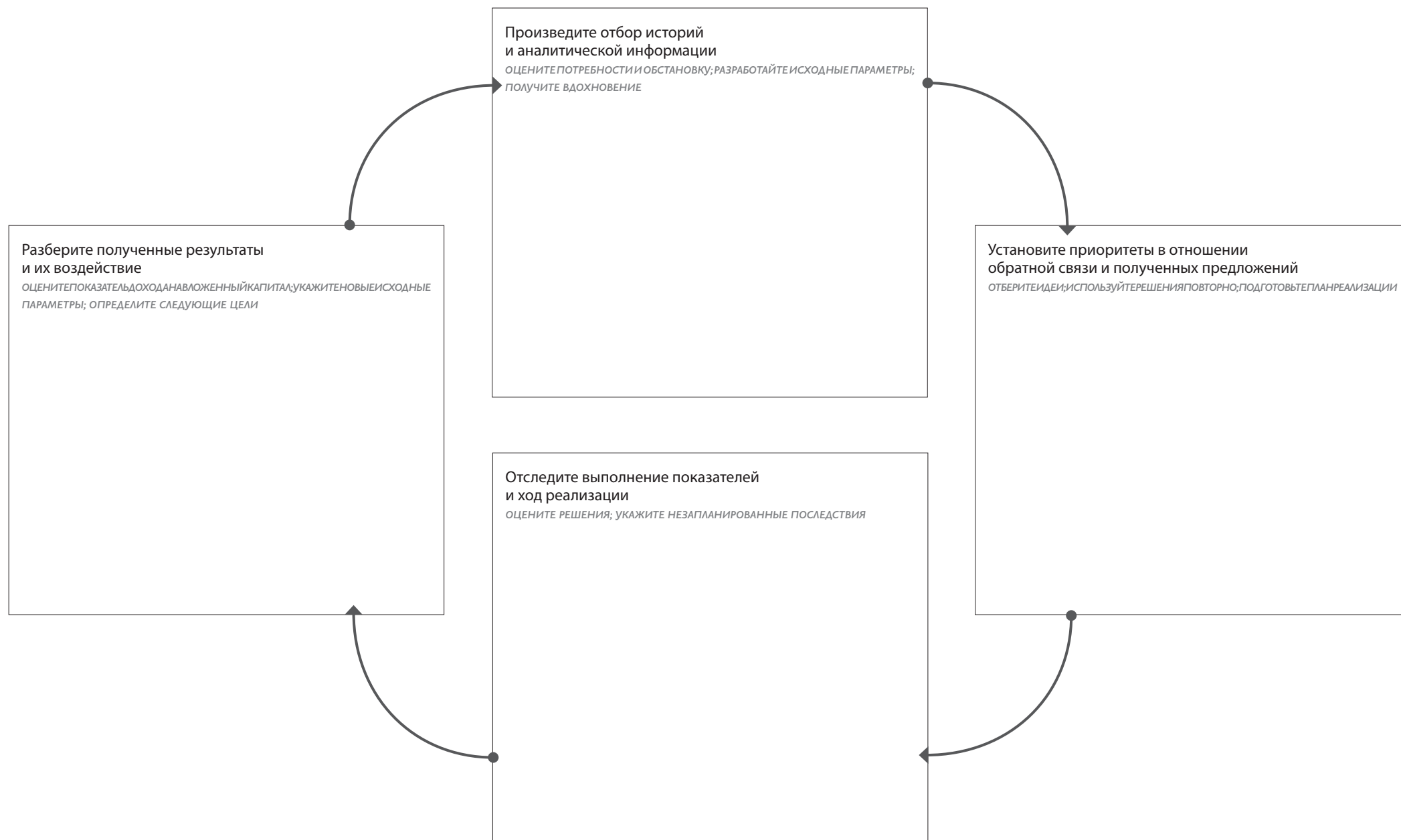
? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Настоящий инструмент предлагает вам основу для планирования и ведения вашей работы. Каждый из четырех компонентов тесно увязан с методами, системами и процессами, используемыми вашей организацией в своей работе. С его помощью вы можете проверить, действительно ли ваша организация извлекает уроки из собственного опыта (успехов и неудач) и непрерывно совершенствуется.

Заполните каждый из четырех квадратов таблицы инструмента. Не существует какого-то формального требования к тому, когда эту работу необходимо начинать, а когда заканчивать – вы можете использовать таблицу инструмента для составления плана нового проекта или записи ваших мыслей о текущем проекте. По существу, новые знания, которые вы черпаете, собирая истории, получая обратную связь и знакомясь с информацией о результатах работы, помогут вам пересмотреть ваши дальнейшие шаги и внести в них коррективы.



Я хочу разработать четкий план,
чтобы улучшить то, что было сделано мною ранее



Разберите полученные результаты и их воздействие

ОЦЕНИТЕ ПОКАЗАТЕЛЬ ДОХОДА НА ВЛОЖЕННЫЙ КАПИТАЛ; УКАЖИТЕ НОВЫЕ ИСХОДНЫЕ ПАРАМЕТРЫ; ОПРЕДЕЛИТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ЦЕЛИ

Произведите отбор историй и аналитической информации

ОЦЕНИТЕ ПОТРЕБНОСТИ И ОБСТАНОВКУ; РАЗРАБОТАЙТЕ ИСХОДНЫЕ ПАРАМЕТРЫ; ПОЛУЧИТЕ ВДОХНОВЕНИЕ

Установите приоритеты в отношении обратной связи и полученных предложений

ОТБЕРИТЕ ИДЕИ; ИСПОЛЬЗУЙТЕ РЕШЕНИЯ ПОВТОРНО; ПОДГОТОВЬТЕ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ

Отследите выполнение показателей и ход реализации

ОЦЕНИТЕ РЕШЕНИЯ; УКАЖИТЕ НЕЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: МАКЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

ОРГАНИЗАЦИЯ: SBCSOL – INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

СТРАНА: БРАЗИЛИЯ

СЕКТОР: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: РАЗРАБОТЧИК СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: RENATA MENDES

EMAIL: RENATACM@UOL.COM.BR



ДВА ЧЛЕНА КОЛЛЕКТИВА NÓ CEGO CIA DE PALHAÇOS

В настоящее время у клоунов существует дефицит инфраструктуры (например, помещений для выступлений, финансовой поддержки или маркетинговых ресурсов), и в то время как они являются профессиональными артистами и полностью увлечены тем, что они делают, отсутствие оплачиваемой работы вызывает у них определенное разочарование.

Коллектив NÓ Cego Cia de Palhaços (по-португальски palhaços означает «клоуны») – это группа из четырех артистов, которые верят в то, что искусство клоунады обладает силой исцеления «в обществе, где любовь – это главная потребность человека». Коллектив работает в центре психологической поддержки (CAPS), где искусство клоунады (и иные новаторские психотерапевтические методы) служат инструментом восстановительного лечения для пациентов, проходящих курс лечения психиатрических расстройств, а также для обездоленных людей, истощенных физически и эмоционально. Работа клоунов в значительной мере зависит от квалифицированных координаторов групп, которые высоко ценят их искусство. Коллектив стремится добиться признания, занимаясь социальной работой, но в то же время ему требуется финансовая поддержка в виде заказов на их профессиональные услуги.



РЕНАТА ОБЪЯСНЯЕТ СМЫСЛ ЗАГЛОВОК В ТАБЛИЦЕ МАКЕТА БИЗНЕС-МОДЕЛИ



ЧЛЕНЫ NÓ SEGO CIA DE PALHAÇOS РАССМАТРИВАЮТ ЗАПОЛНЕННУЮ ТАБЛИЦУ МАКЕТА, ЧТОБЫ РЕШИТЬ, КАКОВЫ БУДУТ ИХ СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ В СООТВЕТСТВИИ С ОБНОВЛЕННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛЬЮ

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Инициатива по оказанию поддержки коллективу Nó Segó Cia de Palhaços реализуется в рамках программы SBCSol. В настоящее время они выясняют, как им лучше расширить свои перспективы и привлечь необходимые ресурсы. Несмотря на то, что их услуга понятна, коммерческая составляющая все еще находится в зачаточном состоянии. Мы решили воспользоваться макетом бизнес-модели для подготовки нового делового предложения, которое покажет, что коллектив является профессиональной группой, предоставляющей конкурентные услуги, но в то же время сохраняет верность накопленному опыту и богатой истории. При разработке данного бизнес-плана мы стремились сделать его открытым для максимально широкого участия со стороны тех людей, которые готовы оказать помощь в создании макета бизнес-модели.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Чтобы сделать его более актуальным для коллектива, мы адаптировали инструмент и добавили вопросы, основанные на конкретной ситуации. Для обеспечения свободного потока идей мы разбили мероприятие на два этапа.

Первоначальный мозговой штурм: сначала была одна большая общая группа, при этом каждый из участников мог выбрать, на какие вопросы отвечать и в какой последовательности. Следующий этап: после завершения первого этапа мы разбили группу на несколько команд, в которых участники придерживались похожих подходов и идей. Мы попросили их подробно обсудить каждый вопрос, в частности, деловое предложение. В результате распределения участников на группы была подготовлена содержательная часть макета.

Благодаря использованию инструмента участники, ранее не имевшие опыта предпринимательской деятельности, познакомились с понятием «деловое мышление».

Инструмент помог коллективу клоунов собраться с мыслями и сыграл решающую роль в выработке конкретных целей и подготовке мероприятий, необходимых для прохождения каждого этапа.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Благодаря использованию инструмента участники, ранее не имевшие опыта предпринимательской деятельности, познакомились с понятием «деловое мышление». Инструмент помог коллективу клоунов собраться с мыслями и сыграл решающую роль в выработке конкретных целей и подготовке мероприятий, необходимых для прохождения каждого этапа. Более того, инструмент стал понятным языком общения для всех участников, даже для людей с более низким уровнем образования. На основе вопросов из макета мы подготовили серьезное деловое предложение, которое стало стержнем для формирования других разделов бизнес-модели.

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: МАКЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

ОРГАНИЗАЦИЯ: SBSCOL – INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

СТРАНА: БРАЗИЛИЯ

СЕКТОР: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: РАЗРАБОТЧИК СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: RENATA MENDES

EMAIL: RENATACM@UOL.COM.BR

В местечке, расположенном рядом с южным побережьем штата Сан-Паулу, работает кооператив Criqué Caiçara. В нем семь местных жителей, которые состоят в традиционной общине, поддерживаемой Elos Institute и неправительственной организацией Central Artesol.

Община ставит перед собой задачу сохранения культуры и окружающей среды, а также создания рабочих мест, используя имеющиеся навыки кустарного производства. Подделки создаются из древесины дерева caixeta, произрастающего в местных лесах, а также натуральных материалов, найденных на территории экологической станции Juréia-Itatins (одна из экологических станций Бразилии, являющаяся охраняемой территорией). Среди продукции кооператива – развивающие игрушки, мелкие изделия и домашняя утварь.



(ВЕРХНЕЕ ФОТО) МАСТЕРА СОЗДАЮТ ПОДЕЛКИ В СТОЛЯРНОЙ МАСТЕРСКОЙ;

(НИЖНЕЕ ФОТО) СОЗДАНИЕ МАКЕТА БИЗНЕС-МОДЕЛИ С УЧАСТИЕМ ЧЛЕНОВ МЕСТНОЙ ОБЩИНЫ

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы стремились построить бизнес-модель на имеющихся сильных сторонах уже ведущейся деятельности и создать социально-ориентированный бизнес, который учитывает уязвимость местной окружающей среды, общины и ремесла. Мы хотели приступить к составлению основы бизнес-плана при максимальном числе участников, чтобы люди, живущие в общине, могли сами выбрать, каким бизнесом им заниматься.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Ранее группа рассматривала только возможности проведения конкретных мероприятий, но когда все направления бизнес-деятельности были представлены наглядно, мы смогли увязать эти направления с конкретными мероприятиями. Таким образом, ключевые мероприятия стали точкой отсчета для заполнения нашего макета. После завершения этой работы возник график процесса, включающий все направления деятельности и ответственных лиц.

Мы стремились построить бизнес-модель на имеющихся сильных сторонах уже ведущейся деятельности и создать социально-ориентированный бизнес, который учитывает уязвимость местной окружающей среды, общины и ремесла.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Наглядное представление всей бизнес-модели на одном листе позволило группе установить связи между различными направлениями бизнеса, а также предложить новые идеи и приспособить имеющуюся информацию под новые цели. Использование инструмента дало возможность для проведения обсуждения каждого направления деятельности кооператива Crique Caiçara, что оказалось особенно важным, поскольку, за неимением большого штата сотрудников, различные производственные функции выполняются одними и теми же людьми.

Crique Caiçara – это группа родственников, в которую входят как маленькие дети, так и их матери. Макет бизнес-модели сыграл ключевую роль в активном участии в обсуждении всех, способствуя претворению в жизнь чаяний как молодых, так и более старших членов общины. Инструмент полезен с точки зрения знакомства ремесленников с основными принципами предпринимательской деятельности. Это поможет им сосредоточиться на более конкретных целях и получить предпринимательские навыки.

Проведенный семинар позволил оптимизировать работу в части рационального использования времени и более эффективного использования имеющихся навыков.

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: SWOT-АНАЛИЗ

ОРГАНИЗАЦИЯ: SANERGY

СТРАНА: КЕНИЯ

СЕКТОР: ВОДОСНАБЖЕНИЕ, САНИТАРИЯ И ГИГИЕНА (ВСГ)

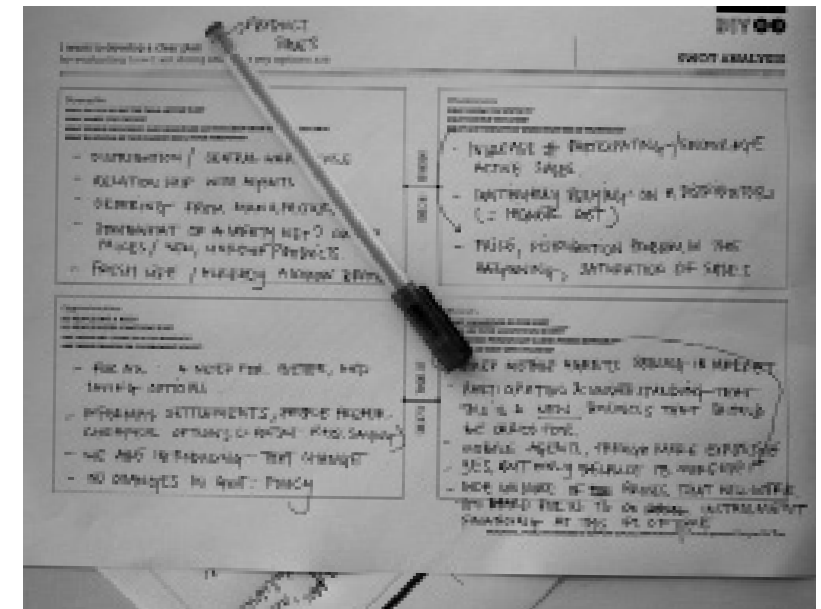
ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: КОНСУЛЬТАНТ ПО СПЕЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТАМ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: MARIELLE SCHWEICKART

EMAIL: MARIELLE@SANER.GY

Я занимаюсь проектом по диверсификации источников доходов микропредпринимателей из общины, в которой мы работаем. На самом деле я уже давно занимаюсь этим проектом и не делала попыток решить проблему как таковую, а просто хотела использовать определенные инструменты, чтобы попытаться разобраться, какие шаги предпринять дальше. В качестве инструмента самооценки я использовала SWOT-анализ, но с небольшими поправками. Я заполнила таблицу инструмента для моего проекта, сделав вид, что сделала это 2 месяца тому назад.

Инструмент оказался удачным и помог мне разобрать все вопросы в комплексе, и я думаю, что если бы я стала пользовалась этим инструментом с самого начала, пользы было бы значительно больше.



ЗАПОЛНЕННАЯ СТРАНИЦА SWOT-АНАЛИЗА ПРОЕКТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ, ВЫПОЛНЕННОГО КОМПАНИЕЙ SANERGY

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: КАРТА ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

ОРГАНИЗАЦИЯ: FHI360

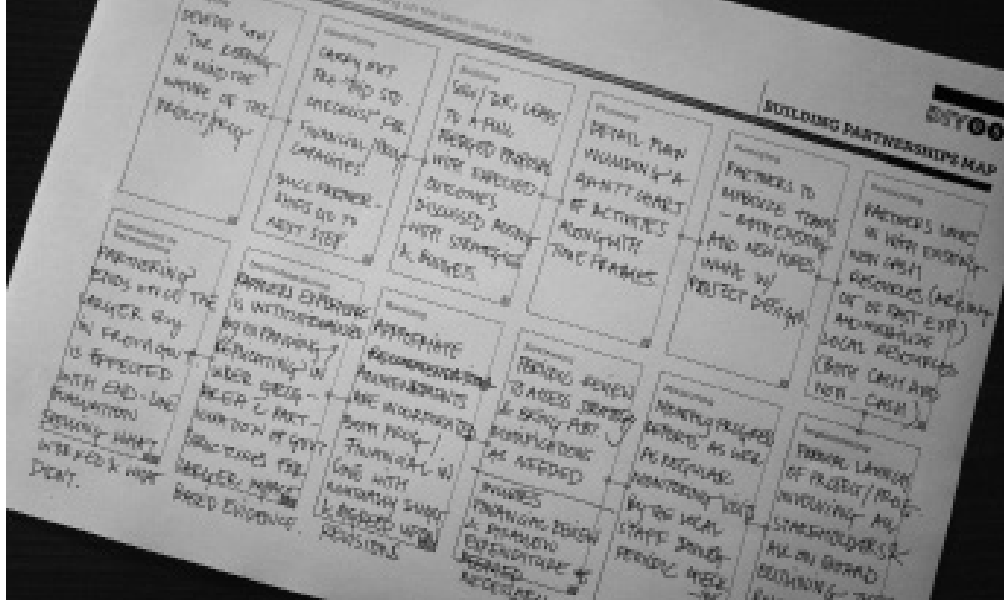
СТРАНА: ИНДИЯ

СЕКТОР: ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, ПИТАНИЕ, ВОДОСНАБЖЕНИЕ, САНИТАРИЯ И ГИГИЕНА

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: SUBBANICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG



РАЗЛИЧНЫЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ ПО ПРОГРАММАМ МРТАСТ

Группа технического обеспечения и поддержки штата Мадхья-Прадеш (MPTAST) (Madhya Pradesh Technical Assistance and Support Team) работает в рамках Проекта реформ в области здравоохранения штата Мадхья-Прадеш (MPTAST) и обеспечивает поддержку департаменту здравоохранения штата в деле достижения этапных целей по совершенствованию таких секторов, как здравоохранение, питание, водоснабжение, санитария и гигиена в 16 недостаточно обеспеченных услугами округах штата Мадхья-Прадеш (Индия).

Предполагается, что к 2015 году, когда проект будет реализован, семьи и общины Мадхья-Прадеш смогут воспользоваться комплексным набором скоординированных, качественных и высокоэффективных услуг здравоохранения, которые будут предоставляться на постоянной основе и с минимальными затратами. Но для достижения поставленных целей потребуются объединение усилий целого ряда заинтересованных сторон (работающих как на микро-, так и на макроуровне). В настоящее время мы заняты отбором партнеров, которые будут работать в 8 округах с населением общей численностью около 72 миллионов человек и отвечать за различные элементы программы. Так будут отобраны:

- неправительственные организации, которые проведут оценку программ, подготовив базовое исследование, промежуточный отчет и оценку воздей-

ствия по итогам завершения каждого проекта,

- неправительственные организации по развитию потенциала, которые должны разработать и скорректировать обучающие модули действий, основанные на участии обучающихся (PLA*), а также отвечать за внедрение системы управленческой информации,
- исполнительный партнер для разворачивания модулей PLA,
- агентство для предоставления технического обеспечения государственным миссиям по поддержке жизнедеятельности (SRLM), а также оказания им содействия в поиске кадрового агентства, которое возьмет на себя обязанности по подбору и управлению персоналом от имени государства.

* Обучающие действия, основанные на участии обучающихся (Participatory Learning and Action (PLA)) – вид практического исследования. Эта стратегия прикладных адаптивных исследований применяется с целью предоставления различным группам и отдельным лицам возможности совместного обучения, работы и налаживания сотрудничества по исследованию вопросов, представляющих взаимный интерес, определению задач, получению положительных откликов, действуя в духе сотрудничества на демократической основе.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Работа по привлечению к работе партнеров, уровень и характер вовлеченности которых значительно разнился, оказалась для нас серьезной проблемой. Мы воспользовались инструментом по построению партнерских отношений, чтобы наметить наши действия по привлечению четырех конкретных заинтересованных сторон еще до того, как они были определены.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

При помощи указанного инструмента мы аналитическим способом выделили несколько взаимосвязанных концепций/аспектов построения партнерских отношений, которые нужно иметь в виду в процессе выстраивания этих отношений. По прошествии определенного времени оказывается важным не упустить даже самые небольшие элементы работы, какими бы незначительными они ни казались.

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ: FHI360

СТРАНА: ИНДИЯ

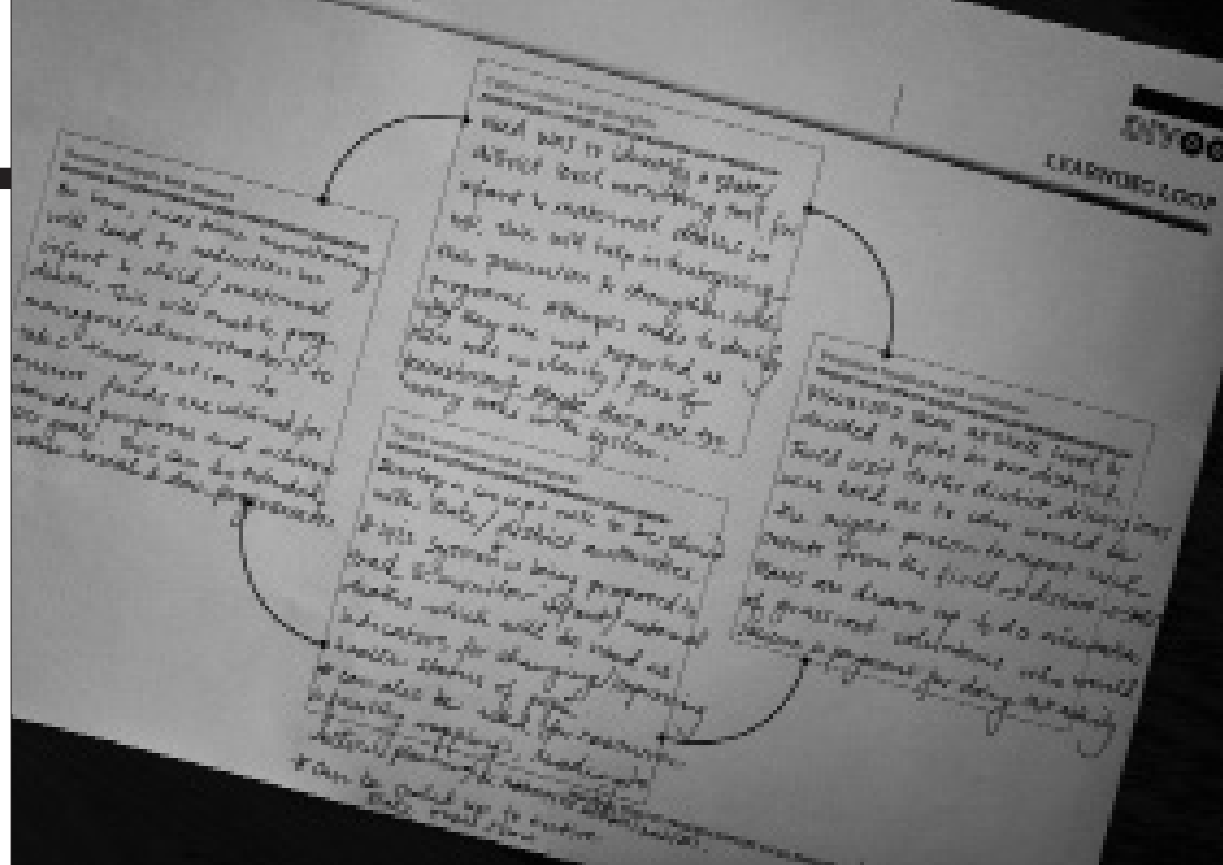
СЕКТОР: ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, ПИТАНИЕ, ВОДОСНАБЖЕНИЕ, САНИТАРИЯ И ГИГИЕНА

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: SUBVANAICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

Проблема, с которой я столкнулась, состояла в том, что занижались / не сообщались данные о смертности среди рожениц и новорожденных, притом, что данные социальные показатели являются весьма важными для определения уровня развития таких секторов, как здравоохранение и питание.



ПЛАН ПО ЦИКЛУ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ЗДОРОВЬЯ НОВОРОЖДЕННЫХ И РОЖЕНИЦ И ИХ ПИТАНИЯ, УПРАВЛЯЕМОЙ MPTAST

Я возглавляю MPTAST, организацию, которая предоставляет техническое обеспечение и оказывает управленческую поддержку правительству штата Магхья-Прагеш (штат в центральной части Индии) в таких областях, как здравоохранение, вопросы благосостояния семьи, развитие женщин и детей, система местного самоуправления Panchayati Raj, развитие сельских районов.

Практика занижения/утаивания данных влечет за собой еще большую проблему, связанную с недостаточностью тех мер по исправлению положения, которые могли бы привести к сокращению смертности среди рожениц и новорожденных.

ПОЧЕМУ И КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Для поиска решения я использовала инструмент «цикл обучения», при этом в работе приняли участие все заинтересованные лица. Вместе с моими сотрудниками, занимающимися оказанием услуг, один из пилотных округов посетил специалист по вопросам контроля и оценки, чтобы на месте изучить наличие каналов, по которым можно более оперативно сообщать о смертности среди рожениц и новорожденных. Данный вопрос обсуждался с различными заинтересованными лицами, включая рядовых работников здравоохранения, волонтеров в сельской местности и сотрудников по вопросам питания в сельской местности, чтобы выяснить уровень их осведомленности и причины не сообщать о подобных случаях.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Также использовалась система отслеживания матери и ребенка (MCTS), представляющая собой программное обеспечение для интерактивного мониторинга, разработанное правительством Индии с целью отслеживания различных услуг, оказанных/оказываемых беременной женщине от зачатия до исполнения ребенку одного года. Сама проблема и полученные нами при посещении пилотного округа данные стали предметом обсуждения с руководством департамента здравоохранения округа, по результатам которого было принято решение испытать новую систему. Новая система была также предложена руководству штата, которое сразу согласилось на ее внедрение для отслеживания смертности среди рожениц и новорожденных.

Это хороший инструмент,
подчеркивающий
взаимосвязанность
социальных явлений
и предлагающий простые
и лаконичные решения.

Использовать его можно
для отслеживания
практически любого
социального
показателя, требующего
инновационного подхода.

С его помощью можно установить расхождения данных как внутри округа, так и между округами, а также определить факторы, способствующие сохранению подобного феномена, и оповестить органы власти для принятия своевременных мер реагирования. Это хороший инструмент, подчеркивающий взаимосвязанность социальных явлений и предлагающий простые и лаконичные решения. Использовать его можно для отслеживания практически любого социального показателя, требующего инновационного подхода.

Мы предполагаем запустить эту программу в ближайшее время, а сейчас заняты отлаживанием системы с учетом результатов пилотного исследования в одном округе и пытаемся заручиться поддержкой правительства штата.

Experience research on household water collection issues in the urban 'kampungs' in South-east Asia.



Я хочу уточнить первоочередные задачи, воспользовавшись опытом и информацией из первых рук



ПОЕЗДКА ЗА ОПЫТОМ

ОСНОВАНО НА
Design Council (2011). Service Safari. В кн.: Keeping Connected Design Challenge.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ – его заполнение в идеальных условиях рассчитано на несколько дней. С учетом стратегического характера входных данных / достигнутых результатов, необходимо проконсультироваться с наставниками, коллегами, а также по возможности перепроверить данные после первоначального заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Поездка за опытом – это полное погружение в определенную среду, позволяющее познакомиться с ситуацией и увидеть положение вещей на собственном опыте. Поездки за опытом помогают «приземлить» ваши мысли и дают представление о возможности развить ваши идеи, если они непосредственно связаны с людьми, ради которых вы работаете.

Данный инструмент представляет собой механизм для осмысления и отбора аналитической информации, полученной из первых рук. Имеются методические пособия, которые помогут вам более внимательно отнестись к жизненным ситуациям людей, которых вы пытаетесь понять, а также собрать те материалы, которые впоследствии понадобятся вам для развития собственных идей.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Поездки за опытом – это хорошая возможность получить искру вдохновения и на практике увидеть, какой опыт является наиболее ценным, а если опыт окажется негативным, выяснить, чего делать не нужно. Поскольку поездки за опытом зачастую связаны с длительными переездами, порой бывает неудобно делать подробные записи в таблице инструмента. Перед поездкой внимательно изучите вопросы таблицы, чтобы подсказки о том, на что нужно обратить особое внимание, были у вас постоянно под рукой.

Вы можете заполнять таблицу по ходу поездки или использовать ее для внесения кратких записей и напоминаний, чтобы потом в спокойной обстановке заполнить ее более подробно. Идея состоит в том, чтобы попытаться осмыслить полученный опыт и понять глубинный смысл – вспомните, какие чувства вы испытали и что конкретно произошло. Можно по каждой поездке заполнить отдельную таблицу, а впоследствии сравнить эти таблицы для нахождения соответствий и различий.

Вопросы в таблице являются типовыми, поэтому вы можете менять их по своему усмотрению, чтобы они имели непосредственное отношение к вашей работе.

| | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Каково основное содержание поездки? | Какая используется информация? Чего не хватает? | Что работает эффективно? | Дополнительные замечания и пояснения |
| Какие практики применяются? | Какая используется продукция? | Что работает неэффективно? Что можно улучшить? | |
| Кто участвует? | Какова окружающая обстановка? | | |

Я хочу уточнить первоочередные задачи,
воспользовавшись опытом и информацией из первых рук

ПОЕЗДКА ЗА ОПЫТОМ

| | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Каково основное содержание поездки? | Какая используется информация? Чего не хватает? | Что работает эффективно? | Дополнительные замечания и пояснения _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ |
| Какие практики применяются? | Какая используется продукция? | Что работает неэффективно? Что можно улучшить? | |
| Кто участвует? | Какова окружающая обстановка? | | |

Reframing work process challenges faced by development practitioners.



Я хочу
 уточнить первоочередные задачи,
 чтобы уделить
 основное внимание
 ключевым вопросам



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

Julier J., Kimbell I. (2012). Problem Definition. P. 30. В кн.: The Social Design Methods Menu.



ДОСТАТОЧНО ПРОСТО:
 ИНСТРУМЕНТ ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ
 САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
 и требует сравнительно немного времени
 для заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Определение проблемы – задача обманчиво простая, поскольку то, что на первый взгляд кажется основной проблемой, на проверку оказывается только признаком проблемы более глубокой. Данный инструмент действует эффективно как для вскрытия причин проблемной ситуации, поскольку раскрывает ее для исследования с разных точек зрения, так и для определения более широкого контекста и связанных с ним вопросов.

Это действует особенно эффективно при работе в группе, когда концентрируется внимание на ключевых вопросах рассматриваемой ситуации. Данный инструмент был разработан для выстраивания процесса проведения анализа конкретной проблемы таким образом, чтобы эффективно использовать имеющееся время. Предлагается небольшой набор ключевых критериев, при помощи которых можно сформулировать и оценить проблему, а это позволяет провести мероприятие с высокой степенью эффективности. Также предлагается стандартный метод сравнения нескольких проблем, которые с первого взгляда могут показаться очень разными.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Для определения проблемы каждый участник группы может самостоятельно заполнить таблицу или участники могут разбиться на небольшие команды, обсудить отдельные вопросы, которые были выявлены в ходе проведения анализа, обменяться мнениями, сделать записи в таблице. Основная цель состоит в том, чтобы зафиксировать, сравнить и проанализировать различные точки зрения на проблему. В дальнейшем вы сможете просмотреть свои записи и обсудить результаты с членами вашей группы, в частности, опираются ли члены группы на те же предположения, что и вы, пришли ли они к тем же заключениям? Это упражнение может склонить вас к необходимости переформулировать проблему, которую вы пытались решить первоначально. Например, вы можете

прийти к заключению, что пожилые люди не имеют особых потребностей, но располагают определенным потенциалом. Подобное переосмысление проблемы может дать толчок к выработке необходимого решения.

Если к работе над определением проблемы и заполнением таблицы, помимо членов вашей команды, привлекаются другие заинтересованные лица, это обычно приводит к возникновению вопросов в новом контексте. Например, если вы участвуете в обсуждении проблемы с пользователями услуг, штатными сотрудниками и волонтерами, точки зрения будут несколько иными, нежели если в обсуждении участвуют менеджеры и предприниматели. Не стесняйтесь экспериментировать и изменять вопросы таблицы, чтобы они оставались актуальными в любой ситуации.

В чем состоит основная задача, которую вы пытаетесь решить, и почему она является важной?

Для кого это является проблемой?

Какие социальные/культурные факторы способствовали возникновению данной проблемы?

Имеются ли у вас доказательства, что инвестиции в эту проблему оправданы?

Можете ли вы подойти к этой проблеме с другой стороны? Могли бы вы переформулировать проблему?

Я хочу уточнить первоочередные задачи,
чтобы уделить основное внимание ключевым вопросам

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

В чем состоит основная задача, которую вы пытаетесь решить, и почему она является важной?

Для кого это является проблемой?

Какие социальные/культурные факторы способствовали возникновению данной проблемы?

Имеются ли у вас доказательства, что инвестиции в эту проблему оправдаются?

Можете ли вы подойти к этой проблеме с другой стороны? Могли бы вы переформулировать проблему?

3) Coaching / follow up
with alumni of VILs

3) Work Conditions are
often less than
~~the~~ ideal.

... of learning
... deficit
availability of
role models

4) Availability of
mentors

Я хочу
 уточнить первоочередные задачи,
 разложив
 сложную проблему
 на составные части



}

ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ

ОСНОВАНО НА
 Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012). Cause Diagram. В кн.: Service Design Toolkit.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ДОСТАТОЧНО ПРОСТО:
 ИНСТРУМЕНТ ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ
 САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
 и требует сравнительно немного времени
 для заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

В чем основная причина проблемы? Во многих случаях нет простого или единственного ответа. Чем проблема серьезнее, тем более вероятно, что корни проблемы кроются в ряде причин, установить которые не всегда возможно, что делает задачу непосильной.

Диаграмма причинных связей обеспечивает возможность подробно разобрать проблему и провести структурированный анализ. Этот метод заставляет вас подробно разобрать все возможные причины проблемы, вместо того чтобы использовать самые очевидные. Инструмент можно применить для анализа новой проблемы или для выявления имеющихся пробелов в текущей задаче.

С его помощью можно провести грань между причинами и признаками, что дает возможность определить, какие шаги нужно предпринять для окончательного решения проблемы и выработки общего понимания того, чем вы занимаетесь.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

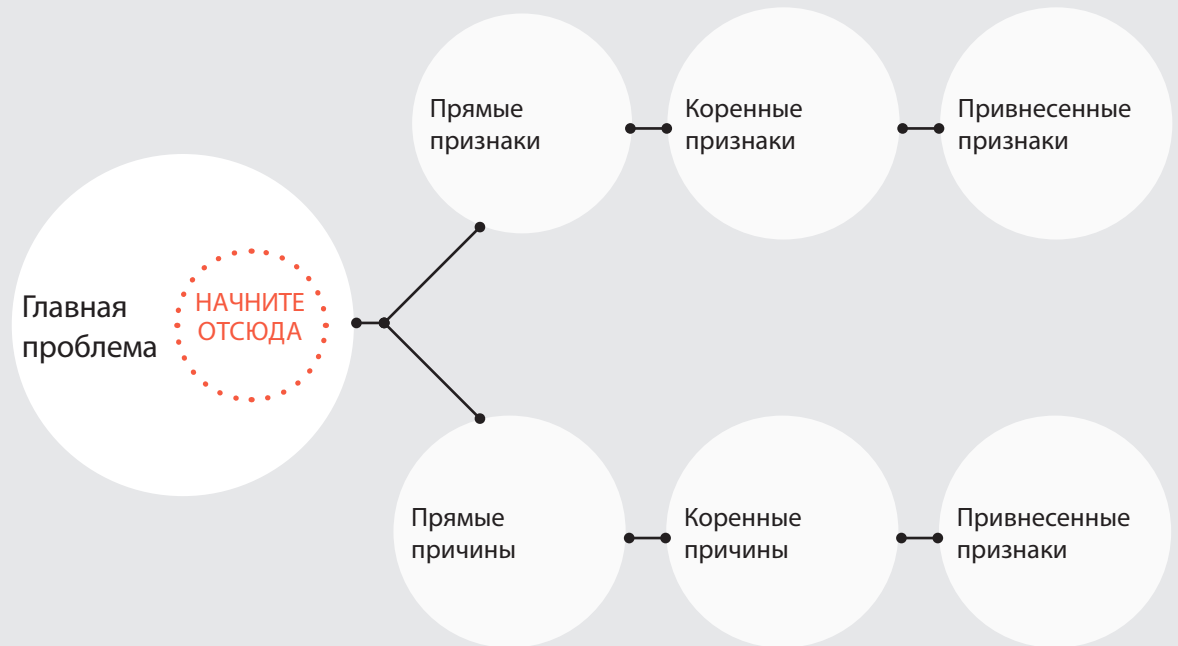
Прежде всего, определите и запишите ту главную проблему, которую вы пытаетесь решить.

Взяв это в качестве отправной точки, запишите все прямые, коренные и привнесенные признаки, которые являются результатом указанной проблемы.

К таким признакам можно отнести людей, занятых решением проблемы, системы, оборудование, материалы, внешние силы и т.п. Попытайтесь учесть как можно больше признаков, сигнализирующих о возникновении проблемы.

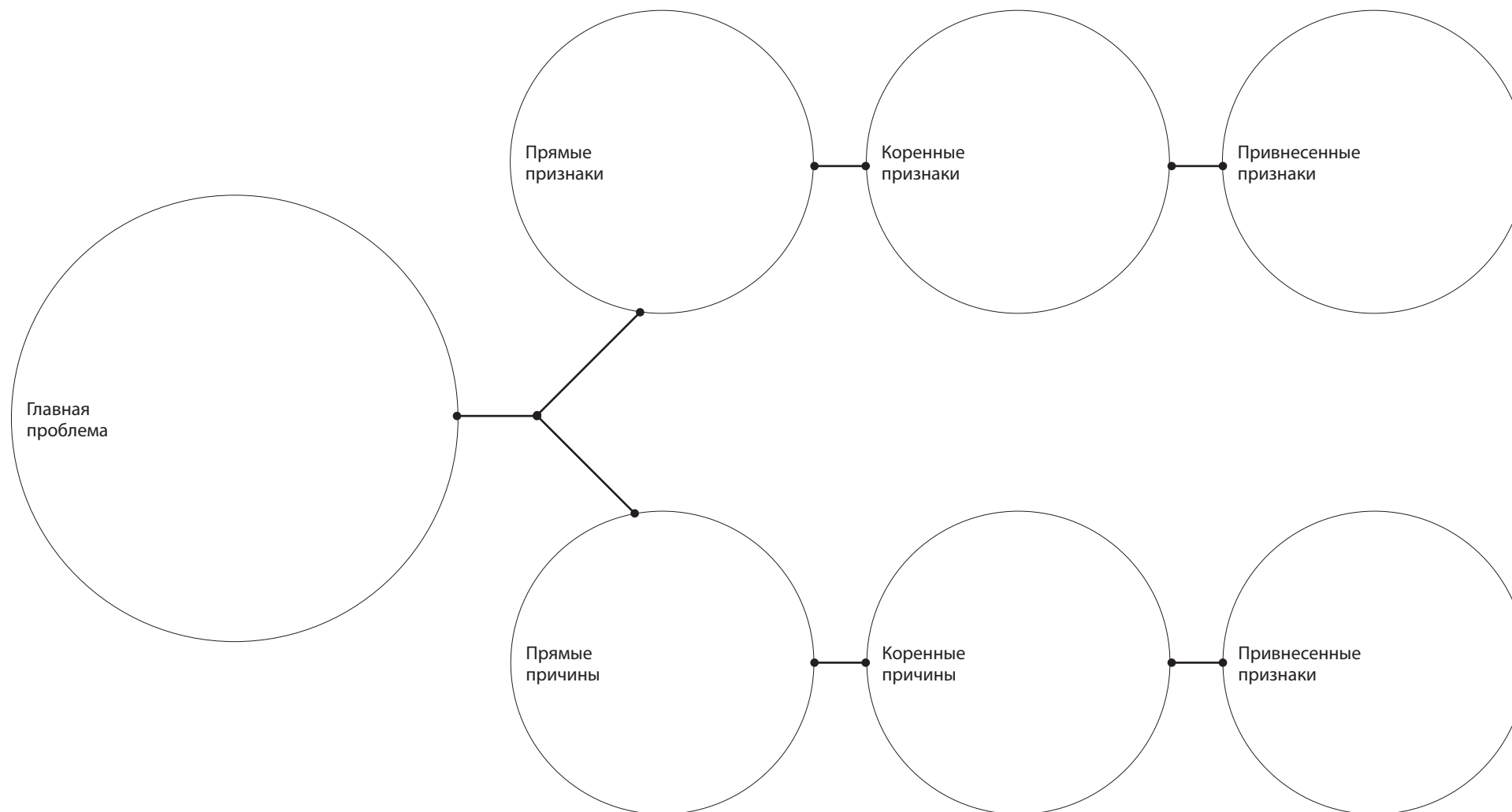
Запишите причины, которые привели к возникновению данных признаков. Завершив заполнение таблицы, разберите вместе со своей командой каждый признак и каждую причину, обсудив правильность заполнения таблицы и уроки, которые можно извлечь, с точки зрения уточнения ваших целей.

Будьте внимательны, чтобы при заполнении не перепутать причины проблемы с ее признаками: причина – это то, почему что-то происходит, а признак – это обычно то, что мы получаем в качестве результата возникновения проблемы.



Я хочу уточнить первоочередные задачи,
разложив сложную проблему на составные части

ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ



Using the Theory of Change in a Workshop helping social entrepreneurs connect the outcomes of their work to its wider impact.

Theory of Change

WHAT IS THE PROBLEM YOU ARE TRYING TO SOLVE?

• Councils
want control
in a heavy
[unclear]

WHO IS YOUR KEY AUDIENCE?

Council

Separated by
seniority senior,
the personal
relationships

WHAT IS YOUR ENTRY POINT TO REACH YOUR AUDIENCE?

• Use of
to getting
network
very early on
to be possible

• Councils
• Individuals
• [unclear]

WHAT ARE THE KEY THEMES?

• Councils
• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

WHAT ARE THE KEY THEMES?

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

WHAT ARE THE KEY THEMES?

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

• [unclear]

Я хочу уточнить первоочередные задачи для постановки целей и определения путей их достижения



}

ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

ОСНОВАНО НА
Nesta (2011) Theory of Change.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

В инструменте «теория изменений», по аналогии с дорожной картой, указываются все шаги, которые необходимо предпринять для достижения вашей цели. С помощью этого инструмента вы можете определить, способствует ли ваша работа достижению тех результатов, которые вы запланировали, или нужно рассмотреть иные варианты.

Инструмент «теория изменений» не только помогает четко сформулировать задачи и увязать вашу работу с более масштабной целью, но и выявить возможные риски в вашем плане, если вы будете делиться вашими соображениями и основными допущениями в отношении дальнейших шагов с коллегами. В крупных организациях, которые одновременно реализуют несколько больших проектов, теория изменений помогает сначала учесть все эти проекты, а потом рассмотреть, каким образом они взаимосвязаны.

Данный инструмент также предназначен для организации работы внутри команды с целью достижения более масштабной конечной цели и разъяснения членам команды их роли в этой работе.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Начните с определения основной проблемы, которую вы планируете решить, а также долгосрочного видения тех изменений, которых вы хотите добиться. Далее заполните другие поля, например, укажите вашу ключевую аудиторию, а также точку входа, позволяющую вашу аудиторию охватить. Попробуйте сделать так, чтобы записи были как можно более конкретными, поскольку это поможет вам разработать мероприятия, имеющие наибольший эффект.

Начните с определения проблемы и постепенно продвигайтесь в направлении достижения долгосрочных результатов. Запишите группы людей, которые испытывают на себе наибольшее воздействие от обнаруженной вами проблемы и кому вы надеетесь помочь вашей работой, — это может быть и небольшая община, и крупная организация. Затем подумайте, с чего начать работу. Возможно, вам потребуется найти адрес, определенного человека или вещь, и это станет вашим первым опытом работы. Попробуйте подумать о том, какие практические шаги

вы могли бы предпринять, чтобы изменить ситуацию, — в частности, наладить партнерские отношения или внести изменения в существующие процессы. Старайтесь как можно в большей степени ориентировать вашу работу на конкретные действия.

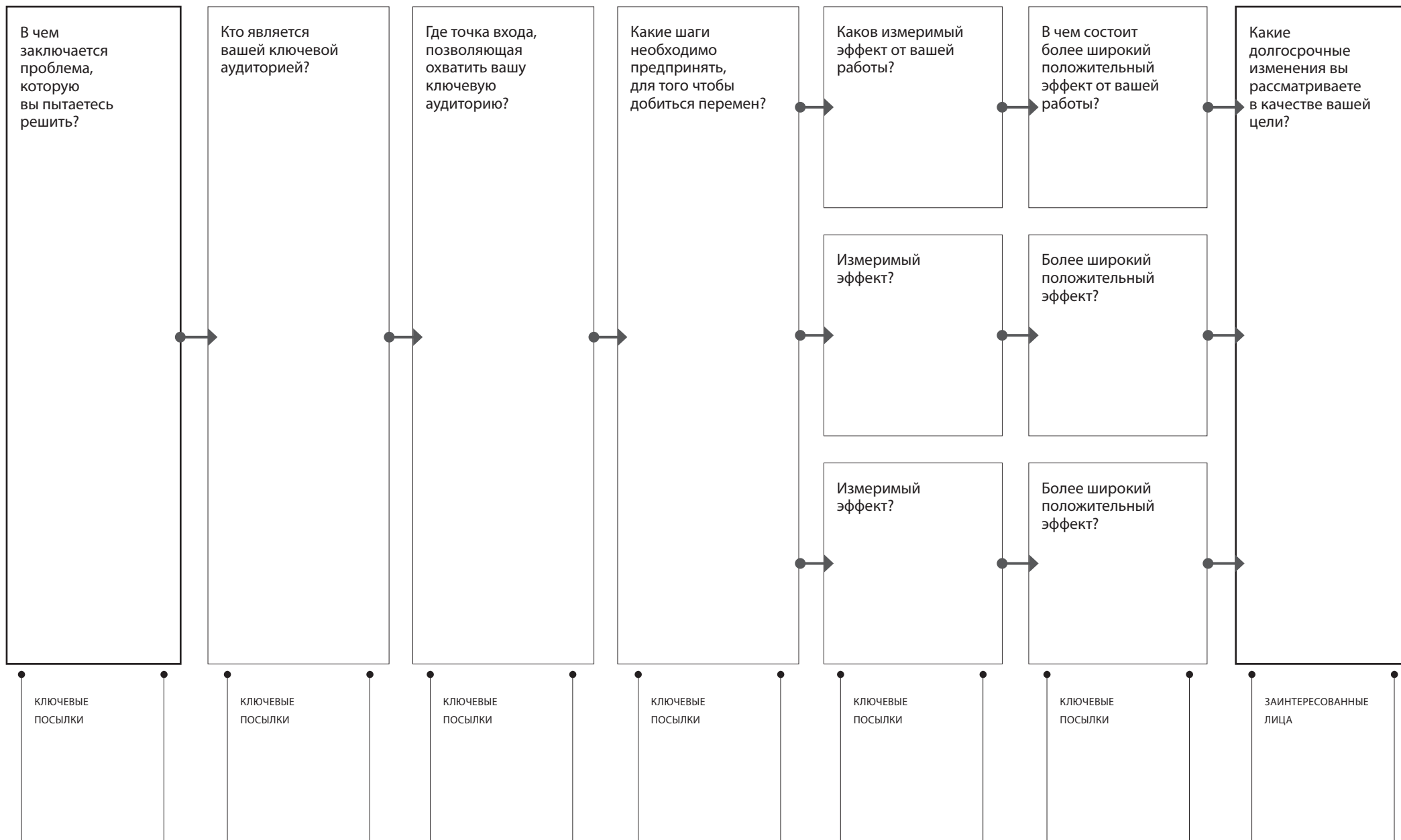
Наконец, каких непосредственных результатов и основных итогов работы вы ожидаете? Это могут быть конкретные материальные результаты, которые вы можете показать в качестве доказательства того, что ваша работа меняет жизнь к лучшему. Расскажите об основном итоге, ради которого вы работаете: это необходимое условие для реализации вашего видения.

По мере заполнения каждой из ячеек таблицы крайне важно также отразить ключевые послышки, которые являются залогом успешной реализации указанных этапов вашей работы. Это, возможно, позволит вам выявить возможные риски и имеющиеся между различными проектами связи.



Я хочу уточнить первоочередные задачи
 для постановки целей и определения путей их достижения

ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ, ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ

ОРГАНИЗАЦИЯ: UNDP UZBEKISTAN

СТРАНА: УЗБЕКИСТАН

СЕКТОР: ПРОГРАММЫ ДОБРОВОЛЬНОЙ ПОМОЩИ НАСЕЛЕНИЮ / ОБРАЗОВАНИЕ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: СПЕЦИАЛИСТ ПО ОКАЗАНИЮ ПОМОЩИ НАСЕЛЕНИЮ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: ANDREAS KARPATI

EMAIL: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

Фонд развития детского спорта при Министерстве народного образования Узбекистана высказал озабоченность тем, что, несмотря на крупные инвестиции в спортивные комплексы, посещаемость этих объектов оказалось значительно ниже расчетной, в особенности за пределами Ташкента.



НА СЕМИНАРАХ СТУДЕНТЫ ПЫТАЛИСЬ ОПРЕДЕЛИТЬ ПРОБЛЕМЫ И ПРИЧИНЫ НИЗКОЙ ПОСЕЩАЕМОСТИ УЧАЩИМИСЯ ШКОЛ МЕСТНЫХ СПОРТИВНЫХ СЕКЦИЙ

Фонд развития детского спорта выражает особую обеспокоенность низкой посещаемостью спортивных секций девочками из сельских районов, которые не могут воспользоваться преимуществами спортивного воспитания в силу отсутствия у родителей соответствующей информации, а иногда в силу прямого запрета со стороны роди-

телей, которые не хотят поддерживать подобные увлечения.

Несмотря на значительные инвестиции в инфраструктуру и наличие программ, гарантирующих свободный доступ к спортивным объектам, до сих пор непонятно, какие меры нужно предпринять, чтобы население стало пользоваться этими объектами.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы организовали семинар по социальным инновациям для молодых граждан – студентов местного университета, являющегося партнерской организацией. Основная тема семинара – «Спорт как средство социальной интеграции». Авторы перспективных проектов могли по завершении семинара рассчитывать на небольшие гранты в размере до 1 500 долларов США. При подготовке данных предложений для определения конечных пользователей мы использовали такие инструменты, как «целевая группа» и «действующие лица», а для определения возможных проблем и способов их решения – «определение проблемы» и «диаграмма причинных связей».

Отбор инструментов производился с учетом трех основных критериев:

1. Возможность использования инструмента в рамках небольшого проекта волонтерской помощи без коммерческих элементов.
2. Возможность использования инструмента на ранней стадии проекта социальных инноваций перед этапом создания прототипа (акцент на развитие воображения, определение проблем, выявление конечных потребителей).
3. Возможность завершения подготовки проекта в течении одного часа во время проведения обучающей программы / семинара.

Использование инструментов позволило познакомиться с проблемой и устранить те причины, которые требовали действия, хотя, надо признаться, некоторые из них были для нас неожиданными.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Инструменты «определение проблемы» и «диаграмма причинных связей» использовались во время семинара, призванного побудить обучающихся взглянуть на проблему шире, а также задуматься о возможных решениях. Тем не менее, только после того как мы призвали студентов задать ряд последовательных вопросов, это упражнение дало возможность по-новому взглянуть на проблему. Часто они забегали вперед, не пытаясь выяснить все стороны проблемы, и ошибочно относили экономические проблемы и традиции к причинам второго уровня значимости. Но когда мы побуждали их говорить более конкретно, они находили интересные и порой неожиданные причины низкой посещаемости спортивных секций, например, страх получить травму (с учетом низкого уровня медицинских услуг) или отсутствие уличного освещения (с учетом опасений за безопасность). Использование инструментов позволило познакомиться с проблемой и устранить те причины, которые требовали действия, хотя, надо признаться, некоторые из них были для нас неожиданными.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Инструмент «определение проблемы» позволяет выявить проблему и составить более глубокое понимание ее сути, а диаграмма причинных связей помогает установить все причины и признаки проблемы, что позволяет проблему устранить.

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ, ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ

ОРГАНИЗАЦИЯ: MP TECHNICAL ASSISTANCE AND SUPPORTIVE TEAM (MPTAST)

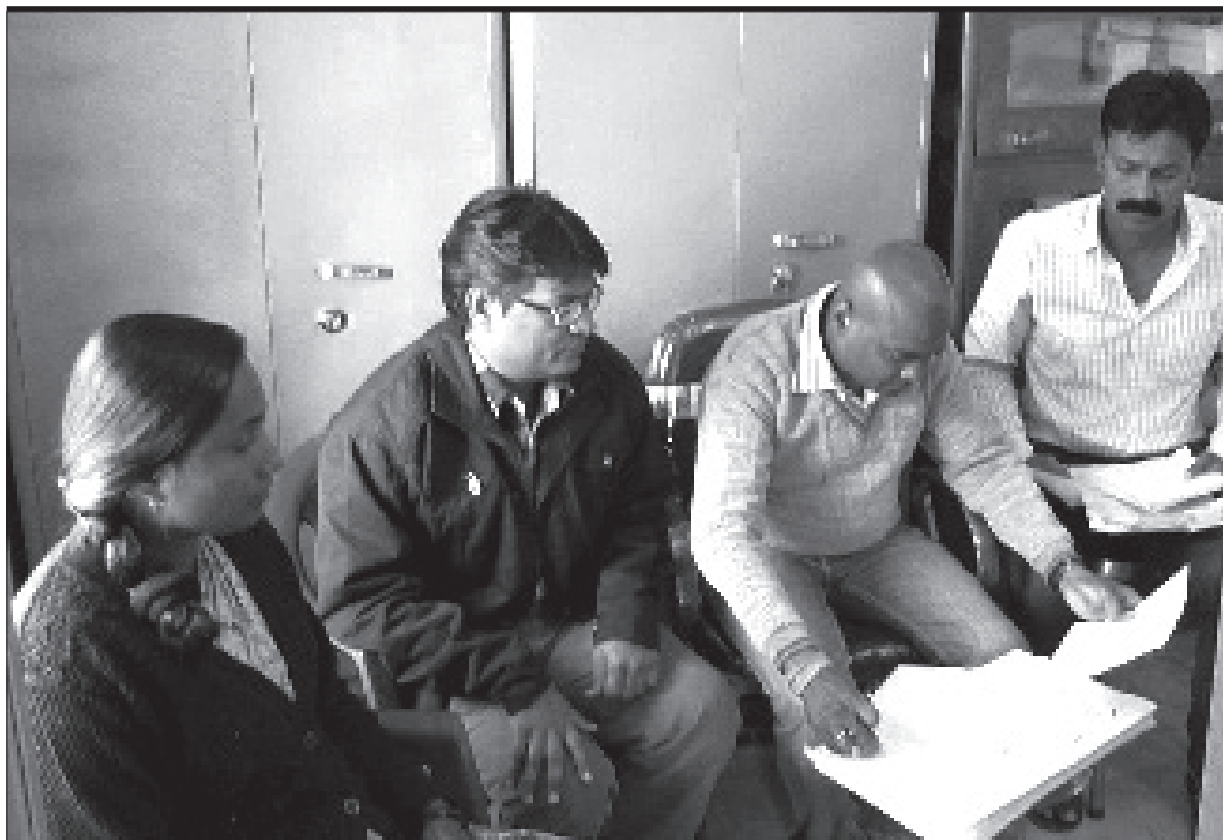
СТРАНА: ИНДИЯ

СЕКТОР: ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, ПИТАНИЕ, ВОДОСНАБЖЕНИЕ, САНИТАРИЯ И ГИГИЕНА

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: ОКРУЖНОЙ КООРДИНАТОР ПРОЕКТА

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: RAVI KOMMURI

EMAIL: RKOMMURI@MPTAST.ORG



МЕДСЕСТРА-АКУШЕРКА, МЕНЕДЖЕР БЛОКА ПРОЕКТОВ, МЕДИЦИНСКИЙ РАБОТНИК-ИНФЕКЦИОНИСТ ИЗ МЕСТНОЙ ДЕРЕВНИ ЗАПОЛНЯЮТ ТАБЛИЦЫ ИНСТРУМЕНТОВ «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ» И «ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ».



ФИНАЛЬНАЯ ТАБЛИЦА ИНСТРУМЕНТА «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ», ЗАПОЛНЕННАЯ ВО ВРЕМЯ ГРУППОВОГО ЗАНЯТИЯ

Уже более года я работаю в компании FHI360, которая оказывает содействие правительству штата Магхья-Прадеш в реализации программы Проекта реформ в области здравоохранения штата Магхья-Прадеш (MPHSRP).

Система отслеживания матери и ребенка (MCTS) представляет собой программное обеспечение для интерактивного мониторинга, разработанное правительством Индии с целью отслеживания различных услуг, оказанных/оказываемых беременным женщинам от зачатия до исполнения ребенку одного года.

Магхья-Прадеш – штат в центральной части Индии, где зарегистрирован очень высокий уровень смертности среди рожениц и новорожденных по сравнению с общенациональным уровнем. Наша программа способствует укреплению системы здравоохранения. Мы работаем в тесном сотрудничестве с департаментами здравоохранения и развития женщин и детей, санитарно-техническим департаментом, департаментами, отвечающим за снижение смертности среди рожениц и среди новорожденных, департаментом борьбы с недоеданием и отслеживанием суммарного коэффициента рождаемости в штате Магхья-Прадеш (Индия).

Система отслеживания все еще требует дополнительной доработки и может быть внедрена только после завершения этой работы.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Вместе с коллегами мы использовали следующие наборы инструментов: в одном случае «теорию изменений» и «диаграмму причинных связей», а в другом – «SWOT-анализ», «лестницу вопросов» и «список важнейших задач». Нашей целью было найти способ расширения использования программных средств системы МСТS, пересмотреть роль, стимуль, а также план действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств для всех сотрудников и заинтересованных лиц, ответственных за функционирование системы. Для выполнения этой задачи мы сначала решили переосмыслить и попытаться решить возникшую проблему, используя один набор инструментов, а затем, используя другой набор инструментов, отобрать кандидатов на включение в нашу команду и отобразить критический путь реализации нашего решения.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы провели тестирование указанных инструментов в рамках пилотного исследования, проведенного в одной из деревень округа Джабалпур штата Махья-Прадеш. Сначала я объяснила членам своей команды цели проведения данного мероприятия, а затем мы совместно попытались понять:

- какова реальная ситуация?
- каких групп населения это касается и в чем их роль?
- каковы «узкие» места, которые нам необходимо устранить, чтобы решить проблему?

Потом мы решили – использовать сочетание таких инструментов, как «теория изменений» и «диаграмма причинных связей».

ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Инструмент использовался для того, чтобы дать участникам четкое представление о запланированных изменениях, в том числе об обновлении услуг, связанных с системой МСТS, а также о том, как система влияет на повседневную работу, какую помощь она может оказать менеджеру программы при принятии решений и какое влияние она окажет на снижение смертности среди новорожденных в течение определенного периода времени.

ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ

Диаграмма использовалась для определения «узких» мест, которые не позволяют на регулярной основе вносить обновления в систему МСТS. Исследовались все главные причины проблемы, чтобы на основе полученных результатов выработать более эффективное решение.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Инструмент «теория изменений» помог команде осознать, что вклад даже рядовых сотрудников, какими они являются, может в долгосрочной перспективе привести к значительным изменениям. Это стало главным фактором успеха программы и помогло изменить отношение участников к своей работе. Использование инструмента также помогло устранить некоторые недостатки существующей системы в комплексе.

Диаграмма причинных связей помогла команде осознать, что, несмотря на наличие огромного ряда запутанных и нерешенных проблем, лучшая стратегия – это выделить одну или несколько наиболее важных задач и попытаться их решить. Этот инструмент помог команде понять и выявить причины существующих недостатков в комплексе, а также определить, как нужно работать, чтобы устранить главную проблему.

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ

ОРГАНИЗАЦИЯ: SANERGY

СТРАНА: КЕНИЯ

СЕКТОР: ВОДОСНАБЖЕНИЕ, САНИТАРИЯ И ГИГИЕНА

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: SIMON DIXON

EMAIL: SIMON@SANER.GY

В нашей организации возникли проблемы с улучшением индивидуальных показателей работы сотрудников отдела продаж и операционной деятельности.

Понимая, что это обычно тесно связано с общей системой, существующей в организации, мы решили более детально посмотреть на весь сегмент продаж и операционной деятельности нашего бизнеса и составить согласованную программу изменений.

С этой целью мы провели целый ряд семинаров. Я подумал, что диаграмма причинных связей может подойти для выявления существующих проблем, уяснения их сути, определения их причин, а в последующем – нахождения подходящих решений.

Мы скорректировали инструмент под нашу презентацию и, пользуясь полученными результатами, перешли к этапу планирования, чтобы попытаться рассмотреть главные вопросы, вытекающие из выявленных причин.

Я хочу
воспользоваться
предложениями других людей,
наблюдая и участвуя
на примерах
из повседневной жизни



}
НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ЛЮДЬМИ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. P. 54–57. Rosenfeld Media.



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Наблюдение за людьми – это метод исследования, состоящий в наблюдении за действиями вашего объекта в течение определенного времени. Например, можно следить за человеком или группой людей, наблюдая за их повседневной жизнью или ежедневной работой, чтобы лучше понимать, в какой среде они живут. Вы сможете лично увидеть те детали и подробности, которые в конкретной ситуации могут повлиять на поведение и мотивацию наблюдаемого человека.

Если метод наблюдения применяется на начальном этапе осуществления проекта, это нередко позволяет увидеть какой-то заведенный порядок вещей или узнать что-то о группе людей. Повседневная жизнь может быть настолько рутинной, что некоторые вопросы не являются очевидными для самого объекта наблюдения, поэтому этот метод может выявить скрытые факторы, которые помогут определить главный вопрос, а быть может, даже станут ключом к возможному решению проблемы. Данные наблюдения могут служить не только источником вдохновения, но и руководством для понимания того, какое воздействие ваша основная деятельность оказывает на людей.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Метод наблюдения связан с принятием большого количества решений – не только за кем следить, но и когда и как вступать в прямой контакт, если вы уже находитесь на месте. Необходимо также задуматься о тех вещах, на которые следует обратить особое внимание, а также о способах учета и записи полученной информации. Ключевым моментом является подготовка – вам следует соблюдать баланс между необходимостью выстраивать полученные факты в определенную структуру и готовностью воспринимать что-то новое и неожиданное. Настоящий инструмент включает контрольный список и форму для записи информации о выявленных фактах.

В инструменте указываются различные стороны поведения объекта, которые вы, возможно, захотите зафиксировать в процессе наблюдения. Не бойтесь экспериментировать: будете ли вы наблюдать молча или активно участвовать в процессе, во многом зависит от конкретной ситуации. Заполните отдельную страницу на каждое лицо, являющееся объектом наблюдения. Попросите членов вашей команды аналогичным образом заполнить таблицы на всех лиц, за которыми следят они. Результаты, полученные вами и

членами вашей команды в ходе наблюдения за различными объектами, представляются в упорядоченном виде, поэтому их легко сравнивать.

Актуальность наблюдений зависит от целей вашего проекта. Речь может идти о людях, с которыми они встречаются, местах, которые посещают, или о том, как организована их жизнь. Не стесняйтесь изменять размер ячеек таблицы – приведенный здесь вариант является просто примером, способным помочь появлению новых идей.

Рекомендуется получить разрешение человека, за которым вы предполагаете наблюдать, если наблюдение будет осуществляться с близкого расстояния, однако можно проводить наблюдение за объектом и с расстояния. Все будет зависеть от того, является ли подобная практика социально приемлемой в конкретной ситуации и учитывает ли она культурные особенности страны. Просим воздержаться от вторжения в личное пространство объекта и убедиться, что наблюдаемое лицо не испытывает неудобства от вашего присутствия. Не рекомендуется нарушать естественный ход повседневной жизни объекта.

| | | | |
|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| Где и когда | Что нравится | Что не нравится | Привычки |
| Кто | | | |
| Основные выводы | | | |
| | Занятия | Предметы | Пространство |

Я хочу воспользоваться предложениями других людей
для постановки целей и определения путей их достижения

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ЛЮДЬМИ

Где и когда

МЕСТО:

ДАТА:

ВРЕМЯ:

Кто

ОБЪЕКТ НАБЛЮДЕНИЯ:

ВОЗРАСТ:

ПОЛ:

ПРИЧИНА НАБЛЮДЕНИЯ:

Основные выводы

Что нравится

Пример: наблюдение для установления личных предпочтений

Что не нравится

Пример: наблюдение для установления проблемных вопросов

Привычки

Пример: наблюдение для установления заведенного порядка вещей

Занятия

Пример: наблюдение для установления, как объект реагирует на определенные действия

Предметы

Пример: наблюдение для установления использования определенных предметов

Пространство

Пример: наблюдение для установления воздействия окружающей среды

Understanding sanitation behaviours and perceptions in urban slums in India.



Я хочу
воспользоваться
предложениями других людей,
обсудив, как они видят
перспективы
данного решения



ПЛАН ИНТЕРВЬЮ

ОСНОВАНО НА
IDEO (2012). *Develop an Interview Approach*. P. 58. В кн.: *Human Centered Design Toolkit*.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Понять другого человека легче всего, если с ним поговорить. Проведение интервью – это способ налаживания контакта с людьми, возможность услышать, как ваши собеседники описывают свой жизненный опыт собственными словами. Обсуждая с ними ситуации из их повседневной жизни, вы можете определить и описать возникающие у них проблемы, понять условия среды, в которой они живут, и даже предложить пути взаимодействия. Проведенные интервью также могут служить доказательством того, что ваша работа востребована и оказала необходимое воздействие.

Получение необходимой вам информации в ходе интервью может оказаться более сложной задачей, чем вам кажется, – на самом деле часто бывает, что люди говорят одно, а делают совершенно иное. Для более глубокого понимания той или иной жизненной ситуации может потребоваться значительное количество времени. В ходе интервью необходимо задать целый ряд вопросов и предпринять другие действия. Даже в небольшом интервью может содержаться большой объем информации, при этом количество данных будет стремительно расти, если вы беседуете с несколькими людьми. План интервью можно использовать в качестве контрольного списка при подготовке к интервью.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Настоящая таблица – это пример того, как можно подготовиться к проведению интервью. В зависимости от направленности вашего проекта, таблица может содержать и другие вопросы.

Как правило, в ходе интервью вы пытаетесь узнать, что человек обычно делает и каковы его основные мотивы. Начать следует с вопросов «что?» и «как?», а только потом попытаться разобраться в мотивах вашего собеседника, задавая вопросы «почему?».

Можно придерживаться следующей трехуровневой структуры интервью:

Начало: дайте вашему собеседнику возможность почувствовать себя непринужденно, задав несколько разогревающих, удобных для собеседника вопросов. (Например, о географии домохозяйства; у кого какие обязанности? Расскажите о каких-то забавных случаях, относящихся к предмету интервью.)

Широкий охват: попытайтесь вывести собеседника на более широкие обобщения, относящиеся к вопросам, которые обычно не обсуждаются в повседневной жизни. (Надежды на будущее. Как все взаимосвязано?)

Глубокая проработка: копните глубже и задайте вопрос о существующих проблемах и вызовах, вызовите собеседника на разговор, предложив сценарий «а что если?».

Существуют различные способы того, как получить и записать информацию в ходе интервью. Не забывайте просить собеседника при объяснении своих предпочтений и мотивов давать как можно более конкретные ответы. Вы можете просто попросить собеседника ответить на ваш вопрос, а можете предложить что-то показать или сделать рисунок о каком-то заведенном порядке. (Например, где находится ваше любимое место в комнате? Какой предмет в доме ваш самый любимый?)

Чтобы получить опыт формулирования вопросов, способствующих получению более полного ответа, перед проведением интервью рекомендуется провести тренировку с вашей командой. Также подумайте, как вы можете использовать эти интервью в дальнейшем. Это особенно важно, если вопросы задают несколько людей.

Покажите

Нарисуйте

Подумайте вслух

Говорите конкретно

Я хочу воспользоваться предложениями других людей,
обсудив, как они видят перспективы данного решения

ПЛАН ИНТЕРВЬЮ

Покажите

Если человек, у которого вы берете интервью, находится в привычной ему/ей обстановке, попросите показать вам предметы, которыми данный человек пользуется и с которыми взаимодействует (предметы, пространство, инструменты и т.п.). Запечатлите для себя картину происходящего, сделайте записи, чтобы потом можно было освежить это все в памяти. Или попросите, чтобы вам устроили подробную экскурсию.

Нарисуйте

Попросите участников рассказать о своих занятиях и жизненных ситуациях, а также сделать несколько зарисовок и диаграмм. Это хорошая возможность развенчать заблуждения и показать, как в действительности люди воспринимают ситуацию и устраивают свои дела.

Подумайте вслух

Если они занимаются каким-то делом или выполняют задание, попросите их рассказать вслух то, о чем они думают. Это поможет раскрыть их мотивы, основания для беспокойства, восприятие ситуации и ход мыслей.

Говорите конкретно

Люди часто любят делать обобщения об обычных вещах, упуская важные детали. Вместо этого попросите собеседников поговорить о конкретном отрезке времени. Вместо того, чтобы спросить о том, как они проводят обычный день, спросите, что произошло вчера.

Investigating household water practices with homemakers in rural India.



Я хочу
воспользоваться
предложениями других людей,
ВЫЯСНИВ
ИСТИННУЮ МОТИВАЦИЮ
людей



}

ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА
Project Innovation (2012). Question. В кн.: Social Innovation Toolkit.



ДОСТАТОЧНО ПРОСТО:
ИНСТРУМЕНТ ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
и требует сравнительно немного времени
для заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Как вы определяете, какой вопрос нужно задать? Иногда для получения необходимого ответа требуется подумать о том, какой тип вопроса нужно задать в конкретной ситуации. Несмотря на видимую простоту этой работы, тщательный отбор вопросов, которые вы задаете, является непременным условием достижения более полного понимания вашего собеседника. Лестница вопросов – это метод, используемый для проведения интервью, позволяющий сосредоточиться на определенной теме путем постановки ряда последовательных вопросов о различных аспектах, относящихся к основной теме интервью.

Данный инструмент – это удобный и быстрый способ научиться разнообразным приемам постановки вопросов, а также методам объединения вопросов для того, чтобы собеседник давал вам содержательные и развернутые ответы. Инструмент предлагает упорядоченный метод наполнения вопроса содержанием; в нем объясняется, как сочетать вопросы, начинающиеся со слов «кто», «что», «где», «когда», «почему» и «каким образом», а также вопросы, включающие такие слова, как «является», «являлся», «может», «будет», «возможно» и «вероятно». Это упрощает попытки выявить суть обсуждаемой проблемы и помогает сформировать цепочку вопросов, которые постепенно приведут вас к пониманию более сложных тем.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Вы можете использовать данную таблицу при составлении опросного листа или при подготовке к интервью с целью формирования серии вопросов, из которых можно затем выбрать окончательный вариант. Воспользуйтесь данным инструментом, чтобы потренироваться на составлении вопросов, позволяющих подойти к исследованию определенной темы с разных сторон.

Получив некоторый опыт применения этого метода, вы в дальнейшем сможете применять его неосознанно во время переговоров или интервью, проводимых с вашими собеседниками.

Простые вопросы ← → сложные вопросы

| | Является | Являлся | Может | Будет | Могли бы | Могли бы (вероятно) |
|--------|--------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| Кто | Кто является | Кто являлся | Кто может | Кто будет | Кто бы мог | Кто бы вероятно мог |
| Что | Что является | Что являлось | Что может | Что будет | Что бы могло | Что бы вероятно могло |
| Где | Где происходит | Где произошло | Где может произойти | Где произойдет | Где бы это могло произойти | Где бы это вероятно могло произойти |
| Когда | Когда происходит | Когда произошло | Когда может произойти | Когда произойдет | Когда бы это могло произойти | Когда бы это вероятно могло произойти |
| Почему | Почему происходит | Почему произошло | Почему может произойти | Почему произойдет | Почему бы это могло произойти | Почему бы это вероятно могло произойти |
| Как | Как это происходит | Как это произошло | Как это могло произойти | Как это произойдет | Как бы это могло произойти | Как бы это вероятно могло произойти |

Я хочу воспользоваться предложениями других людей,
ВЫЯСНИВ ИСТИННУЮ МОТИВАЦИЮ ЛЮДЕЙ

ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ

| | ← ПРОСТЫЕ ВОПРОСЫ | | | | | → СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ |
|--------|--------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| | Является | Являлся | Может | Будет | Могли бы | Могли бы (вероятно) |
| Кто | Кто является | Кто являлся | Кто может | Кто будет | Кто бы мог | Кто бы вероятно мог |
| Что | Что является | Что являлось | Что может | Что будет | Что бы могло | Что бы вероятно могло |
| Где | Где происходит | Где произошло | Где может произойти | Где произойдет | Где бы это могло произойти | Где бы это вероятно могло произойти |
| Когда | Когда происходит | Когда произошло | Когда может произойти | Когда произойдет | Когда бы это могло произойти | Когда бы это вероятно могло произойти |
| Почему | Почему происходит | Почему произошло | Почему может произойти | Почему произойдет | Почему бы это могло произойти | Почему бы это вероятно могло произойти |
| Как | Как это происходит | Как это произошло | Как это могло произойти | Как это произойдет | Как бы это могло произойти | Как бы это вероятно могло произойти |

Creating stories around safe water practices and rituals with schoolchildren.



Я хочу
воспользоваться
предложениями других людей,
чтобы гарантированно сделать
свою работу полезной для
людей, на которых я работаю



СОЗДАНИЕ СЦЕНАРИЯ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

Julier J., Kimbell I. (2012). Storyworld. P. 24. В кн.: The Social Design Methods Menu.



ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ – его заполнение в идеальных условиях рассчитано на несколько дней. С учетом стратегического характера входных данных / достигнутых результатов, необходимо проконсультироваться с наставниками, коллегами, а также по возможности перепроверить данные после первоначального заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Количественные данные, собранные во время проведения интервью и наблюдений, могут быть весьма полезными для исследования. Очень важно соблюдать структуру данных для последующего анализа и распространения. При помощи инструмента «создание сценария» можно легко выделить самые актуальные результаты вашего исследования. Инструмент позволяет вам, не перегружая отчет деталями, выстроить все ваши документы в определенную структуру, чтобы те обсуждения, в которых вы будете принимать участие в дальнейшем, соответствовали требованиям процесса обучения.

Инструмент поможет вам закрепить знания об образе жизни ваших собеседников и использовать эти знания при разработке решения, непосредственно связанного с их проблемами. С его помощью вы сможете создавать истории, рассказ о которых расположит людей к общению, поскольку во многих случаях рассказ – это отражение разнообразия реалий повседневной жизни конкретного человека. Эти истории могут стать тем катализатором, который подстегнет воображение и будет способствовать возникновению новых идей.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Вы можете использовать инструмент «создание сценария» в качестве пособия во время проведения творческой мастерской. Заполните таблицу инструмента заранее, чтобы у вас под рукой имелось структурированное госье, относящееся к предмету обсуждения. Это послужит хорошей отправной точкой для проведения мозгового штурма с целью разработки новых идей и решений.

Можно также использовать инструмент «создание сценария» для проведения с вашей командой занятий по заполнению различных разделов таблицы, взяв за основу отдельные данные из вашего исследования. Это позволит команде

выработать общее мнение в отношении исследуемого лица и его/ее образа жизни. В отдельных ситуациях вы даже сможете использовать создание сценария в качестве инструмента исследования, в частности, при проведении интервью с применением данных из заполненной вами таблицы. Во время беседы пригласите вашего собеседника вместе отметить ряд характеристик, связанных с его/ее характером и образом жизни. Этот подход может оказаться особенно удачным, если в исследовании примут участие активные и творческие личности.

| | | | |
|-------------|-------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Личное дело | Контекст | | Запоминающиеся цитаты <hr/> <hr/> Заметки о том, что привлекло внимание <hr/> <hr/> |
| | Связи и отношения | Предметы и места | |
| Характер | | | |
| Восприятие | Устремления | | |

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ПЛАН ИНТЕРВЬЮ, ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ

ОРГАНИЗАЦИЯ: IDE

СТРАНА: КАМБОДЖА

СЕКТОР: СОКРАЩЕНИЕ МАСШТАБОВ НИЩЕТЫ В СЕЛЬСКИХ РАЙОНАХ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: РУКОВОДИТЕЛЬ ПО ВОПРОСАМ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: YI WEI

EMAIL: YWEI@IDE-CAMBODIA.ORG

Мы разрабатывали план проведения интервью с целью получения информации об определенной группе государственных должностных лиц и составления мнения о возможности рекомендовать их в качестве группы, которая будет осуществлять реализацию кампании социального маркетинга.

Нам необходимо было получить от них и их окружения достоверные данные о том, насколько они подходят для этой роли.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Для подведения итогов мы одновременно использовали два инструмента – «план интервью» и «лестница вопросов». Сначала мы хотели удостовериться, что включили в свой список все возможные вопросы, а потом распределили их на группы в соответствии с их целью и, наконец, уровнем сложности.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Инструмент был для нас своеобразным пособием, при помощи которого нам было легче сформировать список вопросов. Наиболее полезным в этом инструменте оказалась функция группировки вопросов по уровню сложности. В Камбодже на поставленный вопрос вы, скорее всего, не сразу получите требуемый ответ. Вместо этого вам потребуется задать тот же самый вопрос несколькими различными способами, поэтому, понимая, какие из вопросов являются наиболее сложными, мы сначала предложили наиболее простые формулировки.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Сначала мы задали ряд максимально прямых вопросов, не делая их слишком сложными и не используя абстрактных понятий, таких как условные конструкции.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТА «ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ» ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ С УЧАСТИЕМ ГРУППЫ ПО ВИДЕОМАТЕРИАЛАМ И ПРОГРАММНЫМ СРЕДСТВАМ

Компания Digital Green использует информационно-коммуникационные технологии для курирования фермеров в сельских районах Индии и предоставления им информации о передовом опыте и лучших практиках (предоставляет видеоматериалы, созданные с участием агрономов).

База данных, содержащая видеоматериалы о фермерских хозяйствах, создана собственными силами наших сотрудников, и поддержание этой базы является самым важным направлением нашей работы. В настоящее время мы используем собственную технологию хранения видеоматериалов, интерфейс которой не очень удобен для пользователей и отнимает у разработчиков немало времени и сил. Мы попытались разработать внутренний опросный лист, который поможет нам установить проблемы, с которыми сталкиваются в настоящее время наши сотрудники при использовании существующих инструментов.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы использовали инструмент «построение лестницы вопросов», поскольку хотели сначала подобрать весьма конкретные вопросы, а затем перейти к вопросам, требующим развернутого, более сложного и содержательного ответа. Ответы этого опроса должны были помочь программистам понять, как сделать процесс внутреннего управления видеоматериалами более эффективным и действенным.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Для подготовки содержания внутреннего опроса мы использовали схему из таблицы инструмента, а затем направили опросный лист группам программистов внутри компании, чтобы они оценили процесс внесения данных, загрузки видеоматериалов и составления описей. Все сработало очень хорошо, потому что носило конкретный характер: нам удалось создать опросный лист, включающий вопросы различного уровня сложности, и после его проведения мы получили ответы на интересующие нас темы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Мы смогли создать проект исследования, взяв за основу проверенную структуру. В качестве примера предлагаем несколько подготовленных нами вопросов:

- Считаете ли вы важным или не имеющим значения вопрос сохранения в Digital Green копий всех видеоматериалов?
- Кто в будущем может заинтересоваться хранением коллекций видеоматериалов на нашем веб-сайте?
- Возможна ли ситуация, при которой кто-то забудет завести в программу СОСО идентификационный номер загруженного в YouTube видеоматериала?

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ

ОРГАНИЗАЦИЯ: DIGITAL GREEN

СТРАНА: ИНДИЯ

СЕКТОР: ИКТ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: МЛАДШИЙ ИНЖЕНЕР-ПРОГРАММИСТ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: NIKITA DAGAR

EMAIL: NIKITA@DIGITALGREEN.ORG

connect is en
disciplinary platform
facilitate innovation
exchange and
creation in the area
and employability
bring together
s from Community
gations, Develop
s, Social sciences,
gogy, Business
ogy.



Mapping motivations and performance barriers for various stakeholders involved in an employability programme for out-of school youth.

Я хочу
 знать тех людей,
 с которыми я работаю,
 и получать информацию о
 взаимосвязях между всеми
 заинтересованными лицами



}

КАРТА-СХЕМА «ЛЮДИ И СВЯЗИ»

ОСНОВАНО НА

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012). Cause Diagram. В кн.: Service Design Toolkit.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ – его заполнение в идеальных условиях рассчитано на несколько дней. С учетом стратегического характера входных данных / достигнутых результатов, необходимо проконсультироваться с наставниками, коллегами, а также по возможности перепроверить данные после первоначального заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Карта-схема «Люди и связи» – это удобный и простой способ наглядно представить цели, которых вы пытаетесь добиться, и средства, с помощью которых это будет осуществлено. Инструмент дает представление о том, какие лица и организации будут участвовать в осуществлении ваших целей. Это даст вам возможность составить более четкую картину того, как разные люди и организации связаны с вашей работой и между собой. Среди вышеуказанных могут быть люди и сообщества, с которыми вы работаете напрямую, различные организации, от которых вы получаете финансирование или у которых вы его запрашиваете, а также ваши собственные коллеги, местные сообщества и даже сети международных организаций, занимающихся оказанием помощи.

Карта-схема «Люди и связи» может служить отличным ресурсом, при помощи которого вы можете делиться результатами вашей работы и налаживать контакты с сообществом заинтересованных лиц, связанных с вашей работой. Данный инструмент основан на оригинальной ассоциативной карте заинтересованных лиц, разработанной Helsinki Design Lab и получившей творческое развитие в инструменте учета заинтересованных лиц Namahn и Yellow Window.

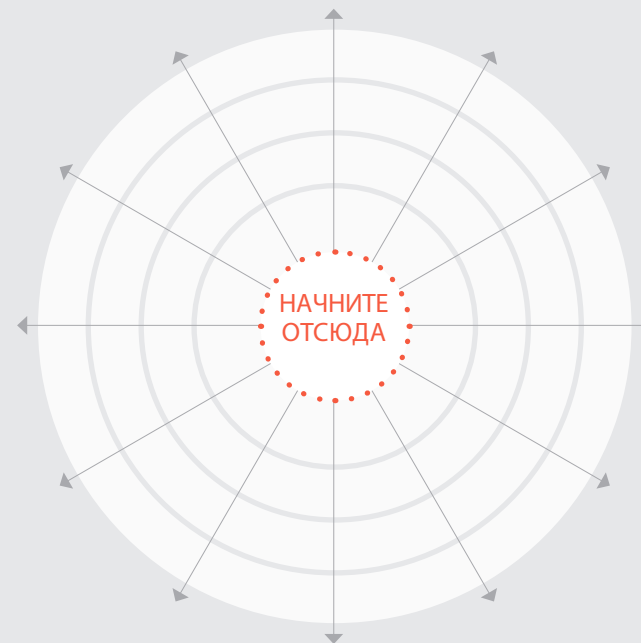
? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Начните с определения вашей целевой аудитории, включая бенефициаров, пользователей и клиентов, которые могут воспользоваться результатами вашей работы, и разместите их в центре вашей схемы. Затем, двигаясь от центра к внешней кромке, отметьте на карте-схеме тех людей и те организации, которые имеют отношение к выполняемой вами работе. Среди них могут быть лица и организации, которые вместе с вами несут ответственность за результаты вашей работы или за ее внедрение.

Расставляя лица и организации, связанные с вашей работой, на схеме вдоль концентрических кругов, вы можете показать, у кого из них больше, а у кого меньше связей с целевой аудиторией. Чем ближе к ядру, тем они более влиятельны. Чем ближе к внешней кромке, тем менее влиятельны.

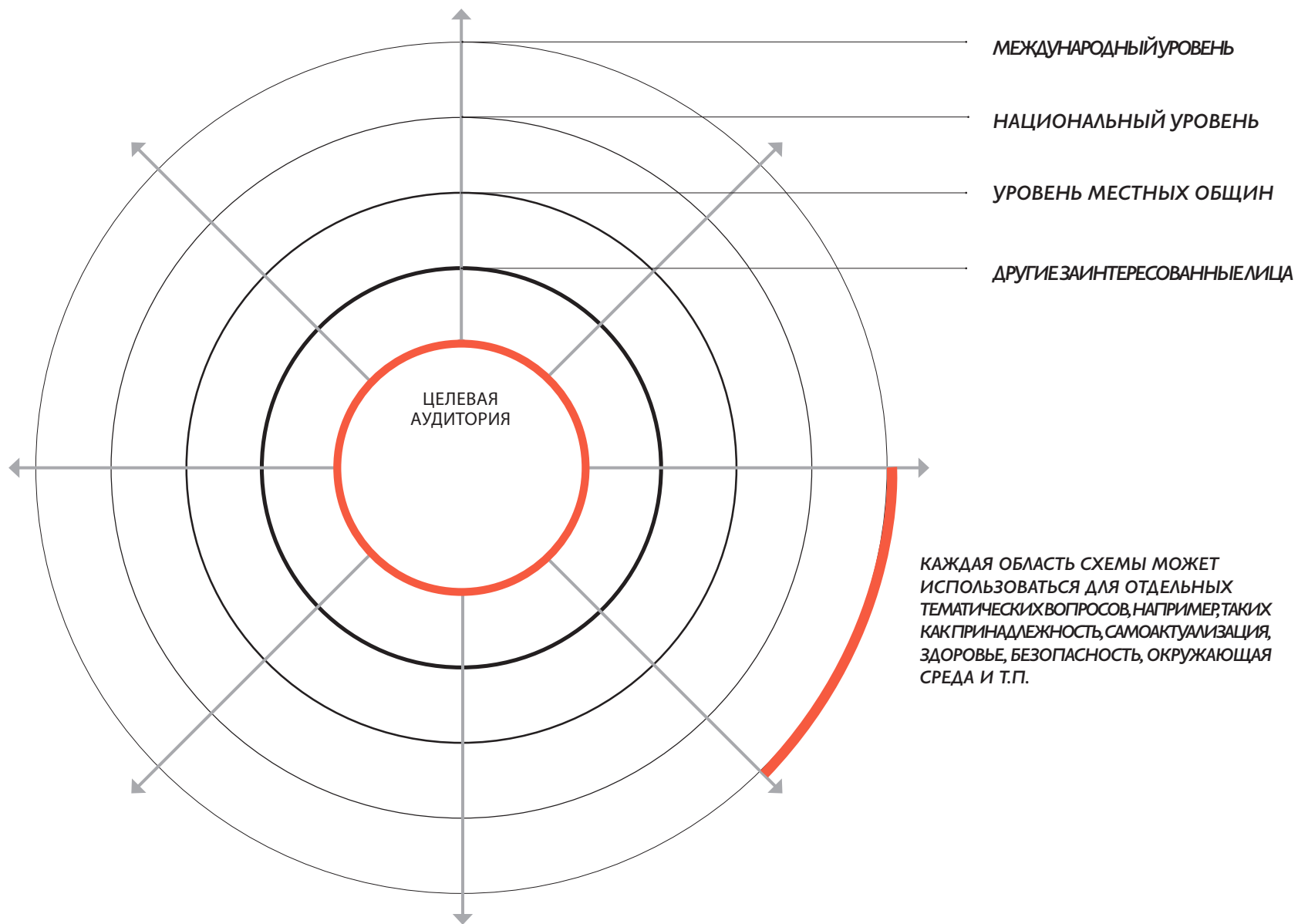
Также имеет смысл объединить в кластеры на схеме лица и организации, которые являются представителями конкретных сетей, секторов или общих интересов, например, объединить в отдельных частях схемы все лица и организации, занимающиеся вопросами здравоохранения, безопасности, экологии или образования. Отберите области, являющиеся актуальными для вашей конкретной ситуации.

Когда карта-схема будет заполнена, проверьте вместе со своей командой расположение каждого лица и каждой организации и, если необходимо, передвиньте их в тот круг или область на схеме, которые с точки зрения членов вашей команды являются наиболее подходящими. Данное упражнение станет удобной отправной точкой для начала обсуждения того, какие взаимоотношения и связи являются основными, а также чему необходимо уделить повышенное внимание. Отметив указанные области на схеме, вы тем самым выделите основное направление вашей деятельности.



Я хочу знать тех людей, с которыми я работаю,
и получать информацию о взаимосвязях между всеми заинтересованными лицами

КАРТА-СХЕМА «ЛЮДИ И СВЯЗИ»



Understanding special hand-washing needs and behaviours for specific user groups living in urban slums.



Я хочу
 знать тех людей,
 с которыми я работаю,
 чтобы более четко определить
 те группы людей,
 которые я стремлюсь охватить



ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

Nesta (2009). Worksheet 3a: Your Customers. В кн.: Creative Enterprise Toolkit.



ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ – его заполнение в идеальных условиях рассчитано на несколько дней. С учетом стратегического характера входных данных / достигнутых результатов, необходимо проконсультироваться с наставниками, коллегами, а также по возможности перепроверить данные после первоначального заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Как составить более широкое представление о тех группах людей, которые вы собираетесь обслуживать? Как определить их потребности? Это главные вопросы, стоящие перед любой организацией и перед любым проектом. Данный инструмент представляет собой возможность быстро и просто составить общий обзор ситуации, понять, какие группы людей вы сможете охватить в результате выполнения вашей работы, а также какие ресурсы вам для этого потребуются.

Вероятно, лучше всего начать с определения целевой группы, что поможет вам выработать первоначальные идеи о том, кому вы будете предлагать услуги и зачем. Это также удобный и эффективный способ поделиться информацией с другими.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Заполните таблицу с учетом потребностей лиц и организаций, которым вы будете оказывать свои услуги. Далее занесите в таблицу те группы, со стороны которых имеется потенциальная заинтересованность в вашей работе или которые смогут воспользоваться вашими результатами. Также подумайте о других лицах и организациях, для которых это также может оказаться полезным, или у которых имеются интересы/ потребности, связанные с вашей работой. Они не обязательно должны быть вашими клиентами.

Вы можете заполнить отдельную таблицу для каждой группы. Используя данную таблицу, вы сможете составить картину групп бенефициаров, которые потенциально могут стать вашими клиентами. Призываем вас также заполнить все поля в нижней части таблицы. Это поможет вам составить более четкое понимание о количественной стороне дела.

Полезно занести в таблицу наименование и краткое описание каждой группы бенефициаров. Если вы еще не решили, как назвать определенную группу, подумайте о слове, характеризующем полезные качества группы с точки зрения вашей организации. Имея название для каждой группы, вам будет легче проводить обсуждения внутри своей команды и вести переговоры с другими заинтересованными лицами. Это можно сделать в неформальной обстановке, например, во время встречи с друзьями или коллегами. Или более официально, в рамках переговоров с партнерами или инвесторами. В идеале, чтобы проверить ваши предположения, вы могли бы переговорить со своими клиентами и бенефициарами, связанными с вами по работе.

Как называется эта группа?

Можете ее изобразить?
(или прикрепите картинку,
которая будет ее представлять)

Какие у группы потребности?

Что предлагаете вы?

Сколько групп всего?

Какое количество групп вы предполагаете охватить?

Как часто будете взаимодействовать?

Что вы получаете взамен?

За счет чего вы сможете развить ваши отношения?

Я хочу знать тех людей, с которыми я работаю,
чтобы более четко определить те группы людей, которые я стремлюсь охватить

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

Как называется эта группа?

Можете ее изобразить?
(или прикрепите картинку, которая будет ее представлять)

Какие у группы потребности?

Что предлагаете вы?

Сколько групп
всего?

Какое количество
групп вы
предполагаете
охватить?

Как часто будете
взаимодейство-
вать?

Что вы получаете
взамен?

За счет чего вы
сможете развить
ваши отношения?

BUSY BEES

Driven by the practicalities of an overloaded everyday life, these are cost-sensitive and eco-aware but neither are crucial factors to them. Focused on their families, jobs and homes, associated practical activities drive their day to day life - water usage is not a priority that defines their lifestyle.

In your daily round, you have plenty of other things to think about apart from water.

If they could show me how much I could have saved over the last five years, then I'd say 'briliant, install the meter tomorrow!'



Я хочу
 знать тех людей,
 с которыми я работаю,
 и получить наглядное представление
 об основных чертах их характера



ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

ОСНОВАНО НА
 Business Design Toolkit (2010). Personas.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
 с коллегами/сотрудниками.
 Запланируйте потратить некоторое время в
 течение дня для консультаций и заполнения
 формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Действующее лицо – это портрет вымышленного усредненного человека, который является моделью с атрибутами, присущими определенным социальным группам людей в вашей предполагаемой аудитории. Образ действующего лица создается на основе отдельных характеристик похожих друг на друга людей, в том числе на основе их поведения, мотивации и других факторов. Собранные вместе, эти характеристики создают единый архетип, позволяющий понять, что из себя представляет группа. Создавая вымышленное действующее лицо, обладающее указанными чертами характера, не забывайте о мелких деталях, которые во многом определяют характер человека. Таким образом действующие лица помогают вам не упустить из виду самих людей, поскольку часто абстрактное описание группы не дает полного представления о людях, которые составляют эту группу.

Разработка действующих лиц будет успешной, если вы точно будете знать, какие черты включить в образ, а от каких отказаться. Во многих случаях образ действующего лица составляется на основе различных источников информации, в каждом из которых представлено огромное количество данных. Секрет в том, чтобы определить общие черты, которые могут лечь в основу действующего лица, а также отобрать личные характеристики, которые включаются в образ для того, чтобы можно было «вдохнуть жизнь» в действующее лицо. Правильное выполнение этой процедуры может оказаться очень полезным, поскольку дает возможность провести мозговой штурм в отношении отдельных идей и проверить потенциальные решения с точки зрения ваших действующих лиц. Иногда полезно создать несколько действующих лиц, поскольку это позволяет перенести акцент на ключевые характеристики каждой подгруппы вашей предполагаемой аудитории.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Действующие лица выступают в роли различных целевых подгрупп, которые организация хотела бы охватить. Понимая, что у разных действующих лиц имеются разные предпочтения, привычки и мотивы, вы можете подстроить вашу продукцию или услуги под требования конкретных подгрупп.

Используйте таблицу для составления портрета усредненного человека, который мог бы выступить в качестве действующего лица от целевой аудитории вашей организации. При создании

действующего лица попытайтесь сделать его как можно более похожим на усредненного человека. Вставьте имя, фамилию и фотографию с описанием интересов, навыков и мотивов.

Вы можете добавить другие подробности, являющиеся уместными в вашей ситуации и необходимыми для описания данного действующего лица.

| | | | | |
|----------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|
| ПРИКРЕ- ПИТЕ КАР- ТИНКУ ИЛИ РИСУНОК | Кто я? | 3 причины, побуждающие меня взаимодействовать с вами | 3 причины, побуждающие меня не взаимодействовать с вами | |
| | Название действующего лица | 1. _____ | 1. _____ | |
| | Сегмент аудитории | 2. _____ | 2. _____ | |
| Мои интересы | Мои личные качества | Мои навыки | Мои мечты | Мои социальные условия |
| | | 3. _____ | 3. _____ | |

Я хочу знать тех людей, с которыми я работаю,
и получить наглядное представление об основных чертах их характера

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

| | | | | |
|-----------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <p>ПРИКРЕПИТЕ КАРТИНКУ ИЛИ РИСУНОК</p> | <p>Кто я?</p> | <p>3 причины, побуждающие меня взаимодействовать с вами</p> <p>1.</p> <hr/> <p>2.</p> <hr/> <p>3.</p> | <p>3 причины, побуждающие меня не взаимодействовать с вами</p> <p>1.</p> <hr/> <p>2.</p> <hr/> <p>3.</p> | |
| <p>Название действующего лица</p> <hr/> | | | | |
| <p>Сегмент аудитории</p> | | | | |
| <p>Мои интересы</p> | <p>Мои личные качества</p> | <p>Мои навыки</p> | <p>Мои мечты</p> | <p>Мои социальные условия</p> |

Envisioning offerings for 'More than a Job', an employability platform for young people.



Я хочу
 знать тех людей,
 с которыми я работаю,
 поясняя им, в чем состоит
 новизна моего предложения



СХЕМА «ОБЕЩАНИЯ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ»

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

IDEO (2011). Deliver: Plan a Pipeline of Solutions. P.135. В кн.: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition 2. London: IDEO.



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
 с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
 потратить некоторое время в течение дня
 для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли этим заниматься?

Схема «Обещания и потенциальные возможности» – это простой способ оценить добавленную стоимость вашей деятельности путем выстраивания связей между вашей работой и теми людьми, для которых вы работаете. Инструмент состоит из диаграммы, на которой можно расположить разрабатываемые вами идеи и решения, относящиеся как к существующим клиентам, так и лицам, с которыми вы только планируете завязать отношения. Все идеи разбиты на две группы – совершенно новые и те, которые опираются на вашу текущую деятельность. Таким образом, любые потенциальные возможности, которые вы развиваете, заносятся в диаграмму вместе с обещаниями, данными вами ранее, – и в обоих случаях вы можете увидеть, как это может отразиться на людях, ради которых вы работаете.

В некоторых случаях занесение данной информации в схему оказывается полезным для понимания соотношения объема работ и предполагаемых выгод от реализации указанного решения. В данной таблице, разработанной на основе *Users & Offerings (IDEO 2011)*, вы можете отметить, какие из идей и предложений являются абсолютно новыми, а какие основаны на существующих работах.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

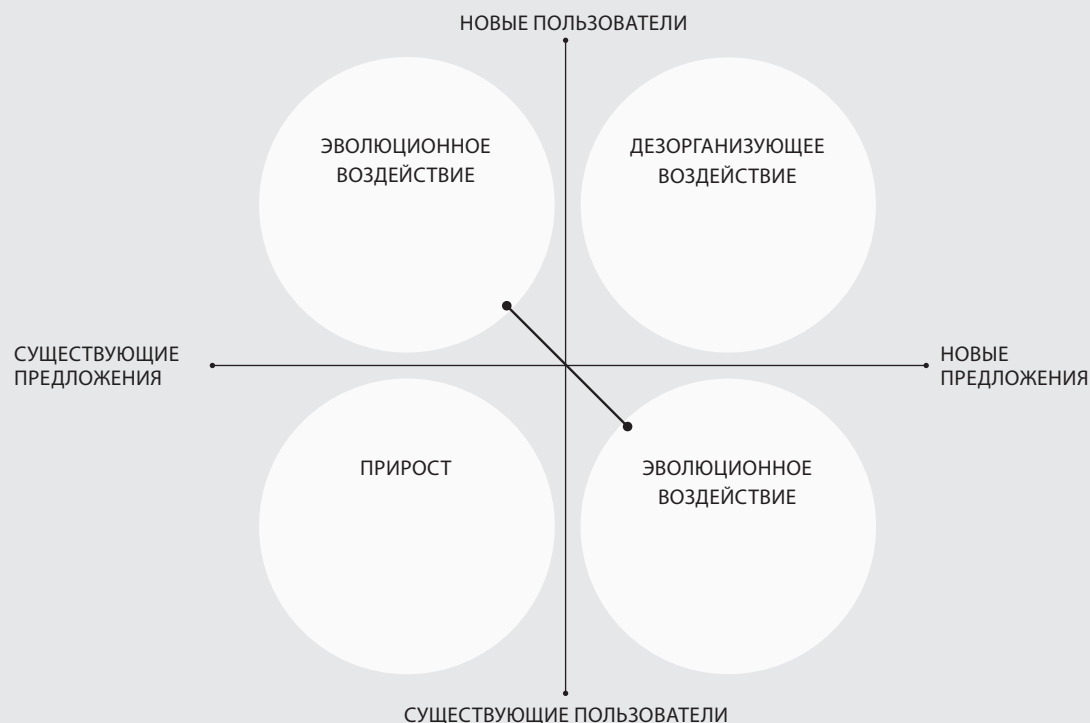
Сначала решите, где по отношению к каждой из осей расположить конкретное предложение, выдвинутое вами или вашей организацией. Это предложение новое или уже существующее? Оно предназначено для новых или существующих пользователей? Затем найдите на схеме точку пересечения этих двух линий – она и будет местом расположения конкретной идеи.

В зависимости от того, где окажется ваше предложение на схеме, вы сможете понять, будет ли его применение дезорганизующим или, опираясь на существующие процессы, даст прирост. Это может помочь вам понять, берете ли вы на себя высокий уровень риска, применяя радикально

новый подход. Если же вы опираетесь на уже имеющийся потенциал, уровень риска будет низким.

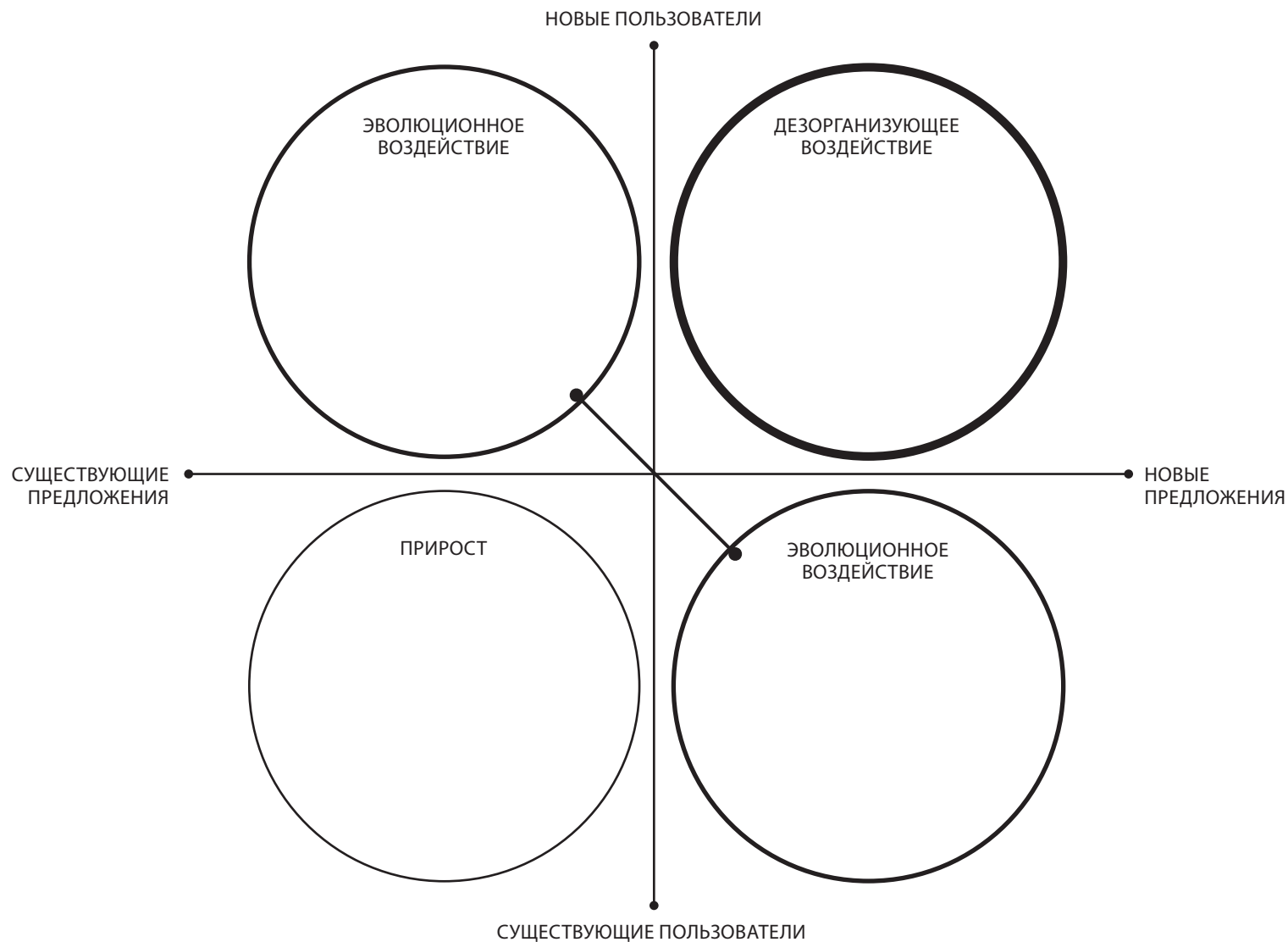
В вашем предложении может содержаться несколько подуровней с предложениями, каждое из которых будет иметь свое местоположение на схеме. С помощью данного инструмента вы сможете составить общее представление о содержании вашего портфеля предложений.

При организации мозгового штурма схема может послужить интересным способом формирования новых идей, а также помочь вам расставить приоритеты при составлении плана разработки продукции в вашей организации.



Я хочу знать тех людей, с которыми я работаю,
 поясняя им, в чем состоит новизна моего предложения

СХЕМА «ОБЕЩАНИЯ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ»



ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА, ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

ОРГАНИЗАЦИЯ: UNDP UZBEKISTAN

СТРАНА: УЗБЕКИСТАН

СЕКТОР: ПРОГРАММЫ ДОБРОВОЛЬНОЙ ПОМОЩИ НАСЕЛЕНИЮ / ОБРАЗОВАНИЕ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: СПЕЦИАЛИСТ ПО ОКАЗАНИЮ ПОМОЩИ НАСЕЛЕНИЮ

ПРОЕКТ: UNDP/UN VOLUNTEERS JOINT PROJECT "SOCIAL INNOVATION AND VOLUNTEERISM

IN UZBEKISTAN"

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: ANDREAS KARPATI

EMAIL: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

Фонд развития детского спорта при Министерстве народного образования Узбекистана высказал озабоченность тем, что несмотря на крупные инвестиции в спортивные комплексы, посещаемость этих объектов оказалось значительно ниже расчетной, в особенности за пределами Ташкента (столица Узбекистана).

Фонд развития детского спорта выражает особую обеспокоенность низкой посещаемостью спортивных секций девочками из сельских районов, которые не могут воспользоваться преимуществами спортивного воспитания в силу отсутствия у родителей соответствующей информации, а иногда в силу прямого запрета со стороны родителей, которые не хотят поддерживать подобные увлечения.

Таким образом, несмотря на значительные инвестиции в инфраструктуру и наличие программ, гарантирующих свободный доступ к спортивным объектам, до сих пор непонятно, какие меры нужно предпринять, чтобы население стало пользоваться этими объектами.



ТАБЛИЦЫ ИНСТРУМЕНТОВ «ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА» И «ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА», ЗАПОЛНЕННЫЕ УЧАСТНИКАМИ СЕМИНАРА.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы организовали семинар по социальным инновациям для молодых граждан – студентов местного университета, являющегося партнерской организацией. Основная тема семинара – «Спорт как средство социальной интеграции». Авторы, предложившие перспективные проекты, могли по завершении семинара рассчитывать на небольшие гранты в размере до 1500 долларов США. При подготовке данных предложений для определения конечных пользователей мы использовали такие инструменты, как «целевая группа» и «действующие лица», а для определения возможных проблем и способов их решения – «определение проблемы» и «диаграмма причинных связей».

Отбор инструментов производился с учетом трех основных критериев:

1. Возможность использования инструмента в рамках небольших проектов волонтерской помощи без коммерческих элементов.
2. Возможность использования инструмента на ранней стадии проекта социальных инноваций перед этапом создания прототипа (акцент на развитие воображения, определение проблем, выявление конечных потребителей).
3. Возможность подготовки проекта в течение менее одного часа во время проведения обучающей программы / семинара.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Инструменты «целевая группа» и «действующие лица» были полезным подспорьем для студентов, чтобы задуматься, какими характерными чертами обладают будущие пользователи. Многие студенты говорили, например, о таком понятии, как «глава традиционной семьи». При помощи инструментов они смогли погнестить основу под этот термин и указать конкретные характеристики: где такие люди проживают, что обычно делают каждый день, каких придерживаются ценностей, какими информационными услугами пользуются, как они относятся к современным технологиям и т.п. Мы использовали данный инструмент для определения характерных черт наших целевых клиентов и сделали это буквально поставив себя на их место.

Мы поняли, что любую проблему, какая бы она ни была, нельзя решить, не приняв во внимание характер людей, их потребности, и не поняв в целом, как они живут.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Мы поняли, что любую проблему, какая бы она ни была, нельзя решить, не приняв во внимание характер людей, их потребности, и не поняв в целом, как они живут.

Советы для других людей:

- При заполнении инструмента «действующие лица» не рекомендуется сосредотачивать все свое внимание на действующем лице с одним набором характеристик, а вместо этого следует подготовить таблицы, описывающие различные типы действующих лиц, поскольку проблемы, которые вы решаете, могут относиться к различным социальным группам.
- Перед проведением семинара с использованием инструмента «выбор цели для аудитории» целесообразно подготовить и собрать определенный набор данных.

ПРИМЕНЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ: ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

ОРГАНИЗАЦИЯ: UNDP KOSOVO

СТРАНА: КОСОВО

СЕКТОР: МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: LEJLA SADIKU

EMAIL: LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: [HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/KOSOVO/EN/HOME/OPERATIONS/PROJECTS/DEMOCRATIC_GOVERNANCE/SMILE.HTML](http://www.undp.org/content/kosovo/en/home/operations/projects/DEMOCRATIC_GOVERNANCE/SMILE.HTML)

Вместе с моей группой мы работаем над проектами по налаживанию взаимодействия между директивными органами и молодежью.

Одним из подобных проектов стал проект, спонсированный «ООН-Женщины», по проведению серии обсуждений в твиттере, участниками которых стали женщины-политики, являющиеся образцами для подражания. Основной трудностью при выполнении работ было определение предпочтений нашей аудитории и конкретного круга лиц, которых мы пытались охватить. Именно по этой причине мы воспользовались инструментом «действующие лица».

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

В составе группы из 6 человек мы отработали действие инструмента за 2,5 часа. Работая самостоятельно и практически без помощи модератора, каждый из участников создал свое собственное «действующее лицо». В ходе проведения этого упражнения мы быстро поняли, что, помимо работы с нашей цифровой аудиторией, нам нужно установить контакт и с более широкой внешней группой активистов и студентов, работающих над проблемами гендерного равенства, с которыми в обычных условиях мы не взаимодействуем. В небольших поселках жители имеют гораздо меньше опыта общения через твиттер, поэтому мы решили, что нам нужно привлечь таких людей к общению, используя другие программы, например фейсбук. Была также идея пригласить людей на обед в Twitter Lunch Cafe, где можно встретиться в оффлайне и оказать им помощь в размещении вопросов в интернете для виртуального обсуждения.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Данный инструмент оказался крайне полезным для подготовки выборки из основной аудитории в рамках указанной инициативы, поскольку позволил нам понять наличие ограничивающих факторов, с которыми нам пришлось бы столкнуться при вынесении обсуждения в интернет.

Это внесло гораздо большую ясность в ситуацию, и мы поняли, что нам необходимо совмещать традиционные и электронные мероприятия в рамках программ помощи, а также что часть из этих мероприятий должна проходить в университетах и распространяться через организации студенческого самоуправления.

Я хочу
генерировать новые идеи,
работая с людьми,
которые решают
возникающие проблемы



}

ТВОРЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. P. 60. Rosenfeld Media.



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Проведение творческой мастерской – это возможность собрать вместе целый ряд разных людей, связанных с вашей работой, а также тех, на кого ваша работа оказывает непосредственное влияние, и организовать с ними взаимодействие. Среди участников могут быть лица, которых вы пытаетесь охватить, деловые партнеры, с которыми работаете, эксперты, привлеченные из смежных отраслей, а также любые сочетания данных (и иных) групп, которые получают пользу от общения друг с другом. Это отличная возможность для общения и обмена опытом, а также для совместного создания возможных решений.

Проведение творческих мастерских может оказаться крайне важным для осмысления различных мнений по конкретным вопросам. Обстановка проведения мастерских позволяет одновременно получать и делиться знаниями. Организация занятий с участием разных людей с разнообразным профессиональным опытом требует тщательного планирования. Данный инструмент содержит контрольный список для эффективного планирования ваших занятий, позволяющий наилучшим образом использовать групповую динамику.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Существует пять различных целей для проведения творческой мастерской:

- генерирование и осмысление разных идей;
- отбор лучших идей и их развитие;
- формирование четкого видения того, каким образом можно будет на последующем этапе воплотить идеи в жизнь.

Пошаговый график мероприятий с указанием их продолжительности будет способствовать успеху семинара. Важно хорошо спланировать ваш семинар.

Вот некоторые моменты, которые необходимо учитывать при планировании:

- Какова продолжительность семинара и где он будет проводиться?

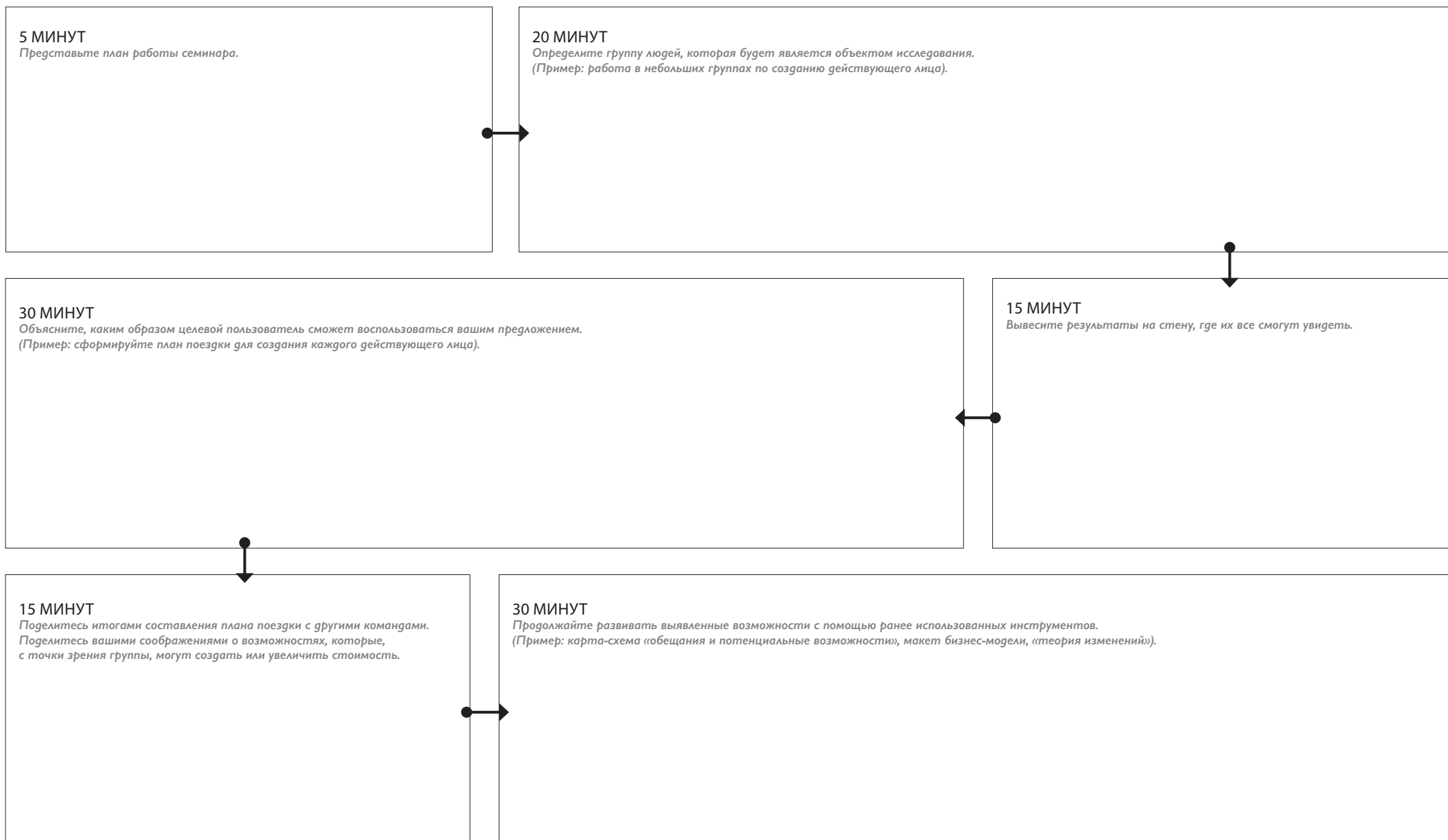
- Кто будет присутствовать на семинаре и каково соотношение знаний и навыков?
- Каков будет график занятий в течение дня?
- Будете ли вы заниматься в небольших группах? Как будет налажен обмен идеями?
- Какие материалы и инструменты вы предполагаете использовать?
- В каких документах будут отражены результаты?

Нижеприведенная таблица является всего лишь одним из примеров проведения творческой мастерской. В зависимости от ваших потребностей/ограничений, вы можете по своему усмотрению изменить (добавить/удалить/повторно заказать) информацию для каждого последующего семинара.



Я хочу генерировать новые идеи,
работая с людьми, которые решают возникающие проблемы

ТВОРЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ



Working together to generate possible solutions at a workshop.



Я хочу
генерировать новые идеи,
стремясь
мыслить
нестандартно



}

БЫСТРЫЙ ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

ОСНОВАНО НА
Nesta (2013) Fast Idea Generator

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ДОСТАТОЧНО ПРОСТО:
ИНСТРУМЕНТ ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
и требует сравнительно немного времени
для заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?










Данный инструмент позволяет команде анализировать проблему или потенциальную возможность с разных точек зрения и на этой основе вырабатывать идеи. Это помогает команде выдвигать новые идеи для поиска решений, а также служит дополнительным обоснованием существующих предложений, поскольку идея рассматривается под разными углами зрения. Семь подходов или задач заложены в основу инструмента, и вы можете выбрать для использования те из них, которые в наибольшей мере подходят для дальнейшего рассмотрения вашего вопроса, при этом сама структура инструмента вдохновляет участников на дальнейшее обсуждение.

Быстрый генератор идей помогает формулировать различные идеи, проблемы, возможности и вырабатывать решения в зависимости от конкретных сценариев. Инструмент предлагает различные точки зрения на концепцию, что стимулирует дискуссию и в конечном итоге концепцию укрепляет. Чтобы инструмент работал эффективно, следует четко определить отправную точку (проблему, потенциальную возможность, концепцию или существующее предложение).

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Шаг 1 – начните с существующей концепции, проблемы или потенциальной возможности и примените семь подходов (задач), предложенных в таблице. Это набор простых шагов, позволяющих вам путем отступления от общепринятых правил или нарушения установившегося порядка в течение непродолжительного времени создать огромное число удивительных идей.

Шаг 2 – состоит в том, чтобы изучить эти идеи и отобрать самые лучшие, а потом конкретизировать их для создания действенного инновационного решения.

| подход | ОБЫЧНЫЙ ПОДХОД | ОТСТУПЛЕНИЕ ОТ ПРАВИЛ, НАРУШЕНИЕ УСТАНОВИВШЕГОСЯ ПОРЯДКА, ОБХОД ПРАВИЛ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|  Инверсия | Переверните существующую практику | |
|  Объединение | Объедините предложение с другими предложениями | |
|  Расширение | Расширьте предложение | |
|  Дифференциация | Разложите предложение на сегменты | |
|  Дополнение | Добавьте новый элемент | |
|  Вычитание | Удалите что-то | |
|  Перенос | Перенесите практику из другой области | |
|  Пересадка | Привнесите отдельный элемент практики из другой области | |
|  Преувеличение | Покажите самое крайнее проявление какого-либо явления | |

Я хочу генерировать новые идеи,
стремясь мыслить нестандартно

БЫСТРЫЙ ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

| ПОДХОД | | ОБЫЧНЫЙ ПОДХОД | ОТСТУПЛЕНИЕ ОТ ПРАВИЛ, НАРУШЕНИЕ УСТАНОВИВШЕГОСЯ ПОРЯДКА, ОБХОД ПРАВИЛ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Инверсия | Переверните существующую практику. | Доктора лечат пациентов. | А что если пациенты станут докторами? |
|  Объединение | Объедините ваше предложение с другими предложениями. | Разные услуги предоставляются в разных местах. | А что если все услуги в определенном населенном пункте будут предоставляться из одного места? |
|  Расширение | Расширьте предложение. | Обучение детей и подростков в школах проходит в дневные часы. | А что если школы будут предлагать спортивные занятия, досуг и неформальное обучение в вечерние часы? |
|  Дифференциация | Разложите предложение на отдельные сегменты. | Существует единый подход для всех. | А что если услуга будет индивидуальной по требованию заказчика и разбита на несколько сегментов? |
|  Дополнение | Добавьте новый элемент. | Магазины самообслуживания доставляют свои товары на дом. | А что если магазины самообслуживания будут доставлять свои товары на дом, а еще предоставлять горячее питание пожилым людям на дому? |
|  Вычитание | Удалите что-то. | Наличие тюрем является важнейшим элементом эффективного функционирования системы уголовного правосудия. | А что если три тюрьмы нужно будет закрыть? |
|  Перенос | Примените практику из другой области. | Больницы и аэропорты занимаются разными видами деятельности. | А что если методы управления аэропортом будут применяться в больнице? |
|  Пересадка | Привнесите отдельный элемент практики из другой области. | Школьное обучение и занятия с репетитором – это отдельные виды деятельности. | А что если занятия с репетиторами станут частью образовательной системы в средней школе? |
|  Преувеличение | Покажите самое крайнее проявление какого-либо явления. | Школы предоставляют образование детям и подросткам, но только в специально отведенных местах. | А что если школьники будут иметь доступ к обучению в любое время и в любом месте по своему выбору? |

Discussing ideas and their wider impact for an 'earn and learn' programme for underprivileged youth.



Я хочу
 генерировать новые идеи
 путем налаживания
 конструктивного диалога
 со своей командой



МЕТОД ШЕСТИ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ (THINKING HATS)

ОСНОВАНО НА
 De Bono, E. (1985). Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
 с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
 потратить некоторое время в течение дня
 для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

При использовании метода шести шляп участникам обсуждения предлагается высказывать разнообразные точки зрения и подходы, сохраняя акцент на основном вопросе обсуждения. Этот метод направлен на поощрение обсуждения какой-либо темы с разных точек зрения, при этом, казалось бы, сложный вопрос становится удобной отправной точкой для дискуссии. Команда учится организации своего мышления в соответствии с шестью различными подходами и ролями, что позволяет посмотреть на любой вопрос под разными углами зрения. Благодаря тому, что разные точки зрения рассматриваются поочередно, можно вместо нескончаемого беспредметного разговора вокруг темы организовать полноценное и целенаправленное обсуждение. Данная методика приведена в книге «Six Thinking Hats» (De Bono E. 1985).

Каждая шляпа представляет собой один тип мышления, соответствующий определенной точке зрения. Работая в группе, все участники коллектива рассматривают определенную тему, «надевая разные шляпы», что позволяет поочередно использовать разные точки зрения для анализа исследуемого вопроса. Данный метод дает всем членам группы возможность внести вклад в обсуждение. Наличие различных точек зрения является основой для выработки новых путей решения особо сложных проблем, например, если подойти к обсуждению какой-то общеизвестной темы с позиции человека с ней незнакомого, это может открыть новые подходы и помочь команде выработать общее мнение.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Существует два пути использования шляп мышления:

1. Все участники одновременно «надевают» одну и ту же шляпу. Выберите одну шляпу и попросите каждого участника внести свою лепту в обсуждение, придерживаясь указанного способа мышления. Любой вопрос должен обсуждаться с точки зрения всех шести шляп мышления.
2. Участники «надевают» разные шляпы, и тема обсуждается с разных точек зрения. Все шляпы должны внести весомый вклад в дискуссию. Шляпами можно обмениваться во время обсуждения, что заставит участников по-новому высказаться на ту же тему.

Оба подхода способствуют вовлечению команд в процесс критической оценки обсуждаемого вопроса. Наличие шляп мышления позволяет разбить обсуждение на отдельные части, которые могут проводиться последовательно, а не одновременно. Не существует правильного порядка «примерки» шляп, но первые несколько раз попробуйте применить последовательность, предложенную в таблице (начав с информационной шляпы и закончив управленческой).

Сначала вам может показаться, что присутствует какой-то элемент надуманности при использовании данных шляп, но когда вы выполните это упражнение несколько раз, преимущества станут очевидными.

Если шляпы не подходят для выбранной вами ситуации, можете использовать для этой цели майки, значки или карточки с указанием названия соответствующей шляпы.



Информационная



Эмоциональная



Логическая



Критическая



Креативная



Управленческая

Я хочу генерировать новые идеи,
налаживая конструктивный диалог со своей командой

МЕТОД ШЕСТИ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ (THINKING HATS)



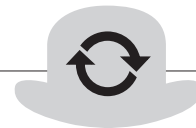
ИНФОРМАЦИОННАЯ



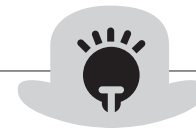
ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ



ЛОГИЧЕСКАЯ



КРИТИЧЕСКАЯ



КРЕАТИВНАЯ



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ

Understanding and prioritising the values embodied by a social business around sanitation services.

MULTI-
-PURPOSE
SANITATION
HUB

HYGIENE

DIGNITY

ACCESS
LIFE

ONE WELL
BEING

DEPEND-
ABLE

ASPIRATIONS
ASPIRA-
TION

WELL
FUNCTION-
ED

Я хочу
генерировать новые идеи,
согласовывая ход совместной работы,
основанной на общности наших
ценностей



}

СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ЦЕННОСТЕЙ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

Nesta (2009). Worksheet 2a: Your values. В кн.: Creative Enterprise Toolkit.



ДОСТАТОЧНО ПРОСТО:
ИНСТРУМЕНТ ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
и требует сравнительно немного времени
для заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Зачем вы делаете то, что вы делаете? Составление карты ценностей помогает дать ответ на поставленный вопрос, поскольку карта содержит описание тех ценностей, которые определяют вашу собственную работу и работу всей организации. Наверняка эти ценности больше всего влияют на то, что вы делаете. Вы можете воспринимать их как нечто само собой разумеющееся, как должное, или как что-то, что вы для себя еще четко не сформулировали и не записали. Процесс определения этих ценностей, тем не менее, может оказаться весьма полезным при попытке объяснить суть вашей работы коллегам и деловым партнерам.

Как только ценности определены, вы можете ими поделиться, и они становятся общей отправной точкой для принятия быстрых и простых решений, обеспечивая при этом согласованность в работе. Если эта с виду простая задача выполняется правильно, ее результат может оказаться чрезвычайно ценным – и в этом таблица поможет вам как нельзя лучше. Она может оказаться особенно полезной при реализации проектов, в ходе которых необходимо, чтобы члены команды мыслили на одной волне. Для этого каждый член команды должен сначала заполнить свою персональную карту ценностей, а потом все карты необходимо сопоставить.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Начните с того, что каждый участник записывает на листе бумаги или на карточках то, что, по его/ее мнению, является самым важным для самого участника и для организации в целом. Воспринимайте эти индивидуальные ценности как то, что позволяет вам чувствовать себя по-настоящему живым и полностью преданным тому делу, которым вы занимаетесь в своей организации. Для кого-то ценность – это возможность оказать помощь окружающим, для других – участие в творческом или инновационном процессе, для третьих – честность, повышение осведомленности об экологических проблемах, лидерские качества. Запишите столько ценностей, сколько сможете – даже те из них, которые считаете менее важными.

После того, как вы записали достаточно большое число ценностей (10 и более), разместите их в соответствующих

полях таблицы. Не переживайте, если что-то пойдет не так в первый раз – меняйте их местами до тех пор, пока не найдете для них правильное расположение. Для того, чтобы ваша деятельность имела определенную направленность, поместите не более пяти из записанных вами ценностей в колонку «всегда важно».

Попросите других членов вашей команды проделать то же самое. Как только все их таблицы заполнены, можно ими обменяться и согласовать. Показав заполненную таблицу человеку, который хорошо вас знает, вы можете попросить его/ее прокомментировать содержание, чтобы прояснить моменты, которые важны для вас. Вместе вы можете решить, какие ценности важны для организации в целом.

| Всегда важно | Иногда важно | Редко важно | Не важно |
|--------------------------------|--------------|-------------|----------|
| ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ | | | |
| Всегда важно | Иногда важно | Редко важно | Не важно |
| ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ | | | |

Я хочу генерировать новые идеи,
согласовывая ход совместной работы, основанной на общности наших ценностей

СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ЦЕННОСТЕЙ

| | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------|-------------|----------|
| ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ | Всегда важно | Иногда важно | Редко важно | Не важно |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ | Всегда важно | Иногда важно | Редко важно | Не важно |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

ПРИМЕНЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ: SWOT-АНАЛИЗ, ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА, МЕТОД ШЕСТИ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ: HUMANITARIAN STREETMAP

СТРАНА: ИНДОНЕЗИЯ

СЕКТОР: ОТКРЫТЫЕ ДАННЫЕ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: КАТЕ ШАРМАН

EMAIL: KATE.CHAPMAN@HOTOSM.ORG

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: [HTTP://EN.OPENSTREETMAP.OR.ID/](http://en.openstreetmap.or.id/)

Мы занимались подготовкой заявки на грант для получения нового финансирования на 2014 год по проекту Австралийско-индонезийского фонда по уменьшению опасности бедствий (AIFDR). Для этих целей мы провели внутреннее совещание по определению стратегии, результаты которого были исследованы в ходе проведения расширенного семинара с участием деловых партнеров и заинтересованных лиц. Задача состояла в том, чтобы получить обратную связь в отношении наших планов на 2014 год.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы предполагали провести мозговой штурм на предмет улучшения обслуживания тех групп, для которых мы в настоящее время работаем, и выявления возможных клиентов, о которых мы не подумали. Как часто бывает в подобных ситуациях, если действовать по той же логике, что и раньше, легко не заметить существования новых способов выстраивания отношений с различными группами людей. Я подумала, что представляется отличная возможность использовать такие инструменты, как «действующие лица» и «метод шести шляп мышления».

Я также применила SWOT-анализ, поскольку, зная собственное отношение к сильным и слабым сторонам заявки, не была уверена, что это мнение совпадет с мнением моей команды. Для человека, непосредственно занимающегося осуществлением программы, крайне важно иметь четкое понимание о текущем состоянии работы.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Во время семинара, продлившегося 5 часов, мы разбились на небольшие группы и приступили к заполнению каждого инструмента, а потом собрались вместе, чтобы поделиться мыслями и включить новые элементы в заявку на грант. В целом групповая работа оказалась весьма положительным и чрезвычайно ценным опытом, поскольку совместная работа с использованием инструментов вызвала гораздо больший интерес, чем обычный мозговой штурм, применявшийся нами ранее.

SWOT-анализ команде очень понравился. Затем мы перешли к заполнению таблицы инструмента «действующие лица», и это оказалось особенно полезным. Мы попытались определить, какие изменения необходимо внести в нашу программу, чтобы она охватила более широкую аудиторию. С этой целью мы создали несколько «действующих лиц», которые нашими нынешними клиентами не являются, и это привело к возникновению нескольких отличных идей.

Однако при использовании метода шести шляп мы столкнулись и с определенными трудностями. Частично это могло быть из-за моих объяснений. Думаю, что при повторении этого опыта я первым делом переведу названия всех шляп мышления на индонезийский язык. Все в команде говорят по-английски, но сама концепция была для участников слишком абстрактной.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Проведение мероприятия позволило получить четкие результаты, которые были включены в текст совместно написанной заявки на грант. Если посмотреть на ситуацию глубже, можно сказать, что сейчас мы лучше понимаем некоторые внутренние процессы, что позволяет более успешно применять документы по планированию при работе со штатными сотрудниками и советом директоров и более целенаправленно развивать наши инновационные подходы.

Советы для других людей:

Следует провести адаптацию инструментов, чтобы ими могли пользоваться люди с различным уровнем владения английским языком.

ПРИМЕНЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ: СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ЦЕННОСТЕЙ

ОРГАНИЗАЦИЯ: FNI 360

СТРАНА: ИНДИЯ

СЕКТОР: ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, ПИТАНИЕ, ВОДОСНАБЖЕНИЕ,

САНИТАРИЯ И ГИГИЕНА

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

Я возглавляю команду профессионалов, предоставляющую техническое обеспечение и поддержку правительству штата Магхья-Прадеш в таких областях, как здравоохранение, питание, водоснабжение, санитария и гигиена. Я считаю, что есть несколько критически важных вопросов, без решения которых невозможно эффективно и действенно предоставлять услуги. Из-за этих проблем основная цель социального развития нередко задвигается на задний план. Существует две большие категории проблемных вопросов, которые условно относятся к индивидуальной и общеорганизационной деятельности и затрагивают такие области, как корпоративное управление, работа с персоналом, организационное развитие.

ПОЧЕМУ И КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Я использовала инструмент «составление карты ценностей» для определения базовых ценностей на индивидуальном уровне и уровне организаций. Их принятие может способствовать проведению в жизнь столь необходимых изменений в работе всей системы. Идея заключалась в том, чтобы попробовать применить метод управления изменениями для повышения эффективности использования ресурсов в рамках предоставления населению услуг в области базового здравоохранения, питания и санитарии.

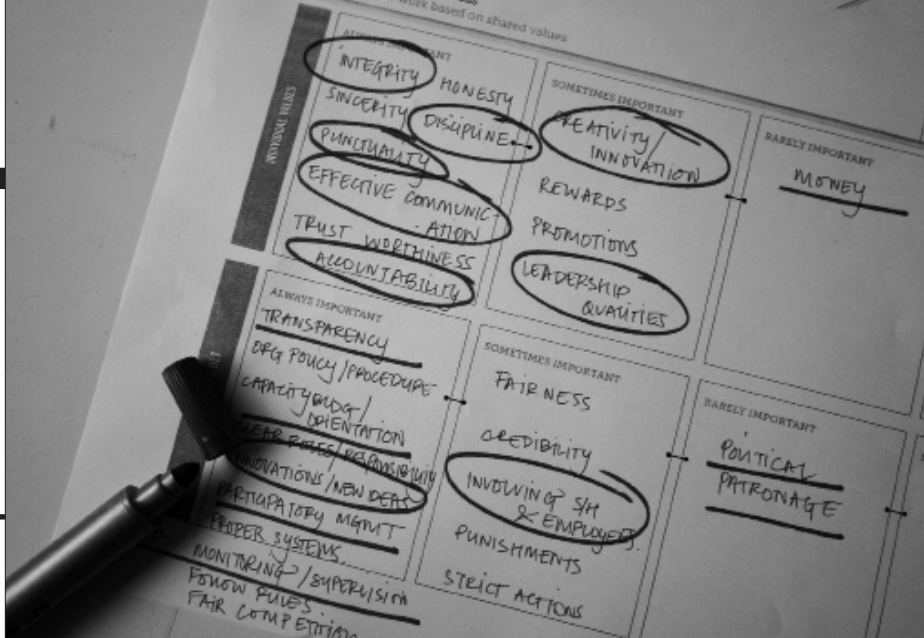


ФОТО ТАБЛИЦЫ ИНСТРУМЕНТА «СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ЦЕННОСТЕЙ», ЗАПОЛНЕННОЙ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ

Одна из проблем, с которыми мы сталкиваемся, состоит в том, что существует сопротивление изменениям и нежелание организаций менять текущий статус-кво.

Моя команда подготовила годовой план работ, охватывающий такие области, как работа с персоналом и организационное развитие. Разделить ценности на четыре части и распределить их по степени важности – задача, которую легче сформулировать, чем сделать, но на самом

деле все эти ценности частично дублируют друг друга как на индивидуальном уровне, так и на уровне организаций. Ценности могут изменяться в зависимости от мнения лиц, занимающих должности на директивном уровне, а также от профессионализма отдельных игроков, отвечающих за проведение изменений.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

По завершении упражнения все результаты были сообщены правительству (с которым мы работаем в тесном контакте), и мы уже инициируем запрос на продолжение работ.

Я хочу
тестировать
и совершенствовать процессы,
выясняя, какие стороны моей
деятельности являются наиболее
эффективными



ВОПРОСЫ, ЗАПУСКАЮЩИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

ОСНОВАНО НА
Eberle B. (1997). Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ДОСТАТОЧНО ПРОСТО:
ИНСТРУМЕНТ ПРЕДНАЗНАЧЕН ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
и требует сравнительно немного времени
для заполнения.

Что это такое, и нужно ли этим заниматься?

Инструмент «вопросы, запускающие преобразования» содержит набор вопросов, которые помогут вам взглянуть на вашу работу немного по-другому. Основанные на методике SCAMPER (Eberle B. 1997), вопросы призваны стимулировать новые методы мышления и построены таким образом, что позволяют проанализировать с различных точек зрения как существующие предложения, так и новые потенциально возможные решения. Это отличный способ значительно улучшить все показатели работы, особенно в тех областях, где уже имеются конкурирующие друг с другом решения.

Вопросы, приведенные в настоящем инструменте, предполагают, что любое новое начинание представляет собой видоизмененный вариант ранее существовавшего решения. Строго говоря, это не всегда соответствует действительности, но когда для оценки своей работы вы используете эту точку зрения, становится проще сформулировать отличия вашей работы от того, что делают другие (или как ваши действия способствуют улучшению текущего состояния дел).

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Каждый из вопросов, приведенных в таблице, должен дать возможность посмотреть на вашу работу несколько иным взглядом. Занесите свои ответы в предусмотренные поля, но попытайтесь излагать мысли кратко – идея заключается в том, чтобы в итоге получилось краткое описание отличий вашей работы и вариантов ее улучшения.

Вопросы в таблице являются примерами для того, чтобы запустить ваше воображение. Можно использовать ряд других актуальных вопросов. Ключевым моментом является использование семи категорий вопросов, заставляющих задуматься о потенциальных улучшениях.

Заменить

Скомбинировать

Адаптировать

Модифицировать

Предложить другое
применение

Удалить

Перевернуть

Я хочу тестировать и совершенствовать процессы,
выясняя, какие стороны моей деятельности являются наиболее эффективными

ВОПРОСЫ, ЗАПУСКАЮЩИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

| Заменить | Скомбинировать | Адаптировать | Модифицировать | Предложить другое применение | Удалить | Перевернуть |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Какие материалы или ресурсы вы могли бы заменить или обменять для улучшения своей работы? Какие иные технологические материалы вы могли бы использовать? Какие правила вы могли бы заменить?</p> | <p>А что если составить комбинацию из различных элементов вашей работы для создания чего-то нового? А что если объединить задачи и цели? Что можно было бы объединить для повышения уровня внедрения ваших работ? Каким образом можно объединить кадровый резерв и ресурсы для создания нового подхода?</p> | <p>Каким образом можно адаптировать или приспособить вашу работу, чтобы ее можно было применить в иных целях или для иного назначения? Кто бы мог и что бы могло служить примером для подражания, если потребуется адаптировать вашу работу под новые условия? В каких иных условиях можно было бы использовать вашу работу? Какие иные продукты и идеи могли бы служить для вас источником вдохновения?</p> | <p>Что бы вы могли сделать дополнительно, чтобы видоизменить свою работу? Что бы вы могли подчеркнуть или выделить в своей работе для создания дополнительной стоимости? Какой элемент своей работы вы могли бы усилить для создания нового направления?</p> | <p>Могли бы вы использовать свою работу в другой области? Кто еще может воспользоваться результатами вашей работы? Каким иным образом вы могли бы выполнить свою работу – возможно, в другом месте? Можно ли повторно использовать некоторые из ваших идей / предметов, использованных на предыдущем проекте?</p> | <p>Каким образом вы могли бы упростить и усовершенствовать вашу работу? Какие элементы вашей работы вы могли бы сделать более увлекательными? От каких элементов вашей работы или даже правил вы могли бы отказаться? Чем бы вы их заменили?</p> | <p>Что произойдет, если вы измените направление какого-то процесса или его последовательность? Что произойдет, если вы начнете делать все наоборот? Как можно реорганизовать вашу работу?</p> |

Testing architectural layouts with potential users of a new public sanitation facility.



Я хочу
тестировать
и совершенствовать процессы,
получая полезную обратную связь
на разных этапах своей работы



}

ПЛАН ПРОВЕРКИ ПРОТОТИПОВ

ОСНОВАНО НА
Nesta (2011). Prototyping in Public Spaces.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Создание прототипов – это то, чем мы регулярно занимаемся в нашей повседневной жизни, когда делаем что-то новое – от опробования новых рецептов во время приготовления пищи до прокладывания новых маршрутов при поездках на транспорте. В каждом случае мы просто опробуем нашу идею, чтобы увидеть, как ее можно улучшить. Однако при создании прототипов на рабочем месте мы занимаемся не просто проверкой, а структурированным исследованием эффективности и целесообразности какого-то решения или подхода перед его внедрением или выделением значительных финансовых средств для его реализации.

План проверки прототипов представляет собой базовый, но важный анализ различных способов проверки вашей работы и определения начала проведения подобной проверки. Можно использовать различные материалы для создания прототипа. Его можно даже нарисовать или показать на пальцах. План проверки прототипов также помогает структурировать процесс тестирования. Наиболее эффективной формой организации тестирования считается выполнение ряда последовательных и выверенных шагов. Если этому следовать, вы сможете постоянно улучшать качество своей работы и избежите накопления информации, которая содержится в поступивших откликах. В таблице указывается, что для проверки любой идеи наиболее благоприятными обычно считаются два временных отрезка – на ранней стадии разработки и на конечном этапе незадолго до завершения всех работ.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

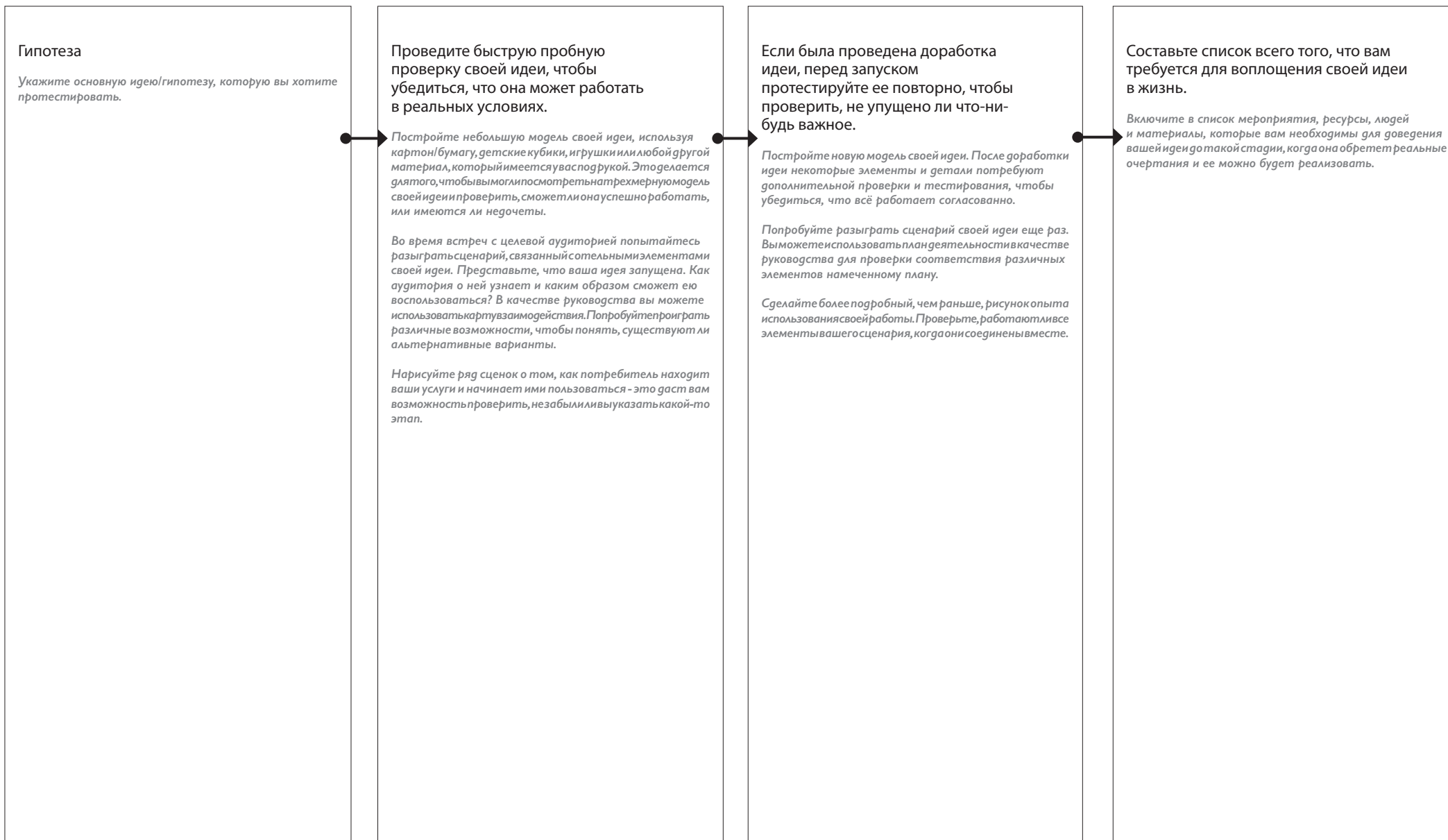
Прототип может создаваться на различных стадиях реализации проекта, но обычно это связано либо с поиском новых идей, либо с тестированием существующей идеи для проверки ее работоспособности или возможности ее усовершенствования. Прототипы могут создаваться настолько часто, насколько это требуется. Главное – чтобы прототип был простым, недорогим и был нацелен на решение вопросов, связанных с основным предложением, а не с навешиванием внешнего лоска. Вы можете использовать любые имеющиеся у вас под рукой приспособления, лишь бы это позволило вам проверить идею на практике. Нельзя ограничиваться одними разговорами и размышлениями.

Используйте таблицу в качестве руководства по планированию проверки прототипов. Всегда четко определяйте главную идею, которую вы планируете протестировать с помощью прототипа. Позаботьтесь об организации записи полученных результатов, которые помогут вам усовершенствовать свою работу за счет перераспределения мероприятий, ресурсов, сотрудников и материалов.



Я хочу тестировать и совершенствовать процессы,
 выясняя, какие стороны моей деятельности являются наиболее эффективными

ПЛАН ПРОВЕРКИ ПРОТОТИПОВ



Working out and sharing a new service idea with the rest of the team.



Я хочу
 тестировать
 и совершенствовать процессы
 путем анализа механизмов
 взаимодействия со всеми
 заинтересованными сторонами



}

КАРТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ОСНОВАНО НА
 Schneider J., Stickdorn M. (2010). The Customer Journey Canvas.
 В кн.: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
 с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
 потратить некоторое время в течение дня
 для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Карта взаимодействия позволяет вам посмотреть на свою работу глазами людей, которые являются получателями этой работы или могут ею воспользоваться, а также людей, которые ее финансируют. В карте отображаются маршруты и точки взаимодействия, в которых люди получают информацию о вашей работе, вступают в контакт и высказывают свое мнение – это, в частности, касается тех точек, в которых потребители непосредственно имеют дело с результатами вашей работы. Выявление этих точек и описание различных видов взаимодействия позволяют вам проанализировать методы взаимодействия с указанными лицами и улучшить свою работу.

Приведенная здесь таблица показывает, как можно быстро установить точки взаимодействия, определяющие отношение различных лиц к вашей работе, а также проблемы и возможности, связанные с каждым подобным контактом. Заполненная карта взаимодействия – это способ представления сложной информации в сжатом виде и в простом для понимания формате за счет переноса акцента на основные элементы вашего предложения.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Используйте таблицу для занесения информации о потребительском опыте людей, пользовавшихся вашей работой. Заполните отдельную таблицу на каждого человека, с которым вы говорили, – самая полезная информация порой черпается как раз из проведенных интервью.

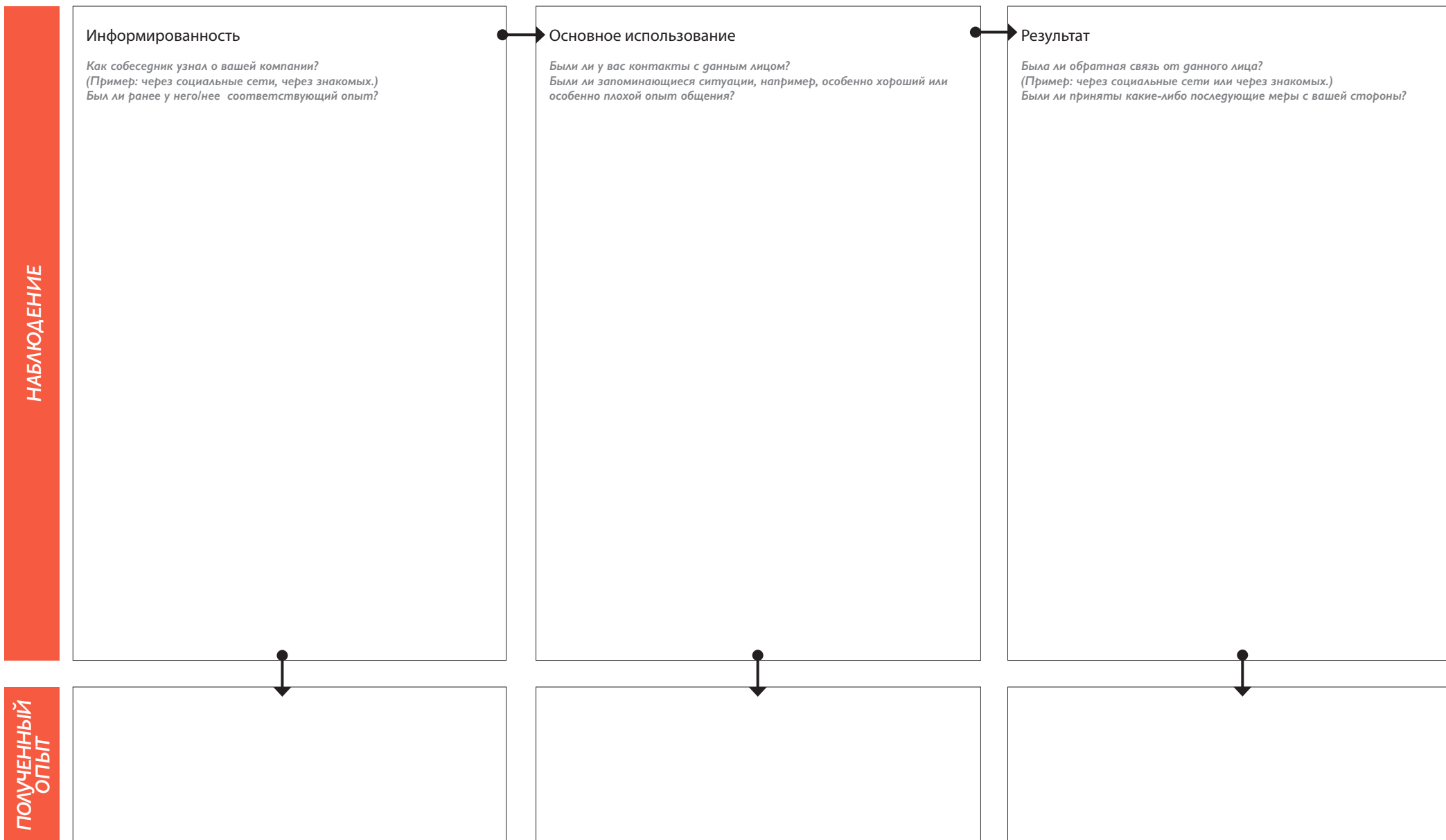
Занесите информацию о действиях потребителей, а также об их мотивации и уровне удовлетворенности. Задавайте не меньше вопросов «почему...?», чем вопросов «что...?» и «как...?».

Набрав определенное количество карт взаимодействия, основанных на общении с различными людьми, можно провести их сравнение, чтобы выявить повторяющиеся ответы о полученном опыте и потребительских ожиданиях, связанных с вашей услугой. Использование данного инструмента позволяет повысить эффективность процесса тестирования и улучшить качество потребительского опыта, связанного с вашей работой.



Я хочу тестировать и совершенствовать процессы
 путем анализа механизмов взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами

КАРТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



Planning internal and external activities for a conference on art, design and culture.



Я хочу
 тестировать
 и совершенствовать процессы
 в рамках подготовки подробного
 анализа своей деятельности
 и имеющихся ресурсов



}

ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ОСНОВАНО НА
 The Social Design Methods Menu: Julier J., Kimbell I. (2012). Blueprint. P. 44.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
 с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
 потратить некоторое время в течение дня
 для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

В плане деятельности приводится обзор всех аспектов деятельности организации, таких как основная деятельность, продукты, услуги, точки взаимодействия с аудиторией, заинтересованными лицами и бенефициарами. В планах деятельности четко прописано, в каких ситуациях имеющиеся в наличии ресурсы могут быть использованы для иных целей или повторно использованы и какие потребуются новые ресурсы. В планах также дается описание общего воздействия, которое может оказать ваша деятельность. Это является крайне полезным при планировании или совершенствовании вашей работы.

Заполнение таблицы позволяет разбить объем работ на более мелкие части. Приведенный в таблице анализ приобретает структуру благодаря тому, что проводится так называемая разграничительная линия. Эта линия разделяет деятельность, направленную на вашу аудиторию, бенефициаров и других заинтересованных лиц, с одной стороны, и деятельность внутри вашей организации, с другой.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Вы можете выбрать любую точку в таблице и приступить к созданию плана деятельности – просто заполните информацию о ключевых аспектах взаимодействия между вашей организацией, аудиторией и иными бенефициарами. Этапы, указанные в верхней части страницы, представляют собой этапы взаимодействия с вашей аудиторией, через которые с течением времени вам придется пройти (начало взаимодействия, передача, период использования, последующие меры). Квадраты, расположенные с левой стороны страницы, представляют собой внешнюю деятельность людей, с которыми вы взаимодействуете, а также внутреннюю деятельность членов вашей команды. Разграничительная линия отделяет внешнюю деятельность от внутренней.

В нижней части страницы отметьте, какие действия осуществляются вашей командой внутри организации в рамках взаимодействия с аудиторией. Опишите кратко, кто и чем занимается и какие инструменты и системы используются. В верхней части страницы укажите те действия, которые осуществляются внешними лицами, взаимодействующими с вашей организацией, и, как и для внутренней деятельности,

опишите, кто и чем занимается и какие инструменты для этого используются. Двигаясь слева направо, укажите действия, участников и инструменты, которые обычно задействованы на каждом из этапов. Расположив все это на плане, вы можете создать обзор вашей основной деятельности, необходимых ресурсов и показать схемы взаимодействия.

Для заполнения всей таблицы вам потребуется подумать о разных составляющих, связанных с созданием и реализацией вашего продукта или услуги и распространением соответствующей информации. Вы можете использовать таблицу для анализа текущей ситуации или ситуации, которая произойдет в будущем. В любом случае таблица позволяет вам выделить ключевые ресурсы и процессы, которые необходимы, и увязать их с соответствующими лицами или организациями. Попробуйте создать план деятельности с позиции различных заинтересованных лиц, с которыми вы работаете, и попытайтесь спрогнозировать их действия и ответную реакцию на вашу работу.

| | | ВРЕМЯ → | | | |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|---------------------------|-----------|
| | | НАЧАЛО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ | → ПЕРЕДАЧА | → ПЕРИОД ИСПОЛЬЗОВАНИЯ | → ПРИЕМКА |
| ВНЕШНЯЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ | Используемые предметы, информационные ресурсы и устройства | | | | |
| | Что делают, чувствуют, знают, думают люди | | | | |
| ВНУТРЕННЯЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ | Что делают, чувствуют, знают, думают члены команды | | | | |
| | Вспомогательные инструменты и системы | | | | |

Я хочу тестировать и совершенствовать процессы
 в рамках подготовки подробного анализа своей деятельности и имеющихся ресурсов

ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



| | | НАЧАЛО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ | ПЕРЕДАЧА | ПЕРИОД ИСПОЛЬЗОВАНИЯ | ПРИЕМКА |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|----------------------|---------|
| ВНЕШНЯЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ | Используемые предметы, информационные ресурсы и устройства | | | | |
| | Что делают, чувствуют, знают, думают люди | | | | |
| ВНУТРЕННЯЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ | Что делают, чувствуют, знают, думают члены команды | | | | |
| | Вспомогательные инструменты и системы | | | | |

← РАЗГРАНИЧИТЕЛЬНАЯ ЛИНИЯ →

ПРИМЕНЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ: ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА, ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ, ВОПРОСЫ, ЗАПУСКАЮЩИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ: SBVSOL – INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

СТРАНА: БРАЗИЛИЯ

СЕКТОР: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: РАЗРАБОТЧИК СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: RENATA MENDES

EMAIL: RENATACM@UOL.COM.BR

Несмотря на то, что продукция местных промыслов создана в регионе, известном своей богатой историей, выглядит она очень просто и функционально и произведена без учета каких-либо исследований рынка. Таким образом, даже несмотря на свой технически безупречный вид, данный набор изделий, произведенный местными женщинами, не имеет большого спроса.

Сумаре – город в штате Сан-Паулу, который имеет глубокие исторические корни политической и общественной жизни. Город является частью поселения, которое более 30 лет тому назад было занято Движением безземельных сельских рабочих, борющихся за аграрные реформы в Бразилии. Я работаю в г. Сумаре с группой из 5 женщин-фермеров, которые производят кустарные изделия из листьев банана, в том числе новые изделия, такие как абажуры, циновки, коробка. Несмотря на то, что продукция местных промыслов создана в регионе, известном своей богатой историей, выглядит она очень просто и функционально и произведена без учета каких-либо исследований рынка. Таким образом, даже несмотря на свой технически хороший вид, данный ассортимент изделий, произведенный местными женщинами, продается с трудом.



ОБРАЗЦЫ ИЗДЕЛИЙ НАРОДНЫХ ПРОМЫСЛОВ, СДЕЛАННЫЕ ИЗ ЛИСТЬЕВ БАНАНА



ТАБЛИЦЫ ИНСТРУМЕНТОВ «ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ» И «ВОПРОСЫ, ЗАПУСКАЮЩИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ» БЫЛИ ПЕРЕВЕДЕНЫ НА МЕСТНЫЙ ЯЗЫК И ИСПОЛЬЗОВАЛИСЬ ВО ВРЕМЯ СЕМИНАРА ПО ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОГО ТВОРЧЕСТВА

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Перед этапом разработки продукции мы решили проанализировать ситуацию и познакомиться с женщинами-мастерами народных промыслов, понять их устремления и услышать историю их жизни. Мы планировали использовать эти истории для создания целой коллекции изделий, заложив тем самым прочный фундамент увеличения продаж. Для повышения эффективности работы мы также проверили всю систему снабжения от сбора урожая сырья до хранения продукции.

В рамках этого упражнения мы адаптировали и использовали инструменты «действующие лица», «постановка задачи» и «вопросы, запускающие преобразования». Первым делом нам нужно было услышать, что женщины говорят о своей жизни и о своей общине. Для проведения нашего исследования мы использовали адаптированный вариант инструмента «действующие лица». Мы получили информацию об общине и познакомились с историей жизни наших мастериц. Используя инструмент «постановка задачи», мы записали рассказанные нам истории и дополнили их заметками об основных проблемах, которые, по мнению мастериц, необходимо решить.

Я адаптировала инструмент «постановка задачи», чтобы можно было показать эти проблемы как открывающиеся возможности.

Для более глубокого анализа и оценки методов производства изделий, применяемых сейчас женщинами, мы использовали усовершенствованный вариант инструмента «вопросы, запускающие преобразования», состоящего из набора команд, которые позволяют увидеть проблему в совершенно ином ракурсе.

Данный инструмент дал возможность участникам, ранее не имевшим опыта предпринимательской деятельности, познакомиться с понятием «деловое мышление».

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Чтобы разговорить народных мастериц, мы предложили каждой из них «шкатулку с драгоценностями». Открывая шкатулку, каждая из женщин описывала то, что она нашла внутри. Внутри мы положили зеркало, которое помогло каждой из них рассказать о своих мыслях, мечтах и навыках. Позже мы проанализировали все записи, разбили их на группы и создали отдельное «действующее лицо» для каждой группы. Я использовала адаптированный вариант инструмента «действующие лица» для создания модели «действующего лица» с характерными чертами, о которых рассказали мне женщины. Мы также составили список проблем, которые, по их мнению, мешают им работать. Затем для поиска новых идей мы применили инструмент «вопросы, запускающие преобразования». Часто идеи повторялись, и иногда мы меняли вопросы, но из ответов мы поняли, что количество возможностей ограничено, и это дало нам уверенность в том, что наш анализ ситуации имеет достаточно завершённый вид. Отсутствие подходящего оборудования и материалов – довольно частое явление в этой деревне. Я не смогла распечатать pdf-файлы таблиц, поэтому я нарисовала их на листе бумаги, а также использовала цветную бумагу, клейкие листочки для заметок и планшетный компьютер.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

Данный инструмент дает возможность участникам, ранее не имевшим опыта предпринимательской деятельности, познакомиться с понятием «деловое мышление». Инструмент помог женщинам-фермерам собраться с мыслями и сыграл решающую роль в выработке конкретных целей и уточнении мероприятий, необходимых для прохождения каждого этапа.

Более того, инструмент стал понятным языком общения для всех участников, независимо от уровня образования и осведомленности. На основе вопросов из макета мы подготовили серьёзное деловое предложение, которое стало стержнем для формирования других разделов бизнес-модели.

It is but seldom that an everyday experience is so profound and timely that it stirs in a person the courage to set things right.

The Story of Spandana

• Guntur Town, Andhra Pradesh, India, 1997
Padmaja Reddy was working for an NGO when one day, she saw a rag-picker woman on the street whose plight made her curious about how she could help her.



यहाँ प्रमुख योग

चार ग्रहों की युति का फल

सूर्य, चन्द्रमा, मंगल एवं बुध : तो मनुष्य अत्यधिक अनुभवी एवं जन्म कुण्डली के तृतीय भाग में सूर्य...

**“When the Rich are Too Rich
There are Ways
and When the Poor are Too Poor
There are Ways...
and That Way Will Come Soon.”**

...ना भाव को
...सके प्रभाव से
...बहियों से दू
...वाली स्थानों
...सकें से लाभ
...ने वाला,
...के लिए जन्म
...जाने वा
...सुर यदि च
...। फिर यदि
...तो जातक
...अच्छी उन्
...जातक
...एवं प्रतिदि
...सुर यदि च
...केत हो,
...ग से विर
...। होता
...माला
...का नहीं क
...है। पैर
...लेकर जा
...है।
...। चतुर्थ भा
...व में स्थित ह
...द्वारे का तीर्थ
...केत है। अ
...संबंधी ऐसी
...विद्या मिलती
...। धरणी मन्त्र
...तो जातक
...अकार्यक
...ला, दूसरी को
...द्वारे की क्षमता
...त एवं उदर होगी

...सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं गुरु : यदि
...जन्म कुण्डली के तृतीय भाग में सूर्य,
...चन्द्रमा, बुध एवं गुरु की युति हो, तो
...जातक पुरुषों का प्यार, साधुओं की
...संगति करने के लिए लय, अत्यधिक
...कर्म, विद्वानों या ब्राह्मणों की भक्ति
...तद्विनाश करवाने वाली एवं कठिन में
...निरोधक असुक्त होकर है।
...सूर्य, मंगल, बुध एवं गुरु : यदि
...जन्म कुण्डली के तृतीय भाग में सूर्य,
...मंगल, बुध एवं गुरु की युति हो, तो
...जातक पुरुषवर्ति अर्थात् प्रायश्चित्त
...प्रकार भाव से
...प्राप्त होना
...सूर्य, बु
...जन्म कुण्डली
...बुध, गुरु ए
...जातक देव

Я хочу
поддерживать процессы
и обеспечивать их выполнение
путем более широкого
привлечения к работе людей,
которые могут воспользоваться
результатами моей работы



}

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

ОСНОВАНО НА
Nesta (2009). Worksheet 4a: Marketing Mix. В кн.: Creative Enterprise Toolkit.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Продвижение результатов своей деятельности с помощью маркетинга не означает, что вы занимаетесь продажами. Если ваша цель – прогнать, то комплекс маркетинга вам в этом поможет, но он также весьма полезен, чтобы узнать различные причины, по которым у потребителей складывается определенное мнение о вашей работе, и попытаться определить пути воздействия на этот процесс. Это является ключевым инструментом, помогающим заручиться поддержкой заинтересованных лиц для продвижения вашего проекта.

Структура таблицы комплекса маркетинга нацелена на то, чтобы помочь вам проанализировать свою работу с позиции ваших бенефициаров. Все составляющие вашей работы оказывают определенное влияние на мнение потребителей о вашей деятельности, а узнав это мнение, вам легче понять, на какие области следует обратить внимание, чтобы воздействие, оказываемое вашей работой, было действительно значимым. Комплекс маркетинга может оказаться полезным для выяснения причин, которые побуждают работающих с вами людей вступить с вами во взаимодействие.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Не воспринимайте комплекс маркетинга только как элемент коммерческой деятельности. Относитесь к нему как к возможности посмотреть на свою работу глазами бенефициаров.

Данный инструмент помогает уточнить их потребности, узнать об их потребительском опыте и помогает задуматься о путях совершенствования текущего или будущего делового предложения.

Не требуется придерживаться определенной последовательности при заполнении различных полей таблицы. Просмотрите каждый раздел и внесите правку в свои ответы, чтобы иметь уверенность в том, что ваши ответы на поставленные вопросы являются в достаточной мере исчерпывающими.

| | | |
|------------------|---------|-------------|
| Продукт | Место | Цена |
| Физическая среда | Процесс | Люди |
| | | Продвижение |

Я хочу поддерживать процессы и обеспечивать их выполнение
путем более широкого привлечения к работе людей, которые могут воспользоваться результатами моей работы

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

Продукт

Опишите уникальное торговое предложение, в котором четко прописаны специфические особенности и преимущества, делающие вашу работу уникальной.

Место

Где можно получить доступ к вашей работе и как этот доступ обеспечивается?

Цена

Каков размер дохода, который вы получаете от своей работы?

Физическая среда

Какое впечатление оставляют ваши рабочие помещения у вашей аудитории, поставщиков и сотрудников?

Процесс

Какова процедура приемки результатов работы в вашей компании?

Люди

Кто из ваших сотрудников или представителей принимает участие в работе?

Продвижение

Каковы пути привлечения внимания аудитории к вашей работе?

Building multi-stakeholders workflows to understand connections and create opportunities within the public health system.

1st | 1. Solutions | Research

2nd | User journey

- Aesthetics
- Capacity
- Fine tuning

3rd | Sunday

2. Regro

brief → gaps
utilities / Care taking
Value added stuff.

Я хочу
поддерживать процессы и
обеспечивать их выполнение
путем реализации своего плана,
не накладывающего на меня
неподъемных обязательств



СПИСОК ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ

ОСНОВАНО НА
Nesta (2009). Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. В кн.: Creative Enterprise Toolkit.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

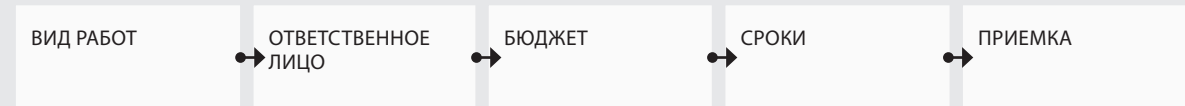
Список важнейших задач – это способ проверить, реально ли выполнить то, что вы задумали, в отведенные сроки и в рамках выделенного бюджета. Составление списка – полезное занятие, если вы работаете в одиночку, но это становится еще более важным, если вам требуется предпринять целенаправленные и согласованные усилия совместно с другими людьми. Список является общедоступным ориентиром для отслеживания хода работ. Он позволяет управлять вашими проектами, сосредоточив внимание на текущих задачах.

Все очень просто, но на выполнение соответствующих действий следует выделить достаточное количество времени, так как это поможет в ситуации, когда вы перегружены работой, которую необходимо сделать вовремя, или обеспокоены тем, как реализуется ваша идея. Если объемы работы увеличатся и задания придется перераспределить между большим количеством сотрудников, вам, возможно, потребуется перейти на использование более функционального и профессионального инструмента управления проектами. Составление списка важнейших задач – это первый шаг на пути организации вашей текущей работы с помощью определенной процедуры.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Перечислите все виды работ, которые необходимо выполнить, а также ответственных лиц, выделенный бюджет и сроки завершения работ вплоть до окончательной приемки. Не бойтесь конкретики. Обсудите конкретный вид работ с ответственными лицами и занесите как можно более подробное описание в список задач. Также для конкретного вида работ вы можете привлечь людей, которые выполняют в организации иную роль.

Вам следует регулярно отслеживать и анализировать ход работ по выполнению важнейших задач в части обеспеченности кадрами и финансированием. Любое отклонения от плана требует немедленных действий по корректировке и согласованию плана.



Я хочу поддерживать процессы и обеспечивать их выполнение
 путем реализации своего плана, не накладывающего на меня неподъемных обязательств

СПИСОК ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ

| ВИД РАБОТ | ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИЦО | БЮДЖЕТ | СРОКИ | ПРИЕМКА |
|-----------|--------------------|--------|-------|---------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Presenting a plan for a business around farming practices and methods in urban contexts.



Я хочу
поддерживать процессы
и обеспечивать их выполнение
путем запуска или продвижения
своих проектов



БИЗНЕС-ПЛАН

ОСНОВАНО НА
Gov.uk (2013). Write a Business Plan.

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



ТРЕБУЕТ ОПРЕДЕЛЕННОГО ОБСУЖДЕНИЯ
с коллегами/сотрудниками. Запланируйте
потратить некоторое время в течение дня
для консультаций и заполнения формы.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Бизнес-план – это хорошо выстроенное описание вашей деятельности. В плане должна быть четко сформулирована проблема, которую ваша компания предлагает решить, общая концепция того, как этого можно добиться, и какими уникальными профессиональными навыками вы обладаете для этой работы. Написание бизнес-плана зачастую имеет первостепенное значение для того, чтобы убедить ваших потенциальных инвесторов, которые хотят знать, куда пойдут их деньги, принять положительное решение. В план должна быть также включена справка об управленческой команде, маркетинговый план, операционный и финансовый план, и он должен отвечать любым иным требованиям. Это означает, что должны быть описаны все разнообразные аспекты деятельности, которые могут заинтересовать партнеров, обеспечивающих финансирование, при этом должна использоваться стандартная финансовая терминология.

Если в таком инструменте, как «макет бизнес-модели», содержится обзор того, что вы хотите сделать (а также цели и средства, при помощи которых вы планируете это осуществить), то в бизнес-плане дается более подробная информация об операционной и экономической основе ваших шагов по воплощению ваших планов в жизнь. Структурированная таблица бизнес-плана позволит вам описать вашу идею и доказать, что социальное воздействие, которое она окажет, является значимым и реализуемым.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

В данной таблице указаны основные факторы, которые необходимо учитывать при разработке бизнес-плана.

Проще всего сначала подготовить проект бизнес-плана, а потом его постепенно переписывать. Не тратьте слишком много времени на доведение проекта и даже новых версий плана до совершенства, поскольку существует большая вероятность того, что план придется переписывать много раз. В процессе работы вы найдете более подходящие аргументы в пользу необходимости реализации своей идеи во имя общественного блага.

Можно начать с описания основных положений бизнес-плана. Данное описание должно включать несколько абзацев об основной идее, ее необходимости и наличии рынка для ее воплощения. Далее необходимо подготовить план действий

и указать, почему ваша команда способна выполнить эту задачу. Если вы обращаетесь за помощью спонсоров или финансовых доноров, важной частью бизнес-плана должно стать ваше объяснение целей получения денежных средств, статей расходов и возможности эти деньги отработать.

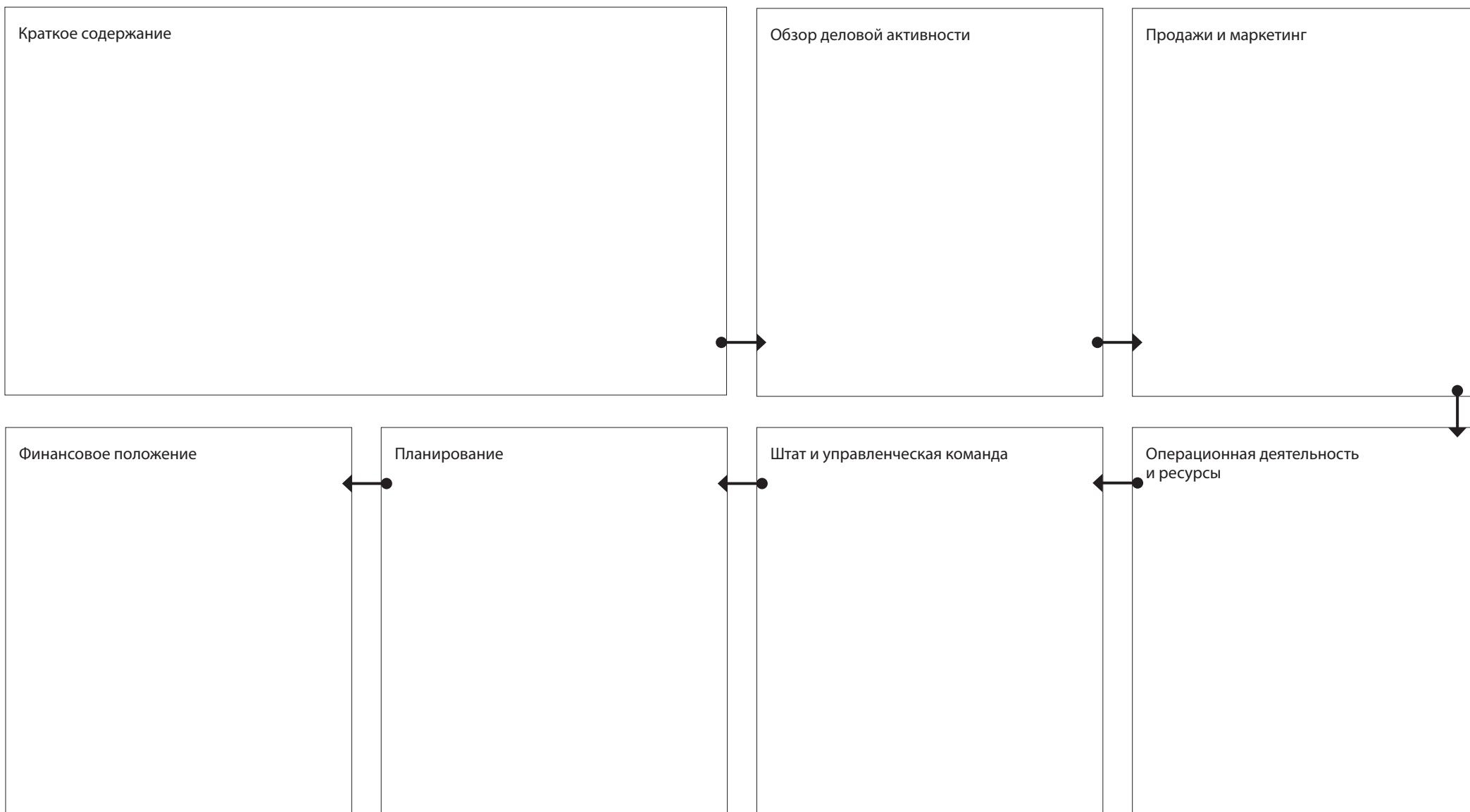
Краткое содержание является важным элементом бизнес-плана. Обычно оно помещается в начале документа, но редко пишется в первую очередь. Написать его проще всего уже после того, как будет подготовлен первый проект бизнес-плана.

После того, как бизнес-план написан, попросите кого-то его почитать. Свежий взгляд на вашу работу позволит выявить те проблемы, которые вы могли упустить.

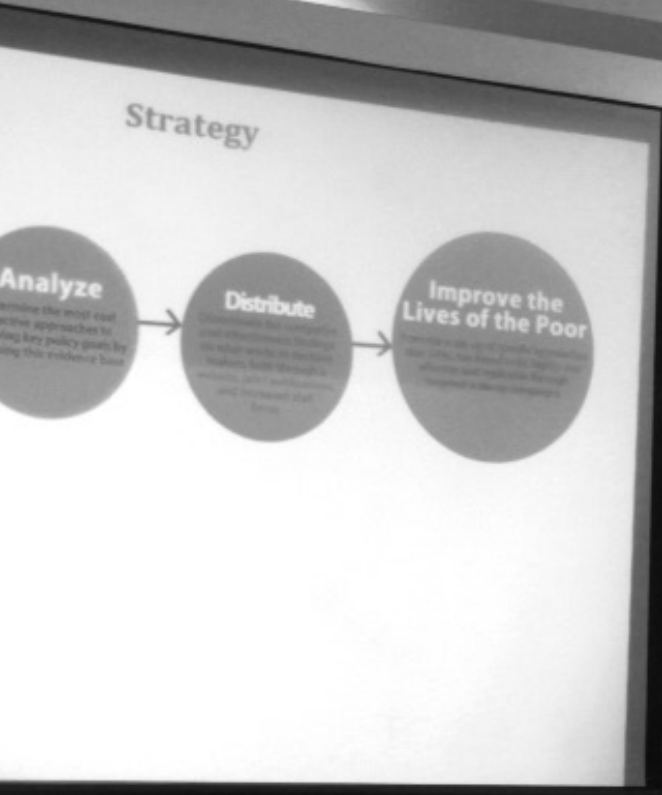


Я хочу поддерживать процессы и обеспечивать их выполнение
 путем запуска или продвижения своих проектов

БИЗНЕС-ПЛАН



Mapping a pathway to scale an urban slums sanitation project.



Я хочу
поддерживать процессы
и обеспечивать их выполнение,
используя различные способы
расширения масштабов своей
деятельности



ПЛАН РАСШИРЕНИЯ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ОСНОВАНО НА

Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007). *In and Out of Sync: the Challenge of Growing Social Innovations*. London, Nesta.



ЭТО БОЛЕЕ СЛОЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ – его заполнение в идеальных условиях рассчитано на несколько дней. С учетом стратегического характера входных данных / достигнутых результатов, необходимо проконсультироваться с наставниками, коллегами, а также, по возможности, перепроверить данные после первоначального заполнения.

Что это такое, и нужно ли ЭТИМ заниматься?

Как только проект или пилотный проект успешно реализован, следующими шагами должны стать действия по закреплению достигнутых успехов благодаря сохранению и дальнейшему развитию проекта. По существу, это означает расширение вашего проекта для охвата более широких слоев населения. Существуют различные пути расширения масштабов деятельности – от осуществления аналогичных проектов в других географических точках и разработки общей с другими организациями концепции до расширения целей вашей деятельности.

При попытке расширения своей деятельности общественные организации могут столкнуться с рядом серьезных проблем в работе, таких как сохранение четкой направленности своих действий (например, стратегическое расширение, а не стихийная экспансия); ведение переговоров о структуре расходов и доходов (например, устойчивые доходы, а не разовые гранты или разовое финансирование); эффективное регулирование спроса и предложения (например, получение значимых результатов, нацеленных на восприимчивую аудиторию, при разумных затратах); продвижение организационных изменений (например, вместо учредителей работают управленцы); выбор правильной организационно-правовой формы (например, расширение организации, создание партнерства, слияние, поглощение, использование лицензирования, франшизы). Для расширения рамок пилотного проекта без ухудшения уровня его воздействия необходимо иметь в наличии достаточное количество ресурсов. Вне зависимости от того, когда и как вы примете решение о расширении, главное – это выработать в вашей организации общую концепцию этого процесса. План расширения масштабов деятельности призван стимулировать серьезный диалог на эту тему с ключевыми международными и внешними заинтересованными лицами.

? КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

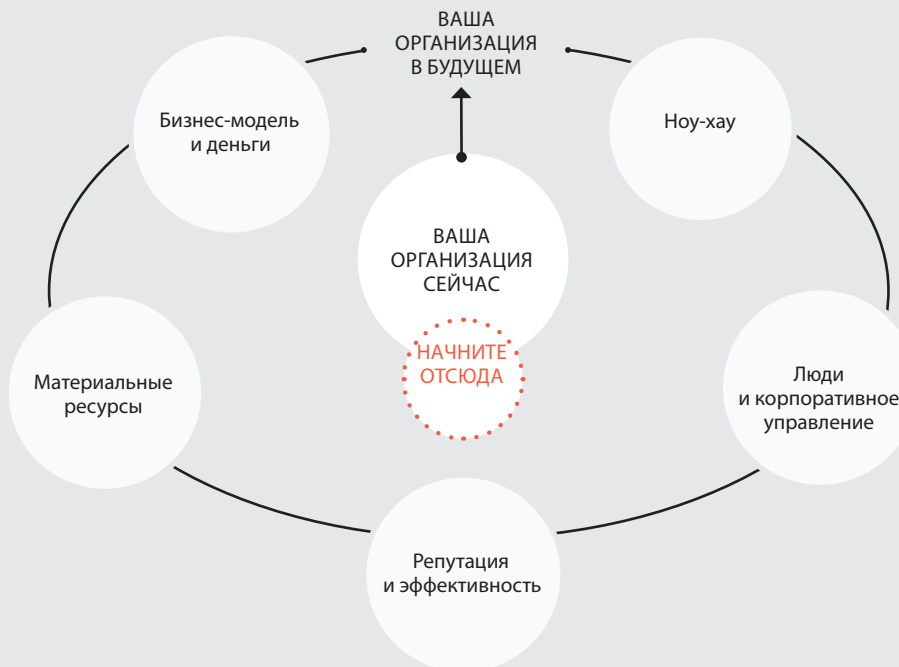
Таблица дает возможность осуществить разработку общей концепции расширения масштабов деятельности и в то же время оценить наличие ресурсов и способность вашей организации сделать следующий шаг. На основе оценки состояния вашей организации вы можете принять решение о ее готовности к расширению масштабов деятельности, а также о том, какие аспекты работы требуют усиления и где нужно приложить дополнительные усилия.

Таблицу можно использовать во время проведения семинара с участием сотрудников вашей организации, потенциальных финансовых доноров, а также возможных бенефициаров и других заинтересованных лиц. В таблице приведены пять ключевых областей, которые необходимо оценить, чтобы составить заключение о готовности вашей

организации к расширению масштабов деятельности. Используйте вопросы из таблицы в качестве подсказок для проведения широкого обсуждения всех проблемных моментов, в том числе тех, в которых вы уверены, и тех, которые требуют дополнительной проработки.

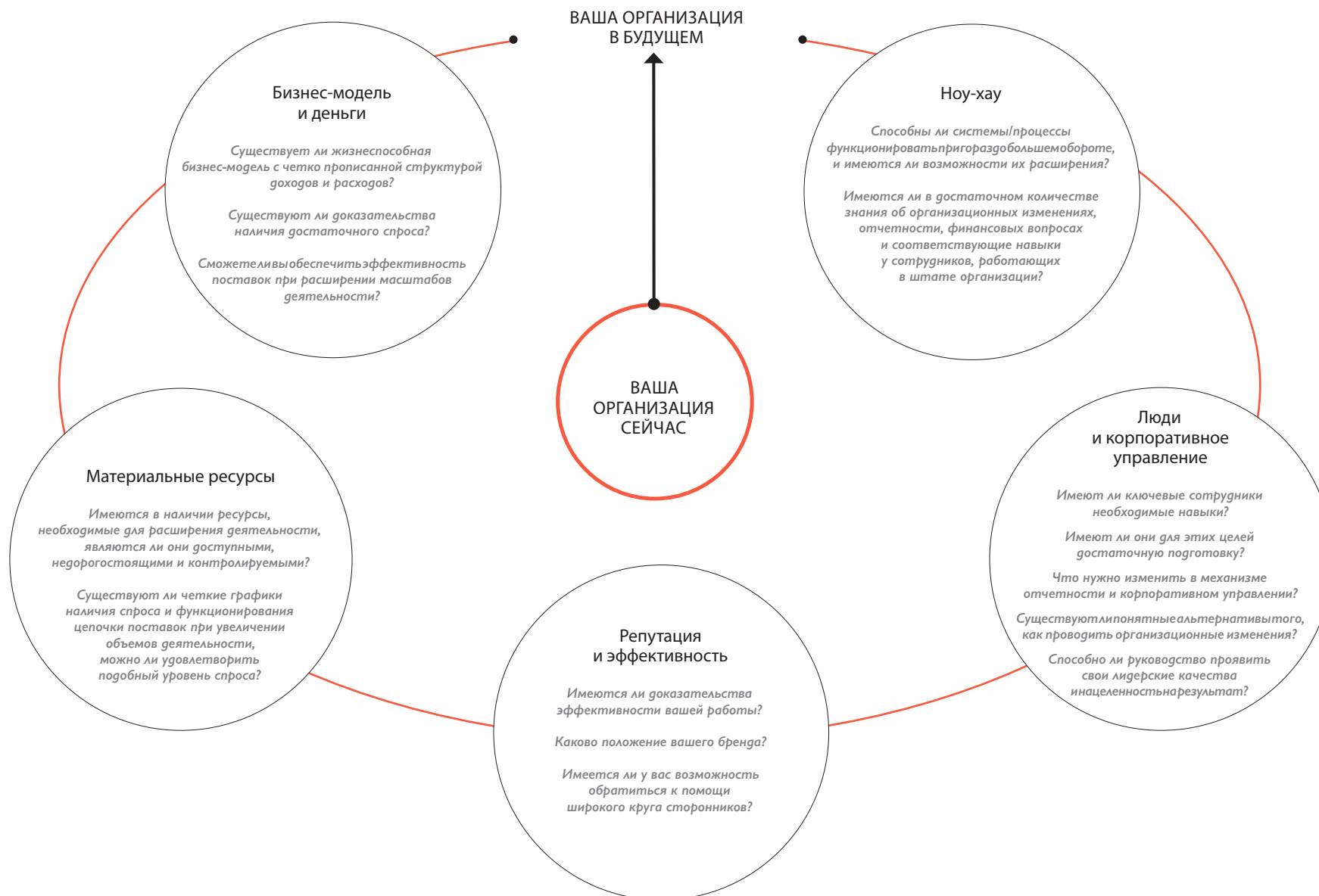
При заполнении таблицы приведите доказательства, основанные на фактических данных, а не на информации с чьих-то слов. Нередко оказываются весьма полезными доказательства, собранные заранее, до проведения совещания.

Старайтесь быть максимально открытыми, тщательными и самокритичными в своих действиях. Чем более подробно вы ответите на вопросы, тем глубже и шире будет ваше понимание ситуации.



Я хочу поддерживать процессы и обеспечивать их выполнение
используя различные способы расширения масштабов своей деятельности

ПЛАН РАСШИРЕНИЯ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



ПРИМЕНЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ: SWOT-АНАЛИЗ, ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ, СПИСОК ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ

ОРГАНИЗАЦИЯ: MP TECHNICAL ASSISTANCE AND SUPPORTIVE TEAM (MPTAST)

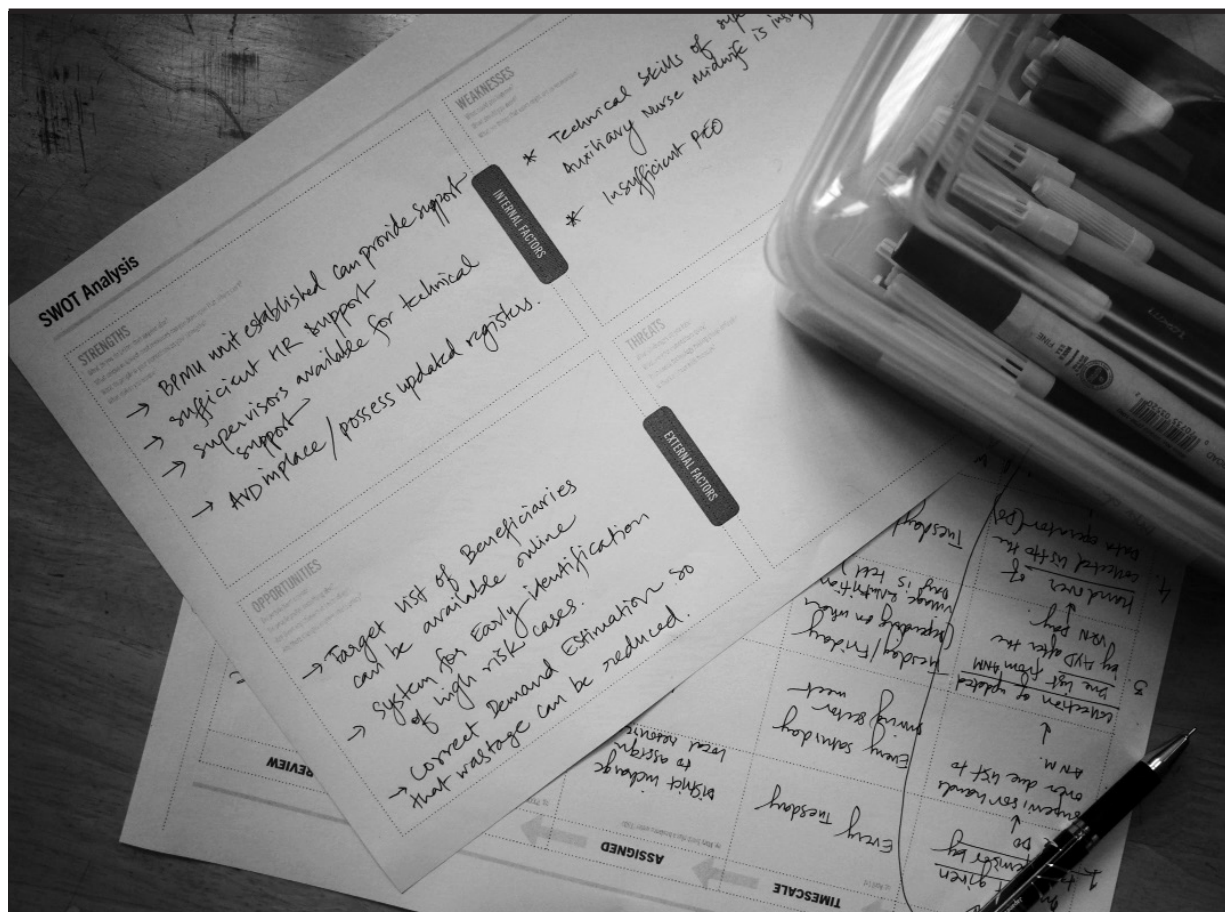
СТРАНА: ИНДИЯ

СЕКТОР: ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, ПИТАНИЕ, ВОДОСНАБЖЕНИЕ, САНИТАРИЯ И ГИГИЕНА

ВЫПОЛНЯЕМАЯ ФУНКЦИЯ: ОКРУЖНОЙ КООРДИНАТОР ПРОЕКТА

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО: RAVI KOMMURI

EMAIL: RKOMMURI@MPTAST.ORG



СОВМЕСТНО ЗАПОЛНЕННЫЕ ТАБЛИЦЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ СЛАБЫХ СТОРОН КОМАНДЫ И ПУТЕЙ ИХ ИСПРАВЛЕНИЯ

Мадхья-Прадеш – штат в центральной части Индии, где зарегистрирован очень высокий уровень смертности среди рожениц и новорожденных по сравнению с общенациональным уровнем.

Наша программа способствует укреплению системы здравоохранения. Мы работаем в тесном сотрудничестве с департаментами здравоохранения и развития женщин и детей, санитарно-техническим департаментом, департаментами, отвечающим за снижение смертности среди рожениц и среди новорожденных, департаментом борьбы с недоеданием и отслеживанием суммарного коэффициента рождаемости в штате Мадхья-Прадеш (Индия).

Система отслеживания матери и ребенка (MCTS) представляет собой программное обеспечение для интерактивного мониторинга, разработанное правительством Индии с целью отслеживания различных услуг, оказанных/оказываемых беременным женщинам от зачатия до исполнения ребенку одного года. Отслеживание состояния предоставления услуг играет важную роль при составлении руководящих указаний и планировании мероприятий в области снижения смертности среди рожениц и новорожденных.

Система отслеживания все еще требует дополнительной доработки и может быть внедрена только после завершения этой работы.

ПОЧЕМУ МЫ ПРИМЕНИЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Вместе с коллегами мы использовали следующие наборы инструментов: в одном случае «теорию изменений» и «диаграмму причинных связей», а в другом – «SWOT-анализ», «лестницу вопросов» и «список важнейших задач». Нашей целью было расширить использование программных средств системы MCTS, пересмотреть роль и планы поощрения всех сотрудников и заинтересованных лиц, ответственных за функционирование системы, а также скорректировать план действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Для выполнения этой задачи мы решили по-новому посмотреть на ситуацию и попытаться решить стоящие перед нами проблемы, используя сначала один набор инструментов, а затем с помощью другого отобрать кандидатов на включение в нашу команду и отобразить критический путь реализации этого решения.

КАК МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДАННЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Мы использовали данные инструменты в рамках пилотного исследования, проведенного в одной из деревень округа Джабалпур штата Магхья-Прадеш. Сначала я объяснила цель проведения данного упражнения всем членам полевой команды, включающей окружного медицинского работника, медсестру-акушерку и аккредитованного социального работника сферы здравоохранения.

Затем мы совместно попытались понять:

1. Почему система MCTS совсем не обновляется?
2. Кто работает в этой системе, и какова роль этих людей?
3. Каковы «узкие» места системы и что нужно сделать, чтобы решить проблему?

Потом мы решили использовать сочетание таких инструментов, как «SWOT-анализ», «построение лестницы вопросов» и «список важнейших задач».

SWOT-АНАЛИЗ

Использовался для определения сильных и слабых сторон команды, возможных мер, позволяющих повысить эффективность, и мер, дающих возможность сотрудникам брать на себя ответственность за свои действия.

ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ

Инструмент использовался для пересмотра индивидуальной ответственности каждого члена команды с согласия всей команды и с учетом ее вклада.

СПИСОК ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ

Использовался для составления графика утверждения плана.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА

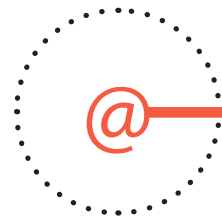
Проведение SWOT-анализа помогло команде проанализировать свои сильные стороны и понять, как влияет индивидуальный вклад каждого члена команды на ее работу и наоборот. Это также позволило нам предусмотреть появление различных угроз, которые могут помешать бесперебойному функционированию системы. На этот аспект работы мы раньше никогда не обращали внимания.


Построение лестницы вопросов позволило нам выявить в нашей команде сотрудников, которых можно перебросить на выполнение новых задач, отслеживание графиков и достигнутых результатов в обновленной системе. Процесс был добровольным и осуществлялся с согласия всех прямо и косвенно затронутых этими изменениями сотрудников.

Для нас разработка/совершенствование программ и подведение итогов – это два тесно взаимосвязанных процесса.

Мы использовали список важнейших задач для подготовки нового графика обновления системы услуг и сроков получения обратной связи об эффективности новой системы. При реализации пилотного проекта очень важно оценить разницу между воспринимаемыми и фактическими изменениями, так как только после этого можно обсуждать вопрос о расширении масштабов деятельности. Список важнейших задач помог определить критический путь и контрольные сроки пилотного проекта.


Взгляд с высоты птичьего
полета на тему
социальных
инноваций





Инструментарий, включенный в проект «Воздействие на процесс развития и вы», разработан для специалистов-практиков и полностью готов к применению. Представленные здесь инструменты основаны на уже существующих теориях и практиках, связанных с инновационной деятельностью, дизайном и развитием бизнеса.

В настоящем разделе дается общее представление об основных компонентах теории управления социальными инновациями и прилагается дополнительный список литературы по каждой теме.



01 Этапы инновационного процесса



Иногда об инновациях пишут как о каком-то почти магическом процессе. Но было бы ошибкой видеть магию в инновациях. Действительно, процесс инноваций редко бывает простым и предсказуемым, но если к нему присмотреться поближе, можно увидеть, что в целом он упорядочен и имеет стройную структуру.

Несмотря на то, что каждая настоящая инновационная идея – это история со взлетами и падениями, существует ряд этапов, через которые проходит большинство инновационных идей. Данная структура представляет интерес с точки зрения понимания, как заставить идеи работать и как направить основные усилия на отбор методов, подходов и точек зрения, требуемых на каждом этапе.

СЕМЬ ЭТАПОВ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

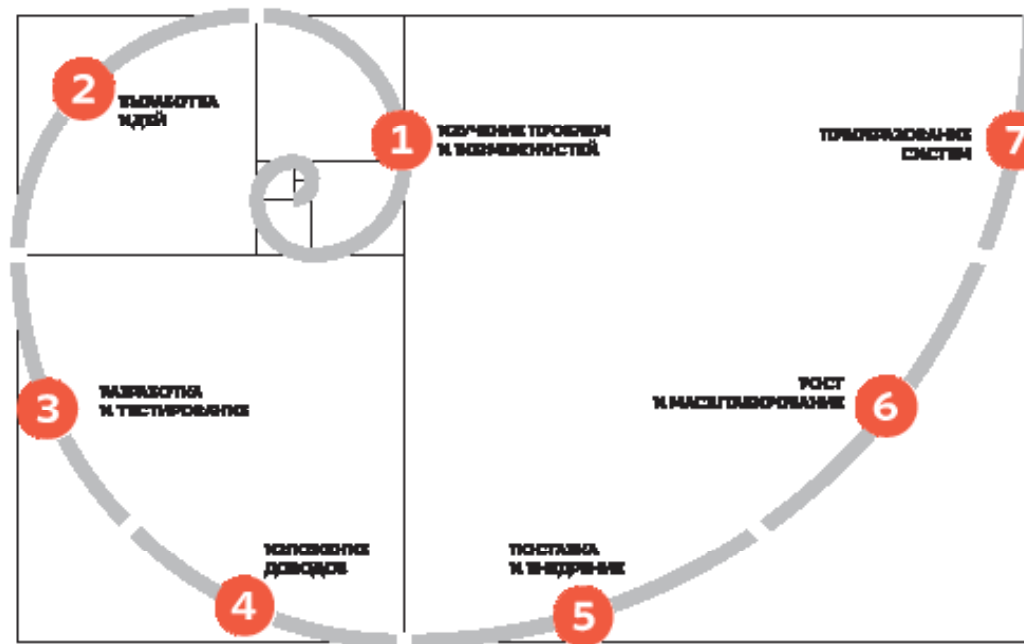
Изучение проблем и возможностей
Проблемы и возможности могут возникать в различных ситуациях, им могут способствовать такие факторы, как кризисные явления, возникновение новых доказательств, вдохновляющие примеры и многое иное, свидетельствующее о необходимости перемен. На этом этапе, вероятно, потребуется установить основные причины возникновения проблемы или определить, возникли ли новые возможности после проведения изменений.

Выработка идей

Большинство идей, которые вы придумаете, сначала работать не будут. Поэтому для выработки идеи, которая будет по-настоящему радикальной и революционной, вам необходимо постоянно находиться в поиске новых идей. Используйте творческие методы, например дизайн-решения, для увеличения вариантов решения проблемы, получайте их из различных источников.

Разработка и тестирование

Здоровая критика всегда помогает придумывать новые идеи. Проверить ваши идеи и сделать их лучше вы сможете только методом проб и ошибок. Сначала просто проверьте, работает ли идея, а потом можно создать прототип и провести выборочную контрольную проверку.



Изложение доводов

Перед тем, как приступить к осуществлению своей идеи, вы должны убедиться в том, что она работает – и работает лучше, чем все то, что уже есть на рынке. Создайте хорошую доказательную базу для подтверждения своей идеи и добросовестно поделитесь идеей с другими.

Поставка и внедрение

Это тот этап, когда решение становится повседневной практикой. На этом этапе необходимо определить, что конкретно работает эффективно, а что нет, а также позаботиться о выручке и денежных потоках, которые обеспечат идее долгосрочную финансовую стабильность, чтобы и дальше можно было развивать инновации.

Рост и масштабирование

На данном этапе существует ряд стратегий роста и продвижения инноваций – от укрупнения организационной структуры предприятия до получения лицензий и франшиз. В распространении идей и практик важнейшую роль также играют такие факторы, как дух состязательности и вдохновляющие примеры, но в органичной и адаптивной форме.

Преобразование систем

Системные инновации – это тот метод, при помощи которого можно добиться максимального социального воздействия. Как правило, изменения в государственном и частном секторе занимают продолжительное время, при этом требуется взаимодействие многих составляющих и использование новых методов мышления.

Дополнительная литература
об этапах инновационного процесса:

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R. (2010). Open Book of Social Innovation. London, The Young Foundation, Nesta & the Lab. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.nesta.org.uk/library/documents/social_innovator_020310.pdf

- Nesta (2013). Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

02 Использование доказательств

Перед началом реализации проекта подготовьте план сбора доказательной базы. Любой новатор, заказчик, пользователь услуг или инвестор должен иметь доказательства того, что продукты и услуги, которые он разрабатывает, покупает или в которые инвестирует, смогут оказать заметное положительное влияние и изменить положение к лучшему. В таких областях, как медицина, сбор доказательной базы является распространенным методом проведения исследования, и этот опыт дает возможность многому научиться. Основное достоинство проведения

постоянного системного исследования доказательств состоит в том, что это позволяет более эффективно использовать данные и информацию для проверки предположений, постоянного совершенствования и создания устойчивого воздействия.

Использование доказательной базы – это неотъемлемая составная часть реализации проектов и принятия решений, и она должна стать стандартной практикой для организаций. Это не только доказательная база по вашему конкретному проекту, но и успешная

практика для всех, поскольку информация об успешных проектах и успешных работах в более широком контексте упрощает оценку и тиражирование этих практик. На следующей странице приведена удобная таблица, которую разработала компания Nesta для определения различных стандартов сбора доказательной базы. Подобную доказательную базу следует собирать в течение всего проекта, поскольку она может подтвердить, что проект способен изменить положение дел к лучшему.

ПЯТЬ ЭТАПОВ СБОРА ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

1 Оценка оказываемого влияния
Понятное объяснение того, как действуют новые или улучшенные продукты или услуги и какое влияние они могут оказать на предполагаемый результат, а также каким образом это улучшит существующую ситуацию.

2 Корреляция
Наличие положительного воздействия на определенную часть пользователей продукта или услуги, но отсутствие подтверждения того, что послужило причиной такого воздействия. Вы можете провести оценку до и после проведения опроса, используя, к примеру, когортное/групповое исследование.

3 Причинно-следственная связь
Необходимо получить доказательства наличия положительных изменений в поведении пользователей продукта или услуги, которые явились следствием изменений в продукте или услуге. Подумайте, как можно усилить вашу доказательную базу. Примером может служить проведение опроса с участием контрольной группы случайным образом подобранных потребителей для установления самостоятельного влияния продукта или услуги на потребителей.

4 Воспроизведение результатов независимыми исследователями
Проведение независимой проверки положительных результатов воздействия продукта или услуги с целью возможности использо-

| | | | | | |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УРОВЕНЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ | <p>1 Вы можете рассказать в убедительной, логически аргументированной форме то, чем вы занимаетесь и почему это важно.</p> | <p>2 Вы получили данные, указывающие на положительные изменения, но вы не можете доказать, что ваши действия привели к подобным изменениям.</p> | <p>3 Вы можете показать причинную связь, сославшись на результаты опроса контрольной группы или группы сравнения.</p> | <p>4 Вы располагаете одной или несколькими независимыми оценками, которые подтверждают ваш вывод, и имеется возможность воспроизвести ваши результаты.</p> | <p>5 Вы располагаете инструкциями, системами и процедурами, обеспечивающими поддержку и точное воспроизведение вашего инновационного проекта.</p> |
| | КАК ПРАВИЛЬНО СОБИРАТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА | <p>Вы можете сделать это сами, используя существующие данные и результаты последующих, полученных из других источников. Создание твердой основы для доказательства поможет вам в логичном аргументированной и доступной форме изложить порядок действий, который должен помочь вам добиться желаемого результата.</p> | <p>На этом этапе уже нужно показать эффект от ваших инициатив, хотя причинную связь, возможно, установить еще не удастся. Ряд методов, упомянутых в предыдущей теме, можно использовать одновременно с более подробными опросами у клиентов, выполненными до и после каждого мероприятия или через регулярные промежутки времени по мере разработки вашей идеи.</p> | <p>Для подтверждения причинной связи вам потребуется привести доказательства воздействия введенных мероприятий на целевую аудиторию, а также на аналогичную группу людей, которая не была подвержена воздействию с вашей стороны (так называемая «контрольная группа»). Сбор данных из обеих групп на основе случайной выборки укрепит вашу доказательную базу, но для того, чтобы результаты считались значимыми, выборка должна быть достаточно большой.</p> | <p>Вам следует заказать проведение надежной независимой оценки, которая бы показала и подтвердила результаты воздействия вашего инициативного проекта. Вам также может потребоваться заручиться поддержкой соответствующей организации в части получения подтвержденных соответствия коммерческим стандартам, отраслевым нормам и т.д.</p> |

вания этого положительного результата в других низкобюджетных проектах, например, в качестве промышленного стандарта или отраслевого ноу-хау.

5 Масштабирование
Используйте такие инструменты, как оценка многократного воспроизведения и анализ будущих сценариев для получения понятных и проверенных доказательств того, что продукт или услуга может поставляться многократно по различным адресам и оказывает устойчивый положительный эффект, оставаясь экономически рентабельным проектом.

Дополнительная литература по теме «Доказательная база»:

- Puttick R. (2011). *Ten Steps to Transform the Use of Evidence*. London, Nesta. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/tenstepsBlog.pdf>
- Ludlow J., Puttick R. (2012). *Standards of Evidence*. London, Nesta. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence>
- Mulgan G., Puttick R. (2013). *Making Evidence Useful: The Case for New Institutions*. London, Nesta. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/MakingEvidenceUseful.pdf>
- DFID: Department for International Development (2013). *How to note*. London, DFID. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013). *Evidence Principles*. London, BOND. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>

03 Расширение масштабов деятельности

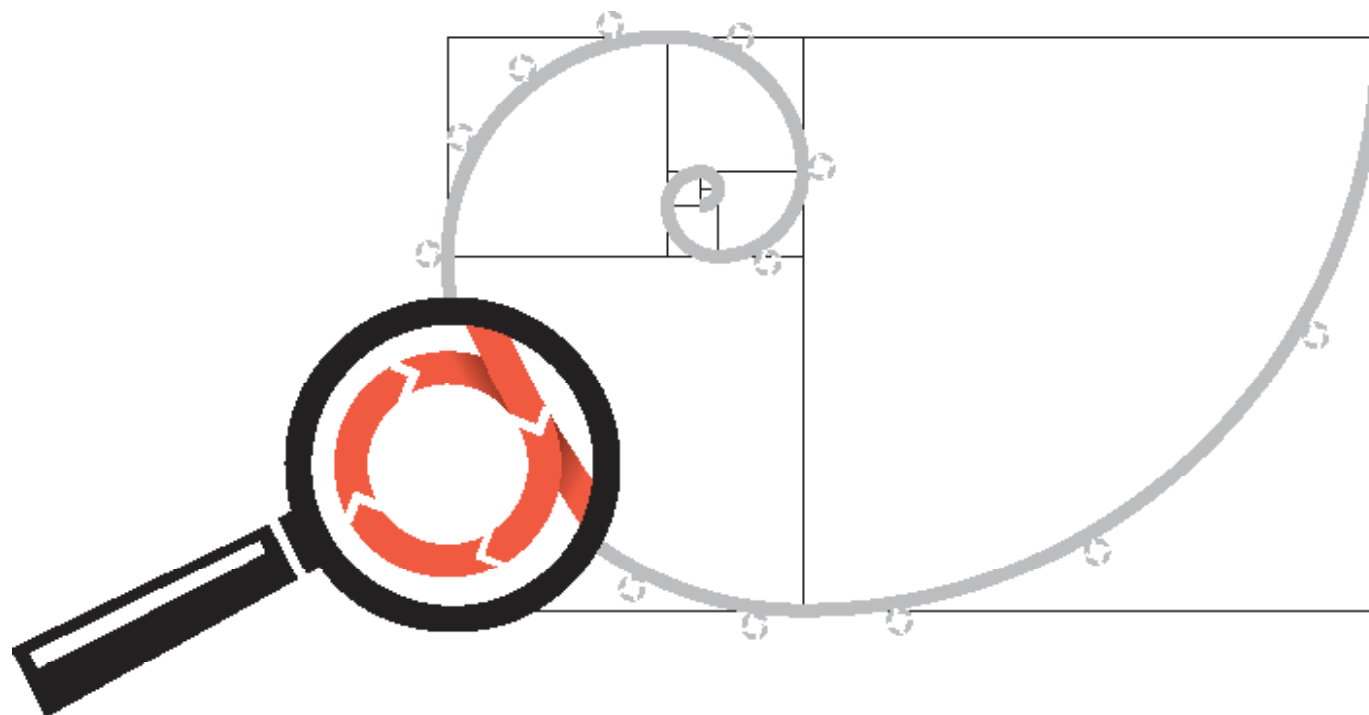
Концепция расширения масштабов деятельности привлекает к себе все больший интерес, поскольку она расширяет сферу действия инновационных пилотных проектов, охватывая все большие слои населения. Существуют различные пути расширения масштабов деятельности – от повторного внедрения идеи в другом месте до налаживания сотрудничества с различными организациями и выстраивания рабочих взаимоотношений.

Для определения готовности проекта к расширенному применению и подтверждения его способности оказать более существенное воздействие на более широкие слои населения важно проверить работоспособность отдельных элементов проекта, добиться бесперебойности их работы и только тогда перевести эти элементы на новый уровень. Целесообразно продумать эффективную систему управления, зависящую от изменения спроса и предложения. Иными словами, есть ли на рынке организации, готовые

заплатить за вашу идею? Является ли ваша идея работоспособной, и работает ли она лучше, чем альтернативные идеи? Почти всегда задача расширения масштабов деятельности связана с увеличением как платежеспособного спроса, так и предложения, но ваша стратегия будет во многом зависеть от того, какой из этих факторов будет преобладать.

Со стороны великие инновационные преобразования кажутся гигантскими

непредуманными скачками. Но вблизи они часто оказываются небольшими шагами, которые, дополняя друг друга, выстраиваются во что-то более масштабное. Если рассматривать различные этапы инновационного процесса в ближайшем приближении, можно заметить, что они состоят из мини-спиралей или дополнительных проектов, которые организация осуществляет в поддержку общего инновационного процесса.



Дополнительная литература по теме

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007). *In and Out of Sync: the Challenge of Growing Social Innovations*. London, Nesta. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006). *Scaling Up – From Vision to Large-Scale Change: A Management Framework for Practitioners*. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/scaling-Up-framework.pdf>

04 Системное мышление

Понятие «системное» относится к сложной взаимосвязи между инфраструктурой, правилами поведения, укладом жизни общества и функционированием экономики. Изменения, произведенные в одном элементе, могут отразиться на других элементах, поэтому при решении сложных вопросов необходимо проводить инновационные изменения всей системы.

Системное мышление позволяет объединить различные элементы и инновационные процессы для достижения единой цели. Практически никогда не бывает, что в одной организации собраны сотрудники, обладающие всеми необходимыми навыками и ресурсами для проведения полного комплекса работ по проекту, который нацелен на достижение значимых результатов. Это означает, что любые инновационные процессы, призванные обеспечить системные изменения, могут быть реализованы только при тесном взаимодействии деловых партнеров, поставщиков и дистрибьюторов и при поддержке сетей, клубов, аналитических центров и агентств по вопросам развития.

Дополнительная литература по теме «Системное мышление»:

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013). *Systems Innovation Discussion Paper*. London, Nesta. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/systemsinnovationv8.pdf>
- Seddon J. (2013). *Systems Failure and Systems Thinking*. London, Nesta. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic_innovation_a_discussion_series/systems_failure_and_systems_thinking

Основные источники вдохновения

01 СХЕМА ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Nesta (2013). *Innovation Flowchart*. Книга доступна по следующему адресу в сети Интернет: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/tenstepsBlog.pdf>

02 ПОДБОР ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

Nesta (2009). *Worksheet 2b: Evidence Modelling*. В кн.: *Creative Enterprise Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

03 SWOT-АНАЛИЗ

Mindtools (1996). *SWOT Analysis*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

04 МАКЕТ БИЗНЕС-МОДЕЛИ (BUSINESS MODEL CANVAS)

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

05 КАРТА ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Tennynson R. (2003). *12 Phases in the Partnering Process*, P. 4. В кн.: *The Partnering Toolbook*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6C-F519987AD2CE/pt-en.pdf>

06 ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ

IDEO (2011). *Deliver: Create a Learning Plan*, p. 145. В кн.: *IDEO, Human Centered Design Toolkit, Edition -2*. London: IDEO. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

07 ПОЕЗДКА ЗА ОПЫТОМ

Design Council (2011). *Service Safari*. В кн.: *Keeping Connected Design Challenge*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <https://www.hvcollege.com/documents/technology/ServiceSafariActivitiy.pdf>

08 ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Julier J., Kimbell L. (2012) *Problem Definition*. P. 30. В кн.: *Social Design Methods Menu*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

09 ДИАГРАММА ПРИЧИННЫХ СВЯЗЕЙ

Namahn and Yellow Window *Service Design, Design Flanders* (2012). *Cause Diagram*. В кн.: *Service Design Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/poster_causediagram_a1.pdf

10 ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Nesta (2011). *Theory of Change*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram_Editable.pdf

11 НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ЛЮДЬМИ

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. P. 54–57. Rosenfeld Media

12 ПЛАН ИНТЕРВЬЮ

IDEO, Bill & Melinda Gates Foundation (2012). *Develop an Interview Approach*. P. 58. В кн.: *Human Centered Design Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

13 ПОСТРОЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ ВОПРОСОВ

Teachers College Columbia University (2012). *Question*. В кн.: *Social Innovation Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

14 СОЗДАНИЕ СЦЕНАРИЯ

Julier J., Kimbell L. (2012). *Storyworld*. P. 24. В кн.: *The Social Design Methods Menu*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

15КАРТА-СХЕМА «ЛЮДИ И СВЯЗИ»

Namahn and Yellow Window Service Design, *Design Flanders* (2012). Stakeholder Mapping. В кн.: *Service Design Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf

16ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

Nesta (2009). Worksheet 3a: Your Customers. В кн.: *Creative Enterprise Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

17ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

Business Design Toolkit (2010). Personas. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.businessdesigntools.com/2011/12/personas/>

18СХЕМА «ОБЕЩАНИЯ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ»

IDEO (2011) *Deliver: Plan a Pipeline of Solutions*, p.135. В кн.: *IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition 2. London: IDEO*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

19ТВОРЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013). *Service Design: From Insight to Implementation*. p.60. Rosenfeld Media

20БЫСТРЫЙ ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

Nesta (2013). *Fast Idea Generator* Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

21МЕТОД ШЕСТИ ШЛЯП МЫШЛЕНИЯ (THINKING HATS)

De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats*. USA: Little, Brown and Company. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

22СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ ЦЕННОСТЕЙ

Nesta (2009). Worksheet 2a: Your Values. В кн.: *Creative Enterprise Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

23ВОПРОСЫ, ЗАПУСКАЮЩИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Eberle, B. (1997). *Scamper Worksheet*. USA: Prufrock Press. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://bmgf.org/tools-templates/scamper-worksheet>

24ПЛАН ПРОВЕРКИ ПРОТОТИПОВ

Nesta (2011). *Prototyping in Public Spaces*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

25КАРТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Schneider J., Stickdorn M., (2010). *The Customer Journey Canvas*. В кн.: *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf

26ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Julier J., Kimbell L. (2012) *Blueprint*. p.44. В кн.: *The Social Design Methods Menu*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

27КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

Nesta (2009). Worksheet 4a: Marketing Mix. В кн.: *Creative Enterprise Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

28СПИСОК ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ

Nesta (2009). Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. В кн.: *Creative Enterprise Toolkit*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

29БИЗНЕС-ПЛАН

Gov.uk (2013). *Write a Business Plan*. Можно ознакомиться в сети Интернет по следующему адресу: <https://www.gov.uk/write-business-plan>

30ПЛАН РАСШИРЕНИЯ МАСШТАБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

Рекомендуемая литература и ресурсы

ЛИТЕРАТУРА

1. *Aid on the Edge of Chaos*
Ben Ramalingam
2. *Dead Aid*
Dambisa Moyo
3. *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*
Esther Duflo & Abhijit Banerjee
4. *Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism*
Muhamad Yunus
5. *More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy*
Dean Karlan & Jacob Appel
6. *The Power of Positive Deviance*
Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin
7. *Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners*
Larry Cooley and Richard Kohl
8. *UNDP: Financing for Development*
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf
9. *World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries*
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11CI0Dislosed061312010.pdf?sequence=1>
10. *OECD: Innovation for Development*
<http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
11. *Open Book of Social Innovation*
Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan
<http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
12. *In and out of sync*
Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders)
<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
13. *Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system* Nesta (Kirsten Bound & Ian Thornton) <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%20%92s-innovation-system>
14. *China's Absorptive State: Innovation and research in China*
Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams) <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. *The Digital Social Innovation Report*
Nesta (Nesta (Francesca Bria)
[http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. **World Bank Institute**
<http://wbi.worldbank.org/wbi/>
(also see *World Bank Challenge Platform* <https://wbchallenge.imaginatik.com/>,
World Bank Development Marketplace <http://wbi.worldbank.org/wbdl/>,
Innovative Solutions <http://wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation>)
2. **OECD Wikiprogress**
<http://www.wikiprogress.org/index.php/Wikiprogress.org>About>
3. **Oxfam Policy & Practice**
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/>
4. **ODI Publications**
<http://www.odi.org.uk/publications>
5. **Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab**
<http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>

ИНСТРУМЕНТАРИИ

1. **IDEO HCD toolkit**
<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
2. **Project Innovation**
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. **UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide**
<http://www.unicefinnovationlabs.org/>
4. **Finding What Works**
<http://findingwhatworks.org/>
5. **+Acumen**
<http://plusacumen.org/>
6. **Business Model Canvas**
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

СЕТИ

1. **Social Innovation Exchange (SIX)**
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. **Alliance for Useful Evidence**
<http://www.alliance4usefulevidence.org/>
3. **Smart Citizen**
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. **Arduino**
<http://arduino.cc/>
5. **D-Lab: International Development Innovation Network**
<http://d-lab.mit.edu/idin>
6. **Random Hacks of Kindness**
<http://www.rhok.org/>

БЛОГИ

1. **Poverty Matters**
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. **Chris Blattman**
<http://chrisblattman.com/>
3. **From Poverty to Power**
<http://oxfamblogs.org/ftp2p/>
4. **DFID Bloggers**
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. **ODI Opinion**
<http://www.odi.org.uk/opinion>

DIY

**Воздействие
на процесс
развития и вы**

**ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЗАПУСКА
И ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНЫХ
ИННОВАЦИЙ**