



PROSPERITY

ОТ ОБУЧЕНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ

РАБОТА ПО МОБИЛИЗАЦИИ
ДРУГИХ



THE WORLD BANK

WORLD BANK GROUP

Academy

Ежедневная деятельность

А – Название сессии	Б - Веха, тема <i>Сложность или вызов, который вы определили как важный Вопрос, возникший у вас после презентации Что-то важное в вашем плане по внедрению решения ФРСБ</i>	В - Действия необходимые для (Б) <ul style="list-style-type: none">• <i>Взаимодействие с заинтересованными сторонами</i>• <i>– Улучшение нормативно-правовой среды</i>• <i>– Повышение организационной эффективности</i>• <i>– Техническая разработка решения</i>• <i>– Сбор данных и аналитика</i>• <i>– Дополнительная информация...</i>• <i>– Повышение потенциала в...</i>	Кто должен выполнить эти действия	В какой срок (дедлайн)

План действий

Этап	Мероприятия	Ответственное лицо*	Подотчетное лицо**	Временные рамки	Оценочный бюджет

Обсуждение

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ,
ОСНОВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ



Осуществление реформ



«Основная команда» – подразделения, отвечающие за реализацию проекта

- Совместная работа позволяет решать специфические проблемы, общие для разных институциональных структур



Сохранение пространства для реформ

заручившись поддержкой тех, кто санкционировал реформы

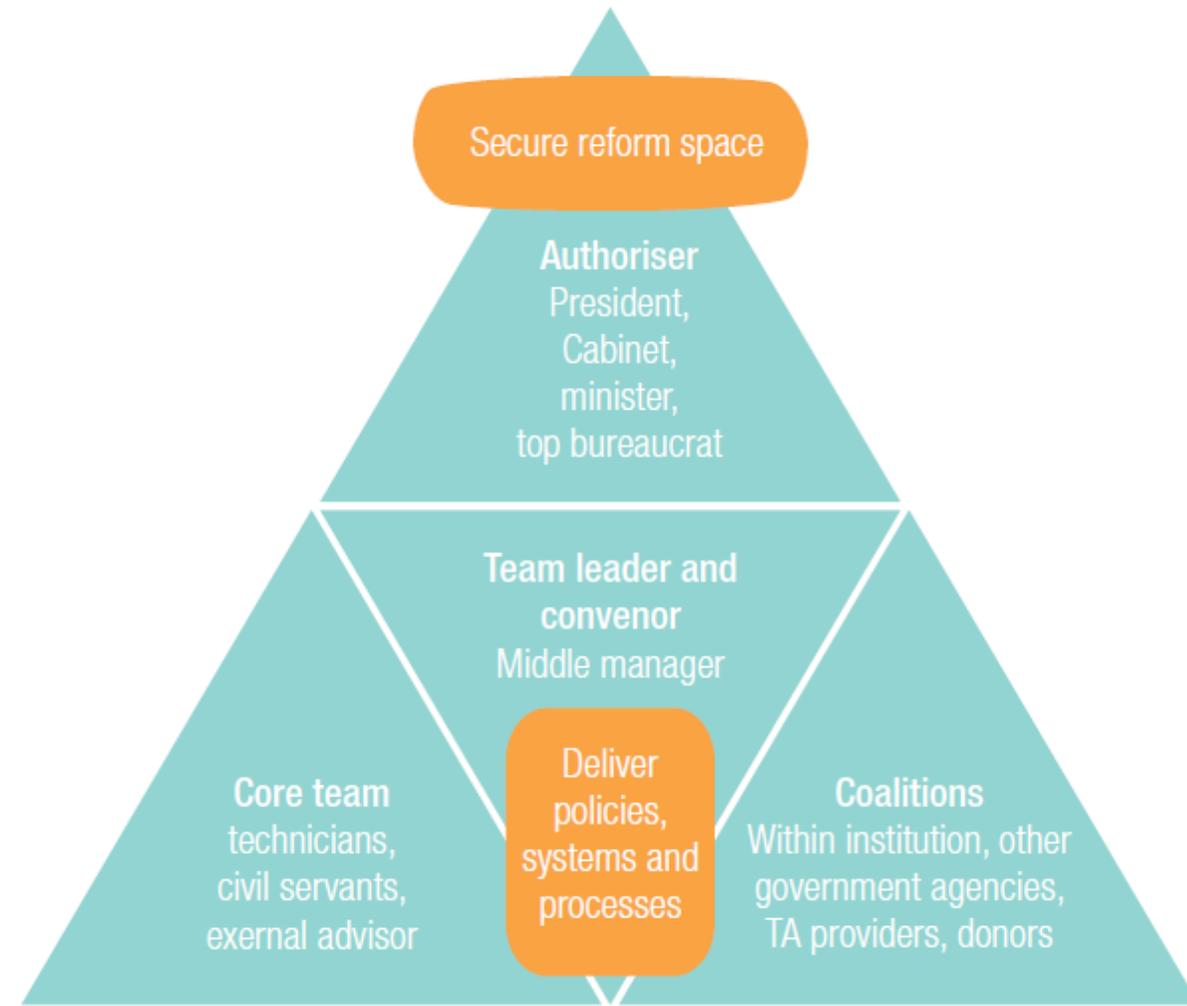
- Руководители и координаторы по реформам заблаговременно информируют уполномоченные органы о ходе реформ и проблемах.



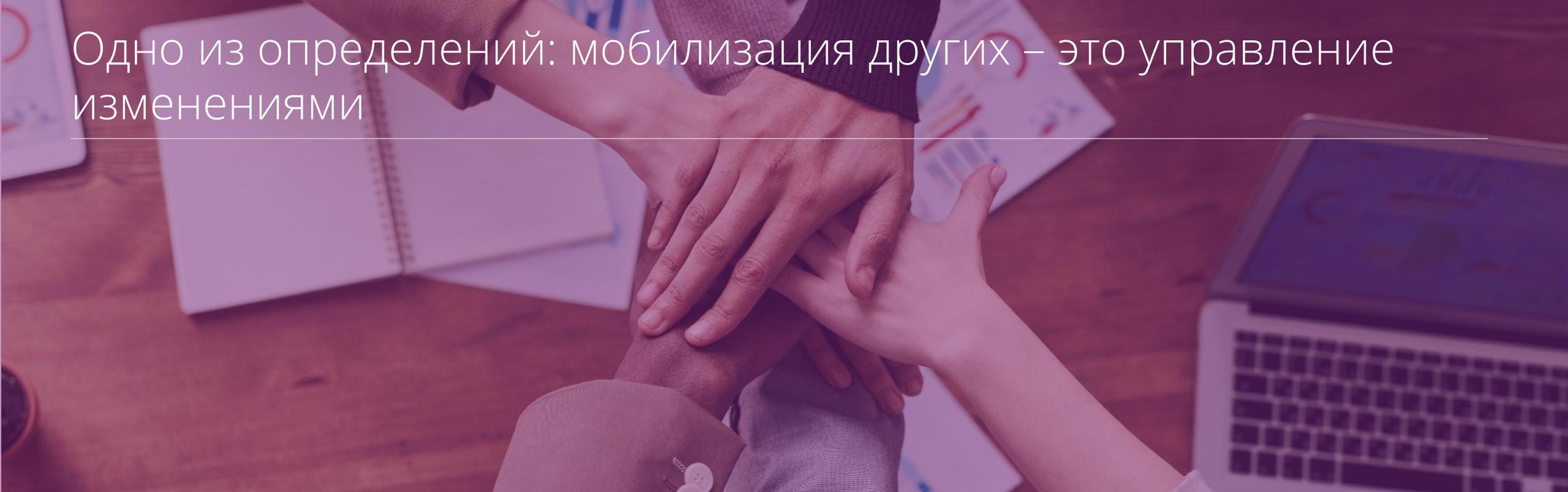
Активное создание коалиций в

поддержку реформ внутри и за пределами правительства

ОТ ОБУЧЕНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ : РАБОТА ПО
МОБИЛИЗАЦИИ ДРУГИХ



Andrews M., Pritchett L., and Woolcock, M. (2017)



Одно из определений: мобилизация других – это управление изменениями

Процесс, помогающий другим осознать необходимость измениться и мотивирующий их к действиям, которые приведут к устойчивым изменениям в их поведении.

(Доклад Всемирного Банка о развитии 2015)

Три полезных понятия



Авторитет или лидерство



Адаптация или технические трудности



Дисциплина выполнения и рутина

АДАПТИВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ ЛИДЕРСТВА (Хейфец Р.,
Лински М., Грашоу А.)



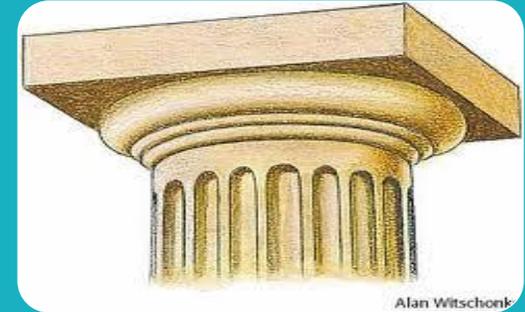
Основные услуги, предоставляемые официальным органом власти



**Направление и
смысл цели**



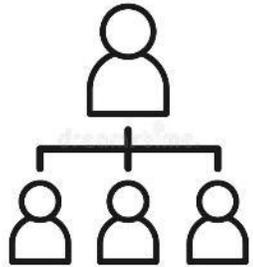
Защита



Порядок:

- **Функции и обязанности**
- **Механизм разрешения конфликтов и сплоченность**
- **Нормы**

Официальные и неофициальные органы власти



Значимость и
актуальность
позиции

Официальные полномочия

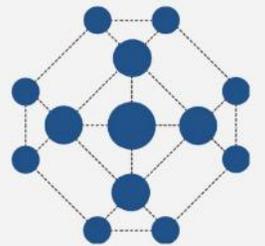
Наделен различными
полномочиями офиса

Предоставляется, поскольку
должностное лицо обещает
оправдать ряд четко
сформулированных
ожиданий (должностные
инструкции, законодательно
закрепленные полномочия)

Неформальный орган власти

Основывается на законности
и доверии

Обладает способностью
влиять на отношение или
поведение, выходящее за
рамки соблюдения
требований



Правдоподоб
ие
Уважение
Восхищение
Компетенция
Целостность
Надёжность

Как нам следует определять лидерство?



Лидерство не определяется:

- **Вкладами**, связанными с личными способностями, или
- **Инструментами** авторитетной власти и влиянием



Лидерство определяется как:

- **Работа**, необходимая для решения сложных проблем и создания потенциала, позволяющего преуспевать в меняющемся и сложном мире.



Лидерство лучше рассматривать как практику, а не как набор личностных характеристик

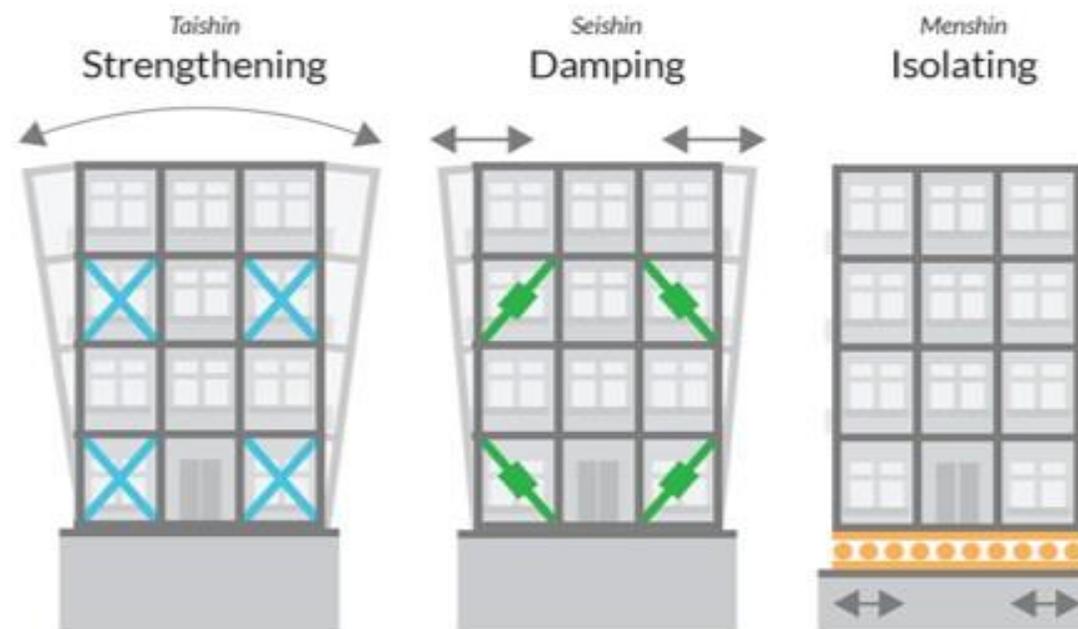
Определение лидерства

- Лидерство – это **практика**
- С полномочиями и без них
- Которая способствует наращиванию **потенциала** людей
- Для прогресса в решении адаптивных задач
- Чтобы преуспевать в меняющемся и **сложном** мире



Технические проблемы

Необходимые знания о них уже усвоены и облечены в виде узаконенного набора известных организационных процедур, определяющих, **что нужно делать**, и функциональных полномочий, определяющих, **кто** должен это делать.



Адаптивные проблемы



Адекватных ответных мер пока не выработано. Они требуют умения преодолевать конфликты ценностей или сокращать разрыв между поддерживаемыми ценностями и реальностью.



Они требуют изменения ценностей, установок или поведенческих привычек.



Why do we keep building houses in places that burn down?

By [Emily Guerin](#)

Updated Feb 19, 2025 9:35 AM

Published Sep 24, 2018 12:35 PM



Анализ технической и адаптивной работы

ВИД РАБОТЫ	ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ	РЕШЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ	ОСНОВНЫЕ ЛИЦА, НЕСУЩИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ
ТЕХНИЧЕСКИЙ	ЯСНЫЙ	ЯСНЫЙ	ОРГАН ВЛАСТИ
ТЕХНИЧЕСКИЕ И АДАПТИВНЫЕ	ЯСНЫЙ	ТРЕБУЕТ ОБУЧЕНИЯ	ОРГАН ВЛАСТИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ
АДАПТИВНЫЙ	ТРЕБУЕТ ОБУЧЕНИЯ	ТРЕБУЕТ ОБУЧЕНИЯ	ПОЛНОМОЧИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Инструменты совместного лидерства (коалиционная программа ГВБ)



Как добраться

Технический

Финансовые ресурсы

Технические экспертные знания

Нормативная среда

Капитал частного сектора

Другие

Техническая работа & Ресурсы

Текущее состояние



КАК?



Желаемое состояние

**Формирование коалиций
Управление изменениями**

Адаптивный

Руководство

Мобилизация заинтересованных сторон
Коммуникации

Реализация Дисциплина

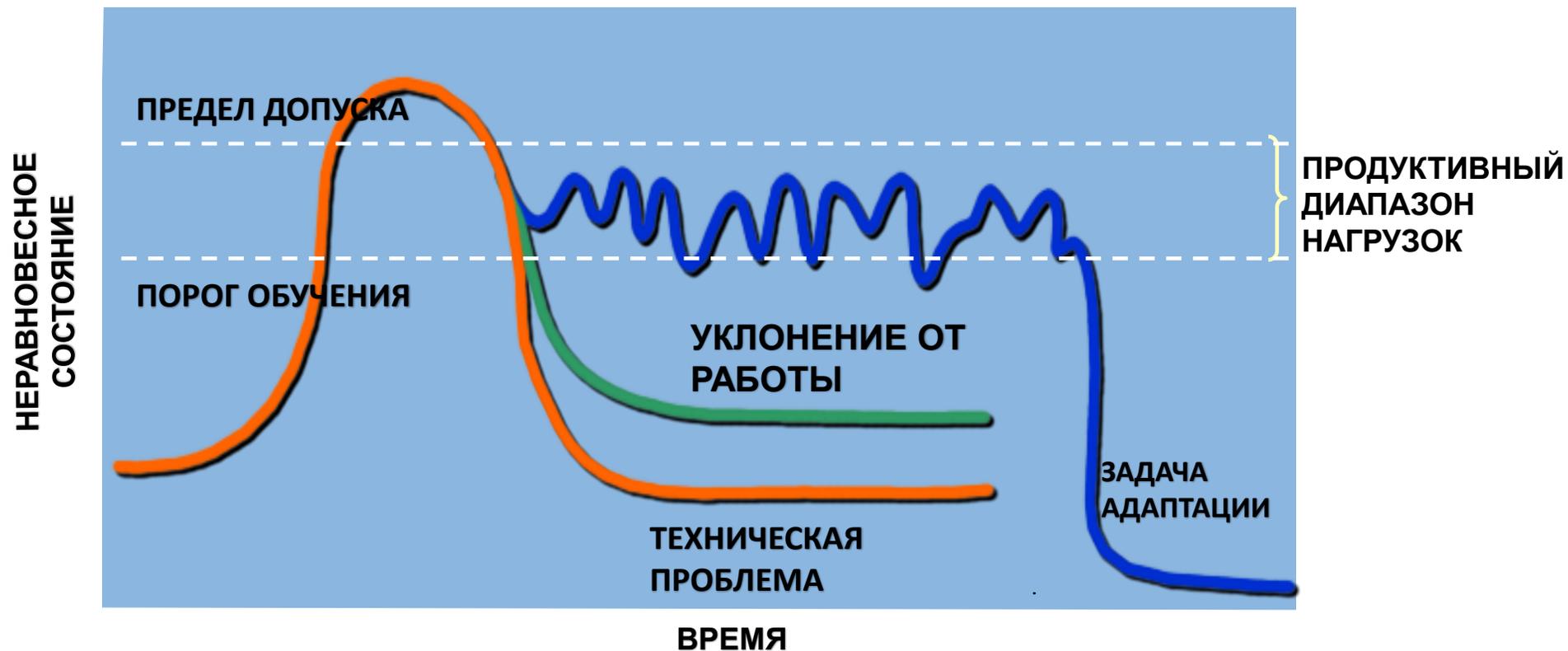
Повторяющийся процесс

Мобилизация других – это практика лидерства

- Уяснить, кто является действующими лицами (и их избирателями)
- Понять их ментальную карту, их интересы и их тормоза
- Диагностика проблемы
- Диагностика адаптивных и технических проблем
- Совместная выработка решений
- Разработка планов и их реализация
- Повторение



Поддержание тепла для работы



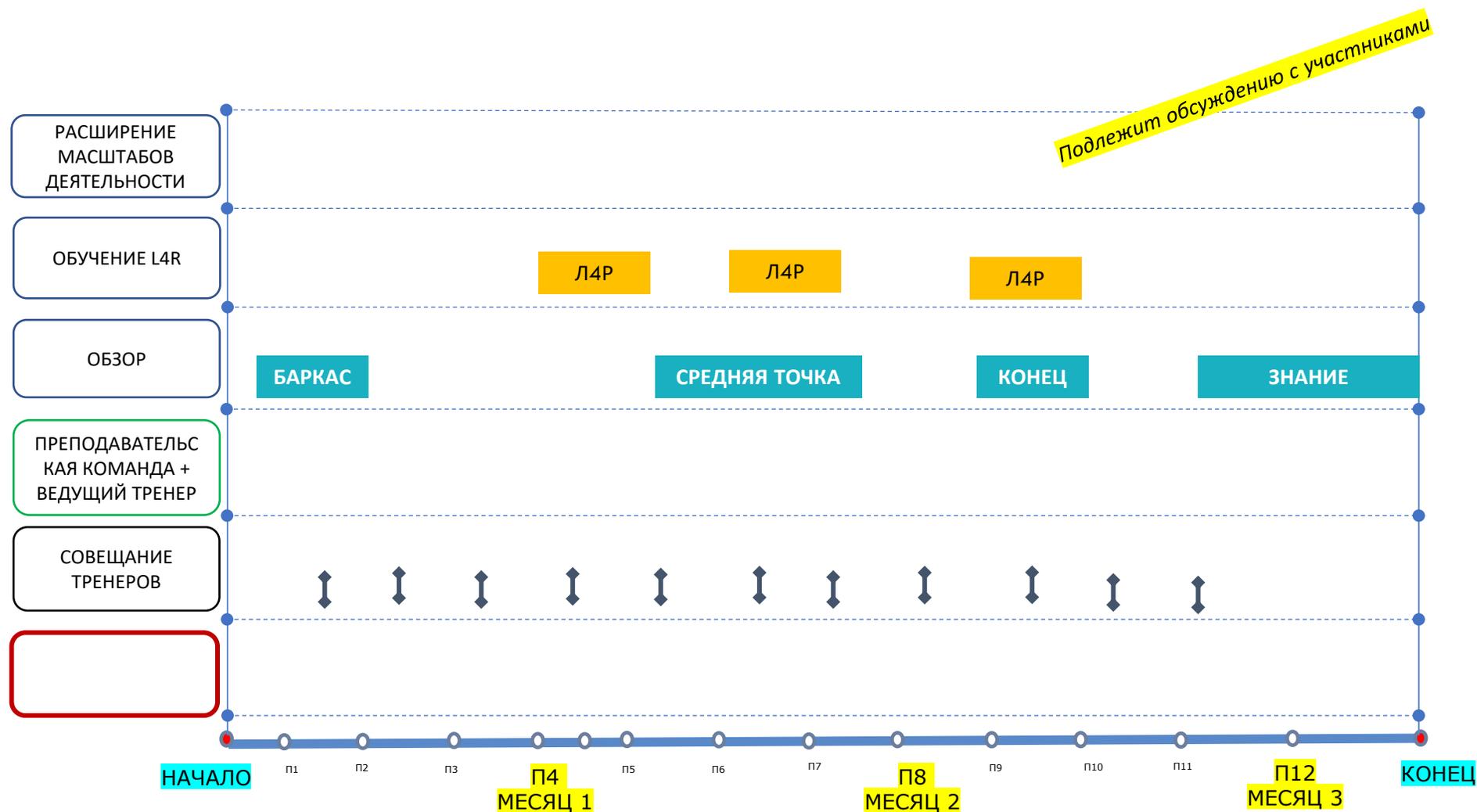
ronald_heifetz@harvard.edu

Уроки, извлеченные из опыта оказания содействия в реализации проекта

- 1 Сильная, хорошо заметная политическая поддержка.
- 2 Приверженность жестко определенному объему/целям.
- 3 Секретариат, близкий к политическому спонсору.
- 4 Компетентный персонал и руководство.
- 5 Межведомственное участие; Коалиции
- 6 Наличие процедур для оценки эффективности и обновления операций.

- Формирование групп по достижению результатов
- Дисциплина исполнения
- Рутинная и наставническая работа для достижения результатов

Порядок и темпы реализации





СПАСИБО!

Lsisombat@worldbank.org