



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

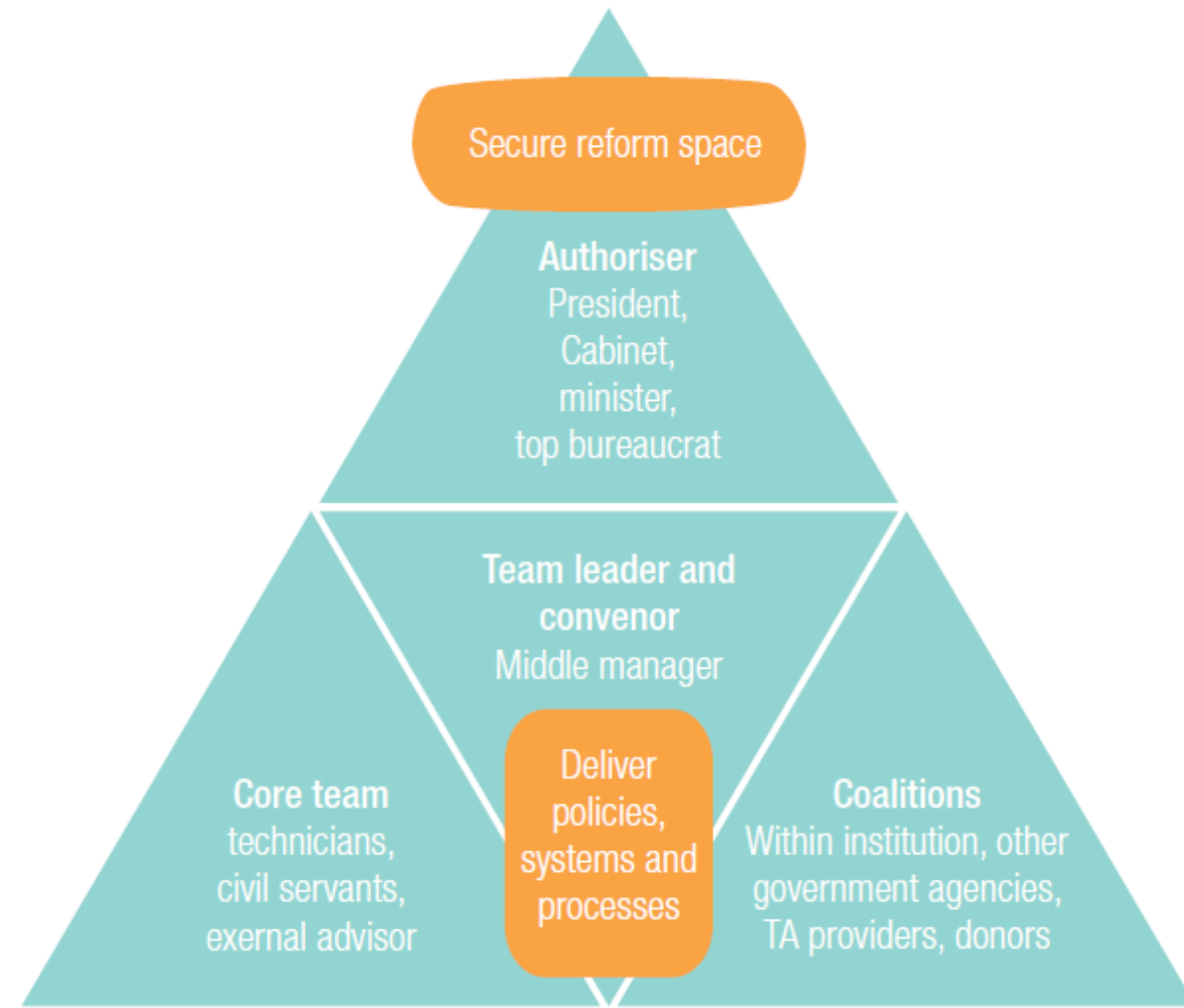
- Руководители и координаторы по реформам заблаговременно информируют уполномоченные органы о ходе реформ и проблемах.



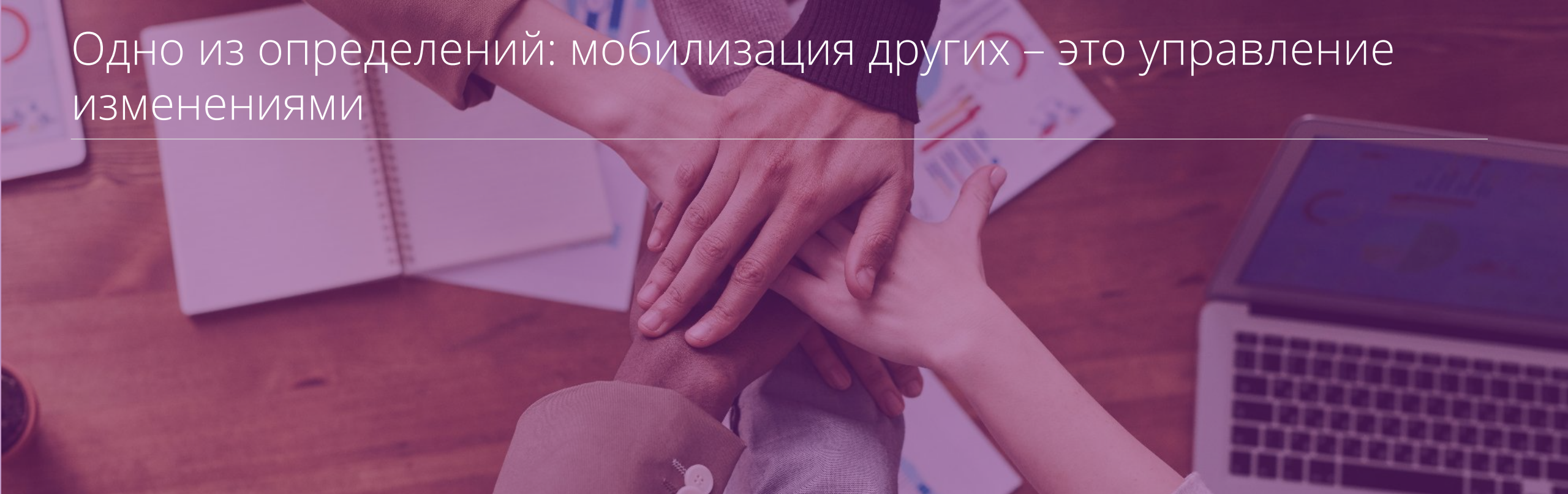
Активное создание коалиций в

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

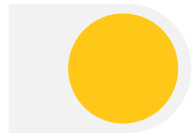
Процесс, помогающий другим осознать необходимость измениться и мотивирующий их к действиям, которые приведут к устойчивым изменениям в их поведении.

(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.)



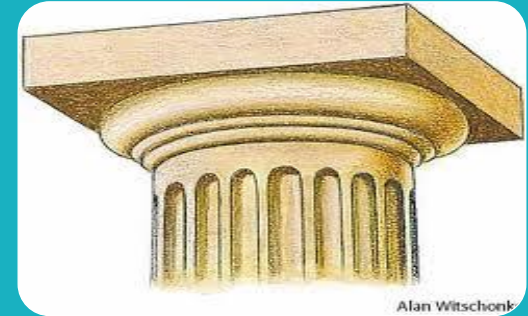
Основные услуги, предоставляемые официальным органом власти



**Направление и
смысл цели**



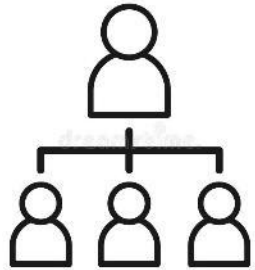
Защита



Порядок:

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

Официальные и неофициальные органы власти



Значимость и
актуальность
позиции

Официальные полномочия

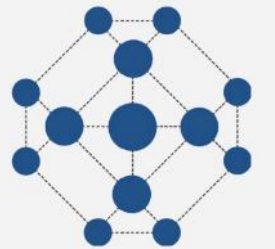
Наделен различными
полномочиями офиса

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

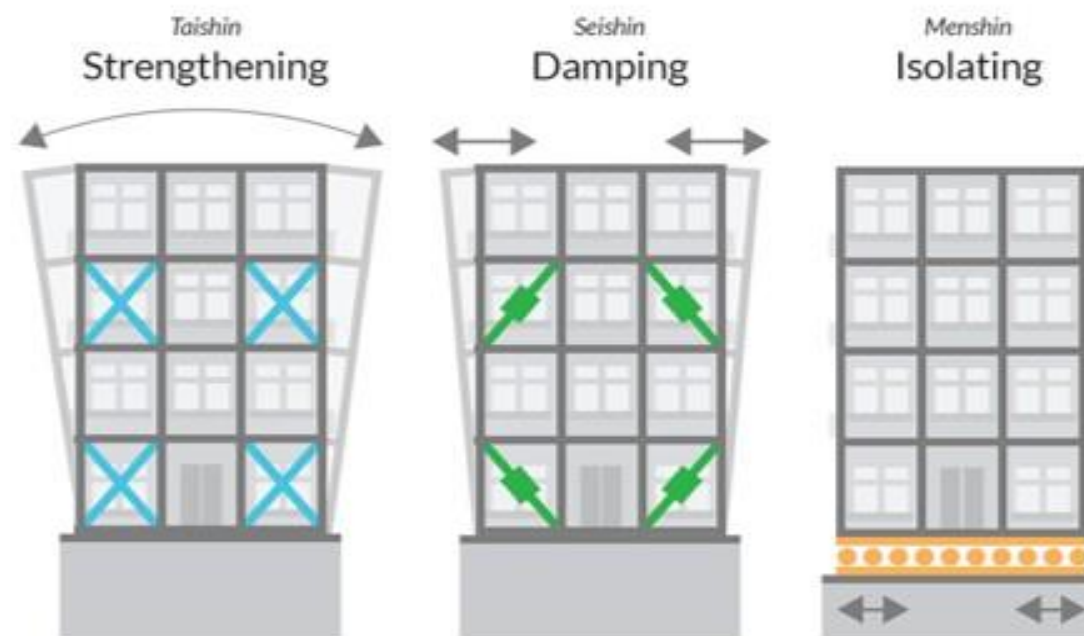
Определение лидерства

- 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

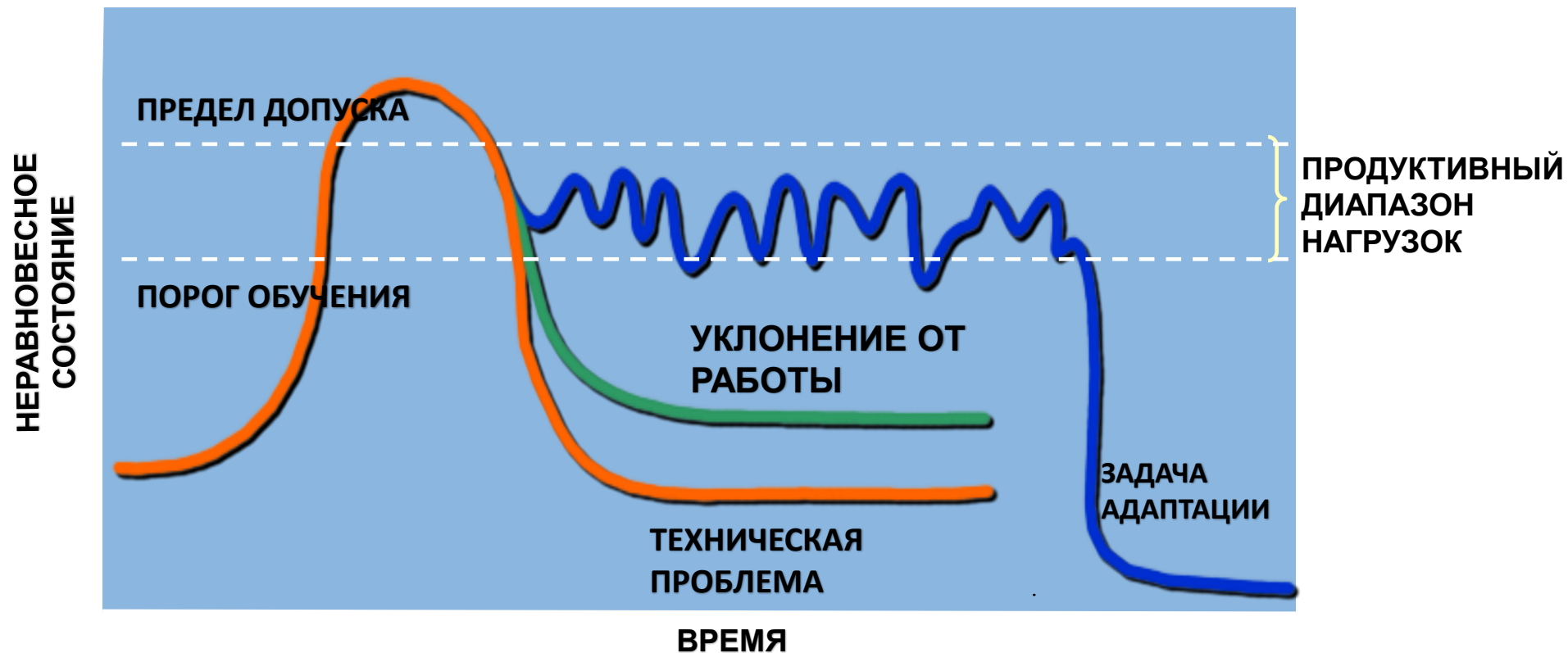


Мобилизация других – это практика лидерства

- 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



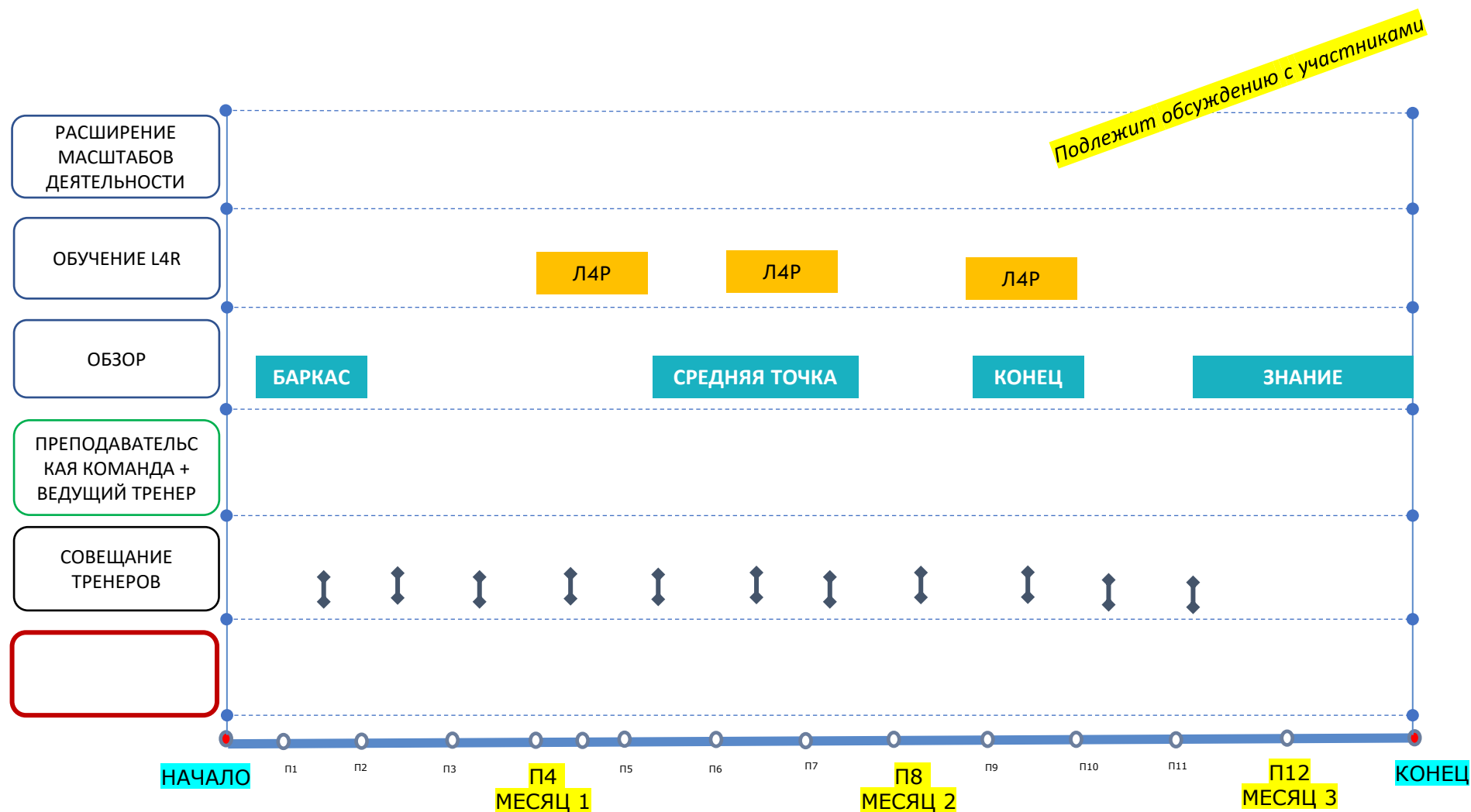
ronald_heifetz@harvard.edu

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