ХОТИТЕ ЛИ ВЫ...

- ✓ ***Активизировать*** *инновационное мышление и находить более эффективные решения глобальных экологических проблем?*
- ✓ ***Быть в курсе*** *новых данных, опыта и возможностей местного, регионального и глобального масштаба?*
- ✓ ***Содействовать*** *внедрению уроков, опыта и наиболее эффективной практики, получаемых благодаря инвестициям?*
- ✓ ***Консультироваться*** *с заинтересованными сторонами, обмениваться идеями и расширять заинтересованное участие в совместной работе?*
- ✓ ***Стимулировать*** *сотрудничество между людьми, группами, учреждениями, городами, странами и регионами?*
- ✓ ***Ускорять*** *процесс принятия решений и структурных преобразований в интересах защиты глобальной окружающей среды?*
- ✓ ***Преодолевать*** *трудности и повышать результативность проектов?*
- ✓ ***Находить, воспроизводить и внедрять в расширенных масштабах*** *решения, способствующие устойчивому развитию и решению глобальных экологических проблем?*

WB_AoKE_Text_Rus.indd I 28.08.2017 16:39:54

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Публикация «Искусство обмена знаниями: руководство по ориентированному на результаты планированию для Партнерства ГЭФ» – плод совместной работы специалистов Глобального экологического фонда (ГЭФ) и Группы Всемирного банка (ГВБ). Для написания данного Руководства использовалась ранее вышедшая в свет публикация ГВБ, которая была адаптирована к специфике ГЭФ и дополнена материалами, специально подготовленными Секретариатом ГЭФ и несколькими партнерами Фонда.

Ясемин Биро-Киртман, координатор Секретариата ГЭФ по управлению знаниями, выступила с инициативой подготовки этой публикации и осуществляла общее руководство работой над ней. В состав авторского коллектива, который возглавляла **Шобха Кумар** из Группы Всемирного банка, входили сотрудники Секретариата ГЭФ **Кристина Богьо** и **Роберт Шрайбер**, а также независимые консультанты **Янна Вовидес** и **Ричард Краббе**. Большую пользу при подготовке Руководства принесли опыт и знания **Грега Джоханнесена**, осуществлявшего художественное руководство процессом оформления издания, и редактора публикации **Шелдона Липпмана**.

Важно отметить, что в основу настоящего Руководства была положена первоначальная публикация под названием «Искусство обмена знаниями: руководство по ориентированному на результаты планированию для специалистов-практиков в области развития», подготовленная в Группе Всемирного банка под руководством **Шобхи Кумар** и при участии группы специалистов, в состав которой входили **Аарон Леонард**, **Райан Уоткинс**, **Янна Вовидес** и **Бриджит Керби**.

Авторский коллектив выражает благодарность ряду партнеров ГЭФ, с энтузиазмом участвовавших в подготовке этого Руководства, особенно за информацию о передовом опыте и примерах из практики работы, которую предоставили **Джеффри Гриффин** и **Крис О'Брайен** из Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО), **Илария Фирмиан** из Международного фонда сельскохозяйственного развития (МФСР), **Алехандра Ортега Рада**, **Мануэла Веласкес** и **Герман Стурсенеггер** из Межамериканского банка развития (МАБР), **Доминик И. Кейзер** и **Даниэль Мира-Салама** из Группы Всемирного банка (ГВБ), **Памела Микшофски** и **Кармела Сентено** из Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), **Нэнси Беннет**, **Энди Хадсон**, **Долей Церинг** и **Ризза Сакра** из Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), а также **Ана Мария Курреа** из Программы малых грантов ПРООН/ГЭФ.

Авторский коллектив хотел бы также поблагодарить за помощь и советы на всех этапах работы над Руководством своих коллег, в числе которых – сотрудники ГЭФ **Уильям Эрнест Элерс**, **Мохамед Имам Бакарр**, **Кристиан Хольде Северин**, **Герберт Акуэй**, **Мария Даколиас**, **Патриция Кокка** и **Кристиан Хофер**, а также сотрудники Группы Всемирного банка Р**оби Сендерович**, **Филип Карп**, **Ровена М. Гороспе**, **Вивек Раман** и **Майя Ревзина**.

Наконец, мы выражаем особую благодарность сотрудникам Группы Всемирного банка **Адаму Бродфуту** и **Грегу Влосински**, обеспечившим возможность онлайнового доступа к Руководству в режиме реального времени с помощью приложения дополненной реальности для мобильных телефонов **Blippar**.

Переработка этого Руководства была осуществлена благодаря финансированию по линии ГЭФ и практической поддержке Группы Всемирного банка в виде предоставления услуг персонала в порядке взаимопомощи.

Февраль 2017 года

С более подробной информацией можно ознакомиться на веб-сайте ГЭФ:
http://www.thegef.org

ОБ ЭТОМ РУКОВОДСТВЕ

Представляем «Искусство обмена знаниями: руководство по ориентированному на результаты планированию для Партнерства ГЭФ».

Настоящее Руководство, в основу которого положена первоначальная публикация под названием «Искусство обмена знаниями: руководство по ориентированному на результаты планированию для специалистов-практиков в области развития», подготовлено с учетом специфики деятельности партнеров Глобального экологического фонда (ГЭФ) и других специалистов-практиков, занимающихся глобальными экологическими проблемами. Руководство предлагает практические пошаговые инструкции с примерами, наглядно показывающими, как именно следует разрабатывать и осуществлять в рамках проектов инициативы в области обмена знаниями, а также оценивать ход их реализации. В Руководстве приводится полезная информация, которая представляет интерес для всех специалистов-практиков, занимающихся проблемами развития и охраны окружающей среды на местном, национальном, региональном и глобальном уровнях, однако при этом оно предназначено в первую очередь тем, кто хотел бы непосредственно заниматься посредничеством в области обмена знаниями между поставщиками и искателями знаний и опыта в отношении глобальной окружающей среды.

В Руководстве рассматриваются также практические механизмы, которые помогут вам – посреднику в обмене знаниями – играть более действенную роль в содействии обмену знаниями и обучению в процессе разработки и осуществления проекта или программы ГЭФ. Этот подход поможет вам:

- рассмотреть возможность обмена знаниями в рамках проекта ГЭФ, равно как и в контексте более широких программных целей;
- добиться, чтобы ваши инициативы были инклюзивными, осуществлялись при заинтересованном участии сторон и были ориентированы на реальные потребности;
- определить ключевые проблемы на пути к поиску эффективного решения;
- подумать, какие изменения требуются для решения этих проблем;
- выявить лиц или группы, которые могут сыграть действенную роль в осуществлении необходимых изменений;
- выбрать правильный комплекс инструментов и мер по обмену знаниями, позволяющий вашим участникам учиться, развиваться и действовать;
- в процессе реализации руководствоваться принципами адаптации, сотрудничества и обучения;
- готовить и создавать информационные продукты, чтобы документально оформлять процесс обучения и делиться его материалами с более широкой аудиторией; а также
- измерять и обнародовать результаты осуществления инициатив по обмену знаниями.

В настоящем Руководстве по ориентированному на результаты планированию для Партнерства ГЭФ приводятся и подробно анализируются конкретные случаи и другие примеры успешного обмена знаниями в рамках проектов ГЭФ, а кроме того, с целью повышения отдачи от таких инициатив обращается особое внимание на накопленный в ходе их осуществления опыт. В Руководстве нашел свое отражение и опыт десятков партнеров ГЭФ, специалистов в области накопления знаний и обучения, государственных должностных лиц и других специалистов международного уровня и специалистов-практиков в области устойчивого развития, которым удалось успешно интегрировать обмен знаниями в более масштабные процессы перемен.

В Руководстве говорится еще об одном средстве, помогающем расширить масштабы его использования, – о бесплатном мобильном приложении дополненной реальности **Blippar**, которое позволяет партнерам ГЭФ и другим заинтересованным лицам получать с помощью смартфонов доступ к Руководству онлайн из любой точки мира.

ОСНОВА
1
Мероприятие завершено,
начинаем следующее
ОЦЕНКА
И ИНФОРМИРОВАНИЕ
О РЕЗУЛЬТАТАХ
5
ОПРЕДЕЛЕНИЕ
2
ИСКУССТВО
ОБМЕНА
ЗНАНИЯМИ
3
СОЗДАНИЕ
И РАЗРАБОТКА
4
ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **VI**

Пример из практики работы – Филиппины. VIII

Пример из практики работы – Гондурас. XII

ЭТАП 1

ОСНОВА **1**

Этап 1.1 Определение глобальной цели в области окружающей среды 2

Этап 1.2 Определение институциональной проблемы (проблем) 2

Этап 1.3 Определение цели (целей) преобразований 4

ЭТАП 2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ **9**

Этап 2.1 Составление профилей идеальных участников 10

Этап 2.2 Определение промежуточных результатов 14

Этап 2.3 Определение наиболее подходящих поставщиков знаний 22

ЭТАП 3

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ И ПОДГОТОВКА **27**

Этап 3.1 Отбор участников 28

Этап 3.2 Выверка цели и результатов. 30

Этап 3.3 Организация группы по разработке и осуществлению обмена знаниями. 31

Этап 3.4 Компоновка программы обмена знаниями 32

ЭТАП 4

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ **57**

Этап 4.1 Направление участников в процессе обучения 58

Этап 4.2 Координация взаимодействия и выстраивание отношений 61

Этап 4.3 Документирование процесса осуществления обмена знаниями и отслеживание результатов 63

ЭТАП 5

ОЦЕНКА И ОТЧЕТНОСТЬ **67**

Этап 5.1 Обобщение информации, полученной в процессе обмена знаниями. 68

Этап 5.2 Оценка результатов 70

Этап 5.3 Отчет о результатах 79

ИСКУССТВО ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ: АРСЕНАЛ СРЕДСТВ **87**

ГЛОССАРИЙ **174**

ЧТО ИМЕННО МОЖЕТ ДАТЬ ВАМ ОБМЕН ЗНАНИЯМИ?

Обмен знаниями – или обучение на опыте коллег – может стать действенным инструментом распространения, воспроизведения или внедрения в расширенных масштабах эффективных методов решения глобальных экологических проблем. По мнению специалистов-практиков в области экологии и устойчивого развития, изучение опыта тех, кто сталкивался или сталкивается с аналогичными проблемами поиска эффективных решений, приносит благие плоды. Такие специалисты хотят иметь возможность ознакомиться с практическими знаниями и подтвержденными результатами и иметь прямой доступ к ним.

Если обмен знаниями правильно организован, он способен укрепить потенциал, уверенность и готовность отдельных людей и групп действовать. В настоящем Руководстве приводятся примеры инициатив, осуществлявшихся на средства ГЭФ и давших хорошие результаты в области обмена знаниями и обучения. Так, например:

» Перуанские чиновники обучились методике работы с водным фондом у экспертов из Эквадора. Они также узнали о том, какую роль правительство, частный сектор и компания водоснабжения могут сыграть в успешном осуществлении такого проекта.

» Сельские общины в Буркина-Фасо, Мали и Нигере наладили обмен опытом расширения спектра источников существования за счет адаптации, диверсификации и сохранения агролесоводческих парковых насаждений, чтобы остановить деградацию природных ресурсов, вызванную опустыниванием.

» Высокопоставленные должностные лица министерств охраны окружающей среды, ученые и представители общин – получателей помощи по проекту из Боливии, Эквадора и Перу укрепили взаимное доверие и связи в ходе шести региональных семинаров-практикумов, на которых рассматривались сценарии изменения климата и его последствия для ключевых секторов – сельского хозяйства, высокогорных экосистем и водных ресурсов.

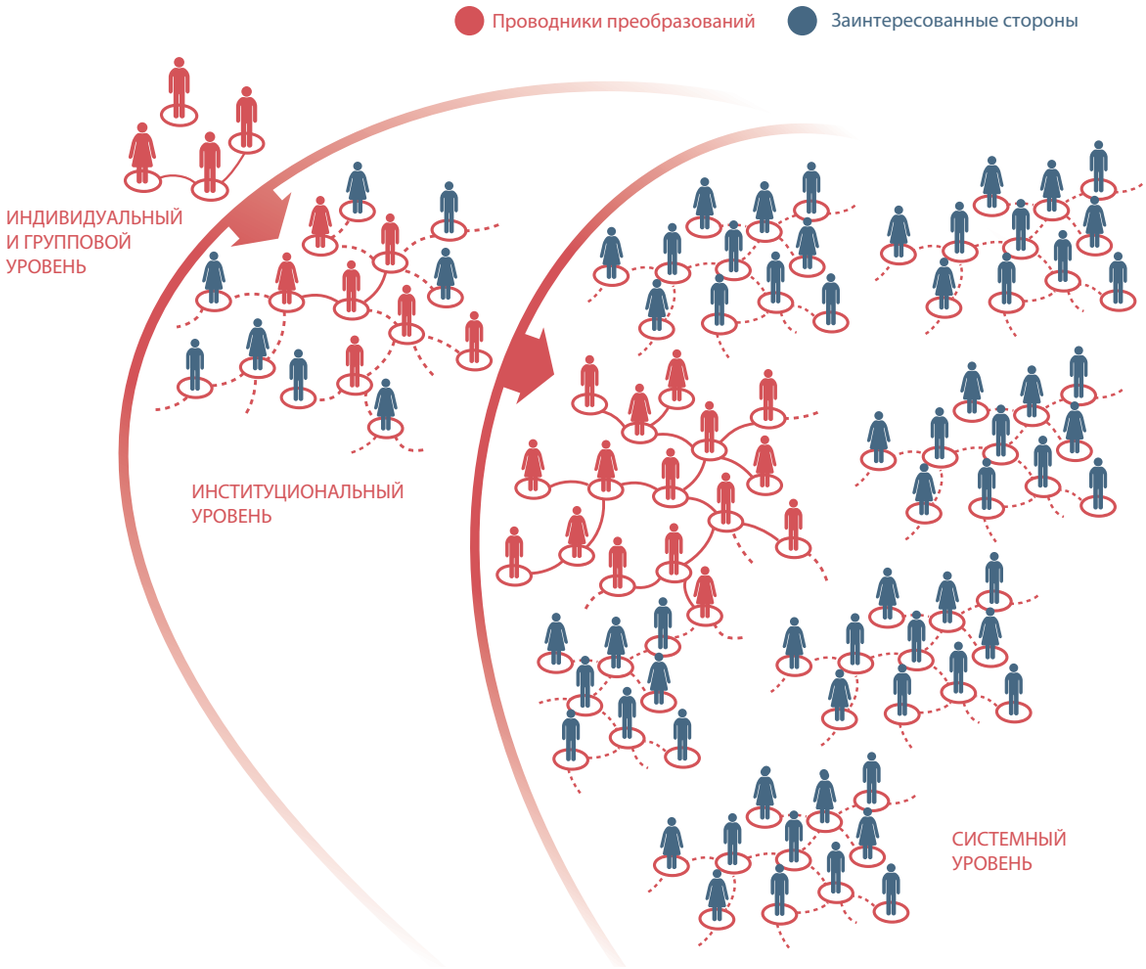
Как показано на рисунке 1, непосредственные результаты обмена знаниями могут оказывать влияние и на результаты на институциональном и даже на системном уровне. Участники успешных мероприятий по обмену опытом расширяют свои возможности действовать и настраиваются на решение практических задач. Они стремятся изменять среду, в которой действуют, влиять на политику и нормы, определяющие поведение людей, и повышать эффективность структур, в которых работают, чему служат подтверждением следующие примеры:

» Благодаря визиту эквадорцев основные заинтересованные стороны в Перу сосредоточили свое внимание на поиске путей, которыми можно было бы наиболее эффективно повторить в Перу успехи, достигнутые в Эквадоре. Сведения, полученные в ходе диалогов заинтересованных сторон, были использованы при подготовке проекта закона, внесенного в парламент Перу.

» Воодушевленные успехами сельских общин Мали, Нигера и Буркина-Фасо в борьбе с последствиями опустынивания, правительства приняли план, позволяющий довести знания, рекомендации и инновации, полученные благодаря усилиям этих трех стран, до сведения не только заинтересованных сторон проекта, но и до международного научного сообщества и сообщества, работающего в сфере развития. В рамках этих проектов организовано документирование накопленного опыта и его распространение в виде технических и учебных материалов, статей в научной периодике, рекомендаций, видеороликов и просветительских материалов.

» Укрепление сотрудничества между основными заинтересованными сторонами позволило нарастить потенциал национальных метеорологических учреждений в области разработки протоколов обмена информацией и способствовало обмену научными данными по динамике ледников между учеными, а также повысило уровень региональной интеграции среди ученых, директивных органов и получателей помощи по проектам.

Рисунок 1. Непосредственные результаты обмена знаниями и обеспеченное им воздействие



"Эксперты выехали на место только после того, как соответствующие стороны глубже осознали значимость финансирования охранных мероприятий и пришли к согласию в этих вопросах. В ходе подготовки поездки им пришлось дважды заказывать билеты и отказываться от них, а вслед за тем – откладывать встречи. Однако дело того стоило; участие ответственных должностных лиц способствовало внесению изменений в нормативную базу» ~ Герман Стурсенеггер, старший специалист по водоснабжению и санитарии, отдел водоснабжения и санитарии, Межамериканский банк развития.

"Социальный маркетинг, как правило, не входит в мои обязанности как специалиста по аквакультуре. В ходе семинара-практикума я поняла, что, контактируя с общинами, проживающими в прибрежных районах, я в определенной мере занимаюсь проведением кампаний, но что при этом мне необходимо глубже понимать искусство и науку влияния на поведение с целью его изменения и эффективнее применять полученные знания. Некоторые сотрудники местных органов власти могут счесть это дополнительной нагрузкой, но для меня это – возможность узнать новое и выйти на новый уровень в моей просветительской работе» ~ Дейзи Тевес, старший специалист по аквакультуре и руководитель группы по проведению кампаний, Бейс-Сити, Филиппины

Пример
из практики
работы

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕР ПО СОХРАНЕНИЮ, ОХРАНЕ И РАЦИОНАЛЬНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РАЙОНОВ МОРСКОГО БИОРАЗНООБРАЗИЯ:

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОБМЕНА ОПЫТОМ В МОРСКОМ ЗАКАЗНИКЕ «ПРОЛИВ ТАНЬОН» (МЗПТ)

Посредник в обмене знаниями: Роса Антес, руководитель проекта SMARTSeas PH в районе пролива Таньон.

В ходе обмена знаниями в районе пролива Таньон, Филиппины

ПРИОБРЕТЕНЫ НОВЫЕ ЗНАНИЯ
УСОВЕРШЕНСТВОВАНЫ НАВЫКИ
УЛУЧШЕНО ВЗАИМОПОНИМАНИЕ

Пример
из практики
работы

Филиппины занимают третье место в мире по показателям морского биоразнообразия: здесь встречается более 460 рифообразующих коралловых полипов, что составляет почти половину всех известных коралловых полипов. В 2006 и 2009 годах правительство Филиппин выделило 123 морских района, подпадающих под приоритетную охрану в качестве «ключевых районов биоразнообразия». Вместе с тем многие из этих районов, часть которых не охраняется или охраняется частично, сталкиваются с серьезными проблемами, в числе которых (a) неадекватная представленность видов, экосистем и территориального охвата; (b) недостаточное и нестабильное финансирование, создающее проблемы для долгосрочного управления; а также (c) низкая эффективность системы регулирования мер по охране морского биоразнообразия.

Министерство охраны окружающей среды и природных ресурсов (МООСПР) Филиппин при поддержке Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и ГЭФ выступило в 2015 году с рассчитанной на пятилетний период инициативой по *развитию системы морских заказников в целях сохранения ключевых районов морского биоразнообразия на Филиппинах* (SMARTSeas PH). Целью этой инициативы является разработка скоординированного подхода к проведению охранных мероприятий в пяти районах – проливе Верде-Айленд, заливе Лануса, заливе Давао, проливе Таньон и на Южном Палаване.

Морской заказник «Пролив Таньон» уникален с точки зрения сложности управления, поскольку он находится под юрисдикцией правительства страны, 2 регионов, 3 провинций, 42 крупных и малых приморских городов и 298 деревень. В 2015 году для управления этой сложной системой было создано Бюро по управлению охраняемым районом «Пролив Таньон».

Осуществлением инициативы руководит Бюро по управлению биоразнообразием МООСПР совместно с Национальным институтом изучения и освоения рыбных ресурсов западной части моря Сулу, филиппинским отделением Международного общества сохранения природы, фондом «Харибон» и филиппинским отделением Всемирного фонда дикой природы. Организация RARE-Philippines, давно и активно работающая с местными общинами, является партнерской организацией, отвечающей за осуществление проекта SMARTSeas PH в проливе Таньон. На стадии планирования инициативы обмен знаниями проходил в форме диалогов с участием заинтересованных сторон, что помогало выявлять потребности и запросы, выстраивать эти потребности и ожидания в единую систему и создавать согласованную структуру, показывающую, какие задачи должна решить инициатива.

«Местная община хотела бы максимально увеличить вылов рыбы, и ей необходимо было понять, как это может повлиять на устойчивое управление ресурсами. Общине необходимо было понять, в чем состоят плюсы и минусы предлагаемых решений, и каким образом можно более рационально использовать ресурсы», ~ г-н Долей Церинг, региональный технический консультант, ПРООН

После того как были определены первоочередные задачи по поддержке мер охраны, принимаемых на региональном и местном уровнях в каждом из пяти районов, были проведены диалоги и консультации с участием заинтересованных сторон, целью которых было в первую очередь содействие в создании сообщества информированных и обладающих соответствующими правами и возможностями рыбаков, руководителей морского заказника (МЗ), руководящих работников и агентов влияния. В Морском заказнике «Пролив Таньон» – крупнейшем МЗ в стране и единственном районе, объявленном на Филиппинах охраняемым районом в рамках Национальной комплексной системы охраняемых районов, – мероприятия по обмену знаниями активно продолжались.

Пример
из практики
работы

Пролив Таньон уникален с точки зрения сложности управления, поскольку он находится под юрисдикцией правительства страны и при этом омывает территорию двух регионов, трех провинций, 42 крупных и малых приморских городов и 298 деревень. В 2015 году для управления этой сложной системой было создано Бюро по управлению охраняемым районом «Пролив Таньон». Организация RARE-Philippines, давно и активно работающая с местными общинами, является партнерской организацией, отвечающей за осуществление проекта в проливе Таньон.

В сентябре 2016 года была организована двухнедельная кампания по обмену знаниями. Учебный семинар-практикум прошел в рамках программы «Рыба навсегда» – альтернативной учебной программы, направленной на повышение уровня информированности о способах улучшения качества управления и рационального использования ресурсов в проливе Таньон и рассчитанной на рыбаков, руководителей и работников МЗ, общины, а также сотрудников местных и национальных властных структур. Целью семинара-практикума было также помочь участникам глубже ознакомиться с методами проведения организуемых местными властями кампаний по устойчивому управлению охраняемыми районами и рыбными промыслами. К этой работе по обмену знаниями были привлечены семнадцать местных органов власти, представители которых работали как отдельными, так и смешанными группами, обмениваясь идеями и изучая опыт своих коллег.

Еще одно мероприятие по обмену знаниями прошло в ноябре 2016 года, и в его ходе рассматривались вопросы самостоятельного продолжения 17 местными органами власти работы по проведению кампаний, представительству интересов, а также мониторингу и оценке. В настоящее время проводится ряд кампаний, свидетельствующих о наличии большого потенциала для повышения осведомленности жителей местных общин. В качестве ключевого фактора успеха, который до сих пор сопутствовал этой инициативе, партнеры по проекту SMARTSeas PH отметили ее системное претворение в жизнь на местном уровне за счет выявления наиболее эффективных представителей местных органов власти и руководителей организаций, способных возглавить и осуществлять кампании и просветительскую работу.

«Пролив Таньон является уникальным районом, поскольку охрана всего этого района относится к ведению национального правительства, однако при этом необходимо обеспечивать тесные рабочие взаимосвязи с местными органами власти вдоль всего пролива. Задача заключается в том, чтобы наладить гармоничное взаимодействие и совместное использование ресурсов, обеспечив, таким образом, устойчивое управление крупнейшим охраняемым районом в стране. Именно эту задачу решает проект. Мы сводим воедино усилия всех заинтересованных сторон», ~ д-р Винсент В. Хиломен, руководитель проекта SMARTSeas PH

saktong gamit sa panagat,
na-ampingan nako ang
atong sangtwaryo.
BEN

Пример
из практики
работы

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВ КОРЕННОГО НАСЕЛЕНИЯ НА ЗЕМЛЮ В ГОНДУРАСЕ

Посредник в обмене знаниями: Энрике Пантоха, старший специалист по землеустройству, Всемирный банк

В ходе этого обмена знаниями Гондурас:

ПРИОБРЕЛ НОВЫЕ ЗНАНИЯ
УСОВЕРШЕНСТВОВАЛ НАВЫКИ
УЛУЧШИЛ ВЗАИМОПОНИМАНИЕ
ПРЕДПРИНЯЛ НОВЫЕ И БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Ла-Москития находится в Гондурасе, на побережье Карибского моря. Это – уникальное с точки зрения природы и культуры место, где проживает большая община коренного населения – народности мискито. В 2004 году правительство Гондураса приняло новый закон о собственности, который признал право коренного населения на коллективную собственность. Однако осуществление этого закона происходило в напряженной и сложной обстановке. Издавна глубоко укоренившееся недоверие в отношениях между индейцами мискито и правительством Гондураса привело к тому, что власти игнорировали заявления общины мискито о ее земельных правах.

«Мы хотим, чтобы наши права на землю были признаны. Это – основополагающее право, которое должно быть осуществлено», ~ Норвин Гофф Салинас, председатель MASTA

Для решения этих проблем община мискито, правительство Гондураса и представители Всемирного банка взяли за пример для подражания Никарагуа и Колумбию. Обе страны добились серьезных успехов в деле признания прав коренного населения на его земли и территории и имеют общие с Гондурасом исторические корни.

Пример
из практики
работы

Всемирный банк профинансировал обмен знаниями между тремя странами, направленный на формирование консенсуса и разработку новой политики и программ в целях повышения эффективности государственного управления.

В ходе организационного семинара-практикума участники, представляющие эти три страны, познакомились друг с другом, а проводившиеся дистанционно диалоги/консультации с участием различных заинтересованных сторон помогли им подготовиться к участию в предстоявших вслед за тем ознакомительных поездках в Никарагуа и Колумбию. После этого представители Гондураса прибыли в Никарагуа, чтобы познакомиться с процессом демаркации территорий коренного населения и оформления прав на них. В Колумбии по завершении ознакомительной поездки представители Гондураса также приняли участие в конференции, где им был представлен обзор соответствующих законодательных и нормативных актов, а также проблем, с которыми Колумбия сталкивалась в ходе их осуществления. Вслед за тем были проведены три диалога по вопросам политики, а в завершение обмена знаниями состоялся заключительный семинар-практикум с участием гондурасских заинтересованных сторон, целью которого стало определение четких процедур оформления прав собственности на землю в Гондурасе.

«Одной из целей этого обмена знаниями было понять, чего удалось достичь в других странах. То, что было сделано в других странах, можно сделать и здесь в Гондурасе», ~ г-н Салинас

В ходе обмена знаниями представители Гондураса углубили свои знания о законодательстве, роли заинтересованных сторон, процедурах консультаций, а также управлении общинными землями. На основе этих новых знаний заинтересованные стороны разработали планы действий, отразившие достигнутый консенсус, а также документ стратегического характера по вопросам демаркации общинных земель народности мискито и оформления прав собственности на них. Но самым главным стало проведение демаркации территорий, на которых проживают индейцы мискито, и оформления их прав собственности на эти земли.

«Этот обмен по линии Юг-Юг позволил правительству лучше понять пределы возможного. В процессе этой работы мы продемонстрировали, что невозможного не существует», ~ г-н Салинас

ГРУППА ВСЕМИРНОГО БАНКА

НА ЭТАПЕ 1 ВЫ:

1.1 Определите глобальную цель в области окружающей среды и увяжете ее с инициативой в области обмена знаниями

1.2 Определите институциональные проблемы, препятствующие достижению глобальной цели в области окружающей среды

1.3 Определите совместно с партнерами цель преобразований

ЭТАП 1

ОСНОВА ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

Инициативы в области обмена знаниями могут применяться в рамках процесса преобразований и обеспечивать весомую отдачу. В оптимальной ситуации обмен позволяет своевременно получить соответствующие знания и представления для выдвижения, разработки и осуществления инновационных инициатив по защите глобальной окружающей среды. Однако для того, чтобы обмен знаниями был эффективным, необходимо, чтобы он опирался на местную, национальную и региональную специфику, а его движущей силой были глобальные приоритеты в области охраны окружающей среды.

Прежде чем взяться за осуществление инициативы в области обмена знаниями, попытайтесь совместно с клиентами и партнерами по проекту:

» прийти к согласию относительно того, на поддержку какой именно глобальной цели в области окружающей среды будет направлен обмен знаниями и как он будет связан с целью вашей программы или проекта на местном, национальном и региональном уровнях;

» определить основные проблемы, препятствующие достижению этой цели;

» подумать, что именно изменится в результате осуществления инициативы в области обмена знаниями.

ЭТАП 1

Основа обмена знаниями

ЭТАП 1.1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Каких благотворных результатов стремятся достичь заинтересованные стороны, в том числе ключевые бенефициары?

Глобальная цель в области окружающей среды определяет некую важную задачу, которую надеются решить заинтересованные стороны вашего проекта. Она проистекает из долгосрочной глобальной, национальной, региональной или местной стратегии развития. Инициатива в области обмена знаниями должна приблизить заинтересованные стороны вашего проекта к достижению этой цели, поскольку она направлена на устранение институциональных ограничений, препятствующих достижению цели.

Эффективная глобальная цель в области окружающей среды опирается на местный потенциал, обеспечивает глобальные экологические блага и предоставляет ощутимые экономические и социальные выгоды заинтересованным сторонам. В большинстве случаев инициатива в области обмена знаниями является частью программы, направленной на достижение конкретной глобальной цели в области защиты окружающей среды. Важно осознавать, что сама по себе инициатива в области обмена знаниями не обеспечивает достижение глобальной цели в области окружающей среды, но может этому способствовать.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Филиппины: обмен знаниями – Глобальная цель в области окружающей среды

Глобальная цель в области окружающей среды на Филиппинах состояла в повышении эффективности мер по сохранению, охране и рациональному использованию ключевых районов морского биоразнообразия.

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – Цель устойчивого развития

Цель устойчивого развития в Гондурасе состояла в содействии устойчивому развитию общин коренного населения при сохранении их социального и культурного своеобразия.

ЭТАП 1.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМЫ (ПРОБЛЕМ)

Какие проблемы препятствуют достижению глобальной цели в области окружающей среды?

Достижение глобальной цели в области окружающей среды часто требует проведения реформ в одной из трех, зачастую частично совпадающих друг с другом институциональных сфер – условия для осуществления преобразований, политический инструментарий или организационные механизмы. В число проблем в этих сферах входят:

» **неблагоприятные условия для осуществления преобразований**, проявляющиеся в слабой сопричастности заинтересованных сторон/клиентов, отсутствии консенсуса по подходу к развитию либо в неспособности разработать концепцию более эффективного подхода или рассмотреть его;

» **неэффективность политического инструментария**, проявляющаяся в слабости административных правил, нормативно-правовой базы, стандартных процедур деятельности и иных официальных стимулов, служащих ориентирами для деятельности по достижению глобальной цели в области окружающей среды;

» **неэффективность организационных и институциональных механизмов**, проявляющаяся в ненадлежащем качестве систем, финансирования, кадрового обеспечения, стимулов, механизмов обратной связи с гражданами и иных ресурсов, необходимых для достижения глобальной цели в области окружающей среды.

Используйте обмен знаниями для содействия решению проблем в этих трех сферах. Попытайтесь совместно с клиентами и другими заинтересованными сторонами выявить наиболее серьезные препятствия. Что необходимо изменить?

Следующие вопросы помогут вам оценить институциональные проблемы.

Оценка условий для проведения преобразований

- *Все ли заинтересованные стороны сходятся во мнении относительно проблемы? Относительно возможного решения?*
- *Имеются ли данные, свидетельствующие о том, что решение существует? Было ли это решение опробовано где-либо еще внутри страны или в других странах?*
- *Привержены ли соответствующие руководители достижению этой цели?*
- *Обладают ли руководители информацией и готовы ли они действовать по-новому?*
- *Существует ли механизм, позволяющий заинтересованным сторонам выразить свои мнения по поводу проблемы или цели? Действуют ли руководители исходя из выраженных мнений?*
- *Регулярно ли соответствующая информация доводится до сведения заинтересованных сторон? Легко ли получить эту информацию?*
- *Подотчетны ли государственные чиновники и учреждения гражданам в этой сфере?*

Оценка политического инструментария

- *Могут ли существующие меры политики обеспечить надлежащее решение данной проблемы? Нужны ли новые меры политики?*
- *Существует ли авторитетный регуляторный орган (например, парламент, министерство), который может оказать поддержку проводимой работе и официально взять на себя руководство новым подходом?*
- *Прозрачны ли применяемые ныне процедуры определения и достижения глобальной цели в области окружающей среды?*
- *Происходит ли процесс разработки мер политики при активном участии заинтересованных сторон?*
- *Следуют ли граждане и учреждения принятой политике?*
- *Имеется ли технический и административный потенциал, достаточный для осуществления политики?*
- *Адекватно ли учитываются риски (например, непредвиденные негативные последствия) в новой политике?*
- *Можно ли в случае необходимости внести изменения в политический инструментарий?*
- *Снижают ли новые меры политики и нормативные акты возможности для коррупции?*

Оценка организационных механизмов

- *Могут ли существующие учреждения обеспечить достижение глобальной цели в области окружающей среды? Есть ли необходимость создавать новые учреждения?*
- *Следует ли реформировать существующие учреждения?*
- *Имеет ли учреждение:*
  - *Мандат, концепцию и/или поручение осуществлять новый подход?*
  - *Разумный бизнес-план с четко поставленными задачами?*
  - *Разработанный комплекс мероприятий, а также бюджет, график и выделенный персонал?*
  - *Действенную систему мониторинга и оценки?*
  - *Средства на покрытие операционных расходов?*
  - *Необходимые финансовые системы?*
  - *Эффективное руководство?*
  - *Управляющий совет или систему надзора над администрацией?*
  - *Соответствующие кадры, обладающие техническими и управленческими навыками, необходимыми для удовлетворения оперативных потребностей?*

ЭТАП 1

Основа обмена знаниями

» *Кроме того, можно ли утверждать, что учреждение:*
  › *Регулярно отчитывается о ходе работы?*
  › *Ежегодно публикует отчет о доходах и расходах?*
  › *Изыскивает способы постоянного совершенствования методов своей работы?*
  › *Адаптируется к изменению ситуации?*

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: в центре внимания находились две взаимосвязанные проблемы пролива Таньон – крупнейшего охраняемого района морского биоразнообразия на Филиппинах:

» **Неблагоприятные условия для осуществления преобразований:** отсутствие комплексного подхода и неудовлетворительная координация и связь между ключевыми заинтересованными сторонами, в том числе Советом по управлению охраняемым районом – межотраслевым руководящим органом, создаваемым для каждого охраняемого района, – и местными органами власти затрудняют урегулирование территориальных споров и осуществление согласованных мер по эффективному управлению районом пролива Таньон и его охране.

» **Неэффективность организационных мер:** недостаточное финансирование и слабость технического потенциала Бюро по управлению охраняемым районом препятствуют организации управления районом пролива Таньон и надзора за этой работой, а также осуществлению скоординированной стратегии социального маркетинга.

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – в ходе этого процесса решались две проблемы:

» **Неблагоприятные условия для осуществления преобразований:** взаимное недоверие заинтересованных сторон препятствовало ведению эффективного диалога и формированию консенсуса.

» **Неэффективные политические механизмы:** непоследовательность политики в области землевладения и оформления прав собственности на землю, включая противоречивость законодательства, ослабляла обеспечение прав коренного населения на землю.

ЭТАП 1.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ (ЦЕЛЕЙ) ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Какие результаты помогут решить институциональные проблемы?

Цель преобразований заключается в изменении представлений ваших клиентов и заинтересованных сторон о том, какие именно меры позволят наилучшим образом решить сформулированные вами институциональные проблемы. Попытайтесь совместно с клиентами и другими заинтересованными сторонами найти ответы на вопросы: «Как мы узнаем, что осуществили задуманные преобразования?» и «Что изменится?». Их ответы определят цель преобразований и помогут добиться, чтобы обмен знаниями был нацелен на достижение измеримых результатов. При переходе от институциональной проблемы к цели преобразований используйте для описания желаемых результатов глаголы действия.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Убедитесь, что цель преобразований

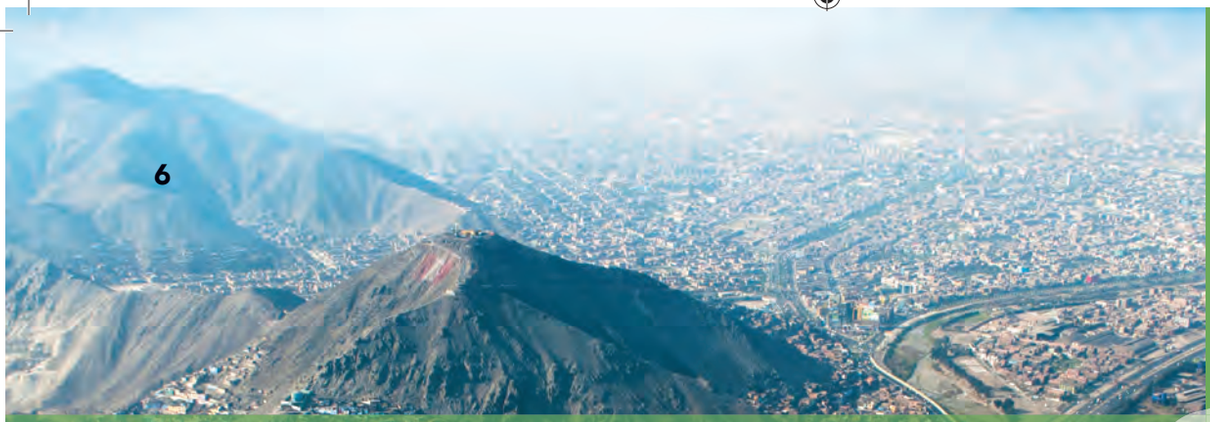
» значима для ваших клиентов и других заинтересованных сторон;
» своевременна в том смысле, что заинтересованные стороны готовы осуществлять преобразования;
» согласуется с другими преобразованиями или мерами, которые они принимают;
» четко соответствует их социальным нормам и правилам.

Филиппины: обмен знаниями – цель преобразований в свете институциональных проблем

Институциональная проблема	Цель преобразований
Неблагоприятные условия для осуществления преобразований. Отсутствие комплексного подхода и неудовлетворительная координация и связь между ключевыми заинтересованными сторонами, в том числе Советом по управлению охраняемым районом – межотраслевым руководящим органом, создаваемым для каждого охраняемого района, – и местными органами власти затрудняют урегулирование территориальных споров и осуществление согласованных мер по эффективному управлению районом пролива Таньон и его охране.	Возобновить деятельность Совета по управлению охраняемым районом. Придать официальный характер партнерским отношениям между 17 местными органами власти и другими заинтересованными сторонами в проливе Таньон в целях эффективного управления этим районом и его охраны.
Неэффективные политические механизмы. Недостаточное финансирование и слабость технического потенциала Бюро по управлению охраняемым районом (БУОР) препятствуют организации управления районом пролива Таньон и надзора за этой работой, а также осуществлению скоординированной стратегии социального маркетинга.	Наращивать потенциал сотрудников БУОР в следующих областях: » координация осуществления плана управления; » мониторинг мер, принимаемых местными органами власти и другими заинтересованными сторонами, в проливе Таньон; » осуществление стратегии по проведению эффективных кампаний социального маркетинга по вопросам охраны пролива Таньон.

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – цель преобразований в свете институциональных проблем

Институциональная проблема	Цель преобразований
Неблагоприятные условия для осуществления преобразований. Взаимное недоверие заинтересованных сторон	Стимулирование диалога заинтересованных сторон для создания коалиций и формирования консенсуса относительно необходимости преобразований.
Неэффективные политические механизмы. Противоречивость законодательства и нормативной базы.	Внедрение последовательного подхода к правам коренного населения на землю в рамках политики в области землевладения и оформления прав собственности на землю.



СОЗДАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНЫХ МЕХАНИЗМОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗАЩИТЫ ВОДОСБОРНЫХ БАССЕЙНОВ В ПЕРУ

РАССКАЗ ОБ ОБМЕНЕ ЗНАНИЯМИ, ОРГАНИЗОВАННОМ ГЭФ

✓ Проблема

Столица Перу Лима – это второй по величине из городов мира, возникших в пустыне. Дефицит воды является одним из важнейших экологических факторов, постоянно воздействовавших на развитие этого мегаполиса, где сегодня проживает около трети населения Перу. Именно поэтому так важно сохранять и защищать бассейны рек, обеспечивающих Лиму водой.

В 2014 году, когда в Перу задумались о сборе средств для инвестиций в проекты по защите городского водосбора в столичном регионе, стало очевидно, что для изменения политики в городах осуществления проекта – Лиме и Кальяо – требуется подход с участием заинтересованных сторон. Кроме того, управление водосборным бассейном осуществлялось разными субъектами, в том числе водопользователями, находящимися выше по течению, частными компаниями, муниципалитетами, природоохранными органами и компаниями по водоснабжению, расположенными в низовьях рек. Координация действий этих разнородных сторон для их привлечения к осуществлению подхода стала одной из главных задач в процессе рационального использования водных ресурсов.

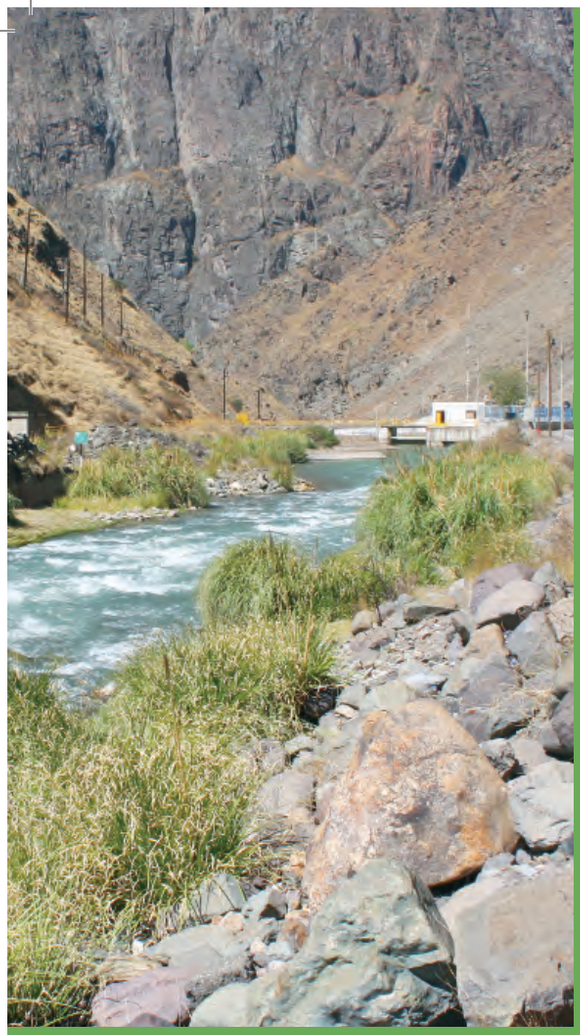
✓ Решение: кто и что делал?

Перу проявила заинтересованность в изучении опыта работы Водного фонда (FONAG), действующего в столице Эквадора Кито, – первого подобного фонда в Латинской Америке. В Кито часть платы за водоснабжение направляется на осуществление проектов по защите водосборного бассейна через FONAG, средства в который вносят все основные заинтересованные стороны. Фонд собрал на финансирование своей деятельности более 12 млн долл. США. Власти Перу хотели внедрить аналогичную схему регулирования в Перу, а также привлечь в отрасль частные инвестиции.

Латиноамериканское партнерство водных фондов, в которое входит ГЭФ, организовало приезд в Лиму финансового директора FONAG и гидролога и предоставило им возможность поделиться своим опытом с высокопоставленными должностными лицами и многочисленными заинтересованными сторонами, представляющими сферы водоснабжения и охраны природы Перу. Прибывшие специалисты ознакомили около 20 перуанских должностных лиц с методикой управления водным фондом, рассказав, прежде всего, о ролях правительства, частного сектора и компании по водоснабжению, а также о системе мониторинга, необходимой для успешной работы. Вдохновленные визитом эквадорских экспертов, заинтересованные стороны в Перу продолжили обсуждение вопроса о том, каким образом можно было бы наиболее эффективно воспроизвести в Перу успешный эквадорский опыт. Материалы этой работы были использованы при подготовке проекта закона, внесенного в Парламент.

✓ Результаты

Высокопоставленные должностные лица из сферы водоснабжения и охраны природы Перу изучили опыт эквадорских коллег, углубили свои знания и усовершенствовали навыки в области управления водными ресурсами, природоохранных мероприятий и нормативной базы развития «зеленой» инфраструктуры. Диалоги с участием заинтересованных



сторон способствовали расширению межведомственного взаимодействия в Перу и наращиванию поддержки ведущих должностных лиц и гражданского общества, включая пользователей. Результатом обмена знаниями стали следующие меры.

» В 2015 году в Перу был принят Закон о механизмах компенсации за услуги экосистем, а в 2016 году были утверждены новые правовые нормы, регламентирующие деятельность компаний водоснабжения. Эти преобразования открыли частному сектору возможность вкладывать средства в водные фонды.

» Водный фонд Лимы в Перу начал действовать в полную силу и в настоящее время работает над картой и портфолио «зеленой» инфраструктуры. В настоящее время компании водоснабжения обязаны отчислять один процент от своей прибыли на инвестиции в инфраструктуру природной среды, а в Лиме – 3,5 процента на ликвидацию последствий стихийных бедствий и адаптацию к изменению климата.

» Водный фонд Лимы совместно с Латиноамериканским партнерством водных фондов разрабатывает пакет материалов для повышения квалификации работников сферы управления водными ресурсами. В числе материалов этого пакета будет информация о примерах наиболее эффективной практики, накопленном опыте и необходимых технических исследованиях.

✓ Накопленный опыт

Важно, чтобы в подобном обмене знаниями участвовали соответствующие лица/проводники преобразований. Поездка экспертов из Эквадора в Перу откладывалась дважды, чтобы обеспечить должностным лицам и другим ключевым заинтересованным сторонам возможность участвовать во встречах с этими экспертами и ознакомиться с их опытом. «Для этого пришлось дважды заказывать билеты и сдавать их, а вслед за тем – откладывать встречи. Однако дело того стоило; участие ответственных должностных лиц способствовало внесению изменений в нормативную базу», ~ заявил Герман Стурсенеггер, сотрудник Отдела водоснабжения и санитарии Межамериканского банка развития.

✓ Инструменты

Выезд эксперта и диалоги и консультации с участием заинтересованных сторон.

✓ Посредники в обмене знаниями

Герман Стурсенеггер, старший специалист по водоснабжению и санитарии, Межамериканский банк развития (МАБР), и Фернандо Вейга, организация «Охрана природы» (ОП).

Детали проекта

» Объем финансирования из средств ГЭФ: 5,0 млн долл. США

» Сроки осуществления проекта: 2010–2017 годы

» Учреждение-исполнитель: Межамериканский банк развития (МАБР)

gef

IDB Inter-American Development Bank

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

НАПОМИНАЕМ

Проводя консультации с местными общинами, вы получаете доступ к традиционным и общинным знаниям.

ЭТАП 2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

НА ЭТАПЕ 1 ВЫ ЗАЛОЖИЛИ ОСНОВЫ ВАШЕЙ ИНИЦИАТИВЫ В ОБЛАСТИ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

- ✓ Четко увязав ее с глобальной целью в области окружающей среды
- ✓ Определив проблемы, препятствующие достижению глобальной цели в области окружающей среды
- ✓ Определив совместно с вашими партнерами цели преобразований

НАПОМИНАЕМ

НА ЭТАПЕ 2 ВЫ ОПРЕДЕЛИТЕ:

2.1 Какие группы людей необходимы для проведения преобразований

2.2 Какие промежуточные результаты участники получат в ходе обмена знаниями

2.3 Какие группы людей и отдельные лица обладают и могут поделиться соответствующими и пригодными для передачи знаниями и опытом

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

ЭТАП 2.1 СОСТАВЛЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ ИДЕАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ

Какие люди или группы с наибольшей вероятностью способны добиться этих изменений?

Почему они обладают для этого наилучшими возможностями?

Успех инициативы в области обмена опытом зависит от правильного выбора участников ее осуществления. Во-первых, подумайте о тех, кто заинтересован в решении этой проблемы. Затем подумайте, кто может и будет предпринимать действия, необходимые для достижения цели преобразований. Это – анализ заинтересованных сторон в его наиболее простой форме. Такие проводники преобразований могут представлять разные заинтересованные стороны (научное сообщество, гражданское общество, правительство, муниципалитеты или предприятия коммунального хозяйства, частный сектор) и являться руководящими работниками, менеджерами, специалистами или техническими работниками либо принадлежать к нескольким из этих групп. Объединяет же их способность выступать в качестве лидеров, оказывать влияние, осуществлять координацию или предпринимать действия для решения институциональной проблемы. Иногда люди даже не подозревают о том, насколько важную роль они могут сыграть. В этих случаях вам, возможно, придется помочь им стать проводниками преобразований.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

ПРОФИЛИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ

Прежде всего переговорите с вашими клиентами по поводу тех лиц или групп, которые нужны для решения институциональной проблемы, и задайте следующие вопросы:

Кто будет руководить?

- ✓ *Кто возглавит работу и будет стимулировать и вдохновлять участников обмена знаниями?*

Кто будет оказывать влияние?

- ✓ *Кто является признанным авторитетом в данной сфере и имеет в своем распоряжении широкую профессиональную сеть с участием различных заинтересованных сторон?*

Кто будет координировать?

- ✓ *Кто имеет возможность собрать людей для обсуждения проблемы?*

Кто будет действовать?

- ✓ *Кто способен применить полученные знания на практике?*

Собрав вместе людей с разным жизненным опытом и разными мнениями, можно обеспечить эффективный обмен знаниями, равно как и дать толчок созданию сетей, которые будут действовать на протяжении долгого времени и по завершении инициативы в области обмена знаниями.

НАПОМИНАЕМ

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

Таблица 1. Профили потенциальных проводников преобразований

Группы заинтересованных сторон	Потенциальные проводники преобразований		
	Уровень руководящих работников	***Уровень менеджмента***	***Уровень технических работников/ специалистов***
Государственное ведомство *Национальное* *Региональное/ провинциальное*	Министры Заместители министров Руководители ведомств Директора	Менеджеры Руководители программ	Технические специалисты Руководители групп Сотрудники программ
Руководящий орган/ Парламент/Конгресс	Выборные должностные лица/ Депутаты парламента	Старшие помощники Высокопоставленные сотрудники комитетов	Аналитики Сотрудники
Группы гражданского общества/НПО	Генеральный директор/ Председатель Директора Члены правления	Менеджеры Руководители программ	Технические специалисты Руководители групп Сотрудники программ
Торгово-промышленные объединения в частном секторе	Генеральный директор/ Председатель Заместители председателя/ Директора Члены правления	Менеджеры Руководители программ	Руководители групп Сотрудники
Средства массовой информации	Главный редактор Директор новостных программ	Редакторы отделов Продюсеры	Журналисты
Научные учреждения/ вузы	Президент Директора Члены правления	Руководители программ Руководители департаментов	Преподаватели Студенты

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

В нижеследующем примере показана та роль, которую могут играть проводники преобразований, а также приводятся прямые результаты инициативы в области обмена знаниями.

РОЛЬ ПРОВОДНИКА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

ПРИМЕР

Приняв участие в двух семинарах-практикумах по вопросам координации, управления и совершенствования работы по представительству интересов и проведению кампаний (кампания «Самоуважение» в рамках программы «Рыба навсегда») по защите районов морского биоразнообразия на Филиппинах, представители местных органов власти выразили желание провести аналогичные кампании в своих муниципалитетах и общинах. «Привлечение к работе правильно выбранных людей, людей, которые могут стать лидерами и координаторами местных общин и осуществить то, чему они научились, было жизненно важно для решения задач по сохранению морского биоразнообразия, которые стоят перед страной, – отметила Юнис Ариате де Вера (сотрудник БУОР по вопросам финансирования), добавив: – Включив в работу правильно выбранных людей, мы начинаем получать конкретные результаты от этих двух семинаров».

Представители муниципалитета Бантаян в провинции Себу приступили в декабре 2016 года к проведению кампании «Самоуважение», посвященной проблеме устойчивого управления рыбными промыслами. Кампания стимулирует рыбаков посещать собрания по обсуждению рыбных промыслов, соблюдать филиппинский Кодекс о рыбных промыслах и уважительно относиться к правилам поведения в морских заказниках. Участники семинара-практикума создали страницу в сети Facebook, на которой они размещают подробную информацию о своей деятельности. Ожидается, что в 2017 году представители еще 16 местных органов власти начнут кампании, посвященные стоящим перед ними проблемам в области рыбного промысла.

Посетите страницу кампании «Самоуважение» муниципалитета Бадиан в сети Facebook по адресу: *https://www.facebook.com/Badian-Pride-Campaign-for-Sustainable-Fisheries-1682518928727740/*.

Эту информацию подготовила Ризза Дж. Сакра, сотрудница отдела коммуникаций, кампаний и просветительской работы проекта SMARTSeas PH

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Отбор участников – нелегкое дело. Список участников обмена знаниями будет постоянно меняться в процессе вашей работы по планированию. Это – естественная составная часть процесса, поэтому не огорчайтесь. Самое важное – максимально полно учесть в ходе обмена потребности его участников в отношении потенциала. Одновременно с этим постарайтесь не упустить из виду и цель преобразований.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Филиппины: обмен знаниями – профили участников

В работе по повышению эффективности осуществления Закона о национальной комплексной системе охраняемых районов (NIPAS) и проведению мероприятий по охране и защите биоразнообразия в проливе Таньон участвовали представители следующих ключевых государственных ведомств:

- Группы по управлению проектом SMARTSeas PH;
- Департамента охраны окружающей среды и природных ресурсов – региональные отделения Региона VII и острова Негрос;
- Бюро рыболовства и водных ресурсов – региональные отделения Региона VII и острова Негрос;
- RARE-Филиппины;
- морского заказника «Пролив Таньон», в том числе Совета по управлению охраняемым районом и Бюро по управлению охраняемым районом; а также
- 17 местных органов власти административных образований, расположенных на берегах пролива Таньон.

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – профили участников

- Представители ключевых государственных ведомств, занимающихся вопросами оформления прав собственности на земли и регулирования землевладения, на которых будет возложена ответственность за ведение работы.
- Представители государственных ведомств, участвующие в работе по признанию и защите прав коренного населения. Участие представителей этих ведомств играет крайне важную роль для обеспечения последовательности национальной политики в отношении коренного населения.
- Представители общины народности мискито, которым предстоит познакомиться с другими моделями, вступить в сетевое взаимодействие с федерациями коренного населения из других стран, принять непосредственное участие в разработке политики, затрагивающей их права, и выстроить рабочие отношения с партнерами, представляющими правительство.

ЭТАП 2.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Каких конкретных, измеримых изменений добиваются участники?

В чем заключается успех?

Помогут ли эти изменения участникам продвинуться к цели преобразований?

На этом этапе ваша инициатива в области обмена знаниями должна быть привязана к глобальной цели в области окружающей среды, а цель преобразований – увязана с целями проекта или вашей матрицей результатов. Хотя возможность достичь некоторых целей преобразований исключительно за счет обмена знаниями и существует, случается это нечасто. Поскольку обмен знаниями почти всегда является составной частью более обширной программы, вероятность ускорить продвижение к цели преобразований больше, нежели вероятность достичь этой цели. Степень этого продвижения вперед измеряется достижением промежуточных результатов.

Промежуточные результаты – это результаты, которые мы, как правило, рассчитываем получить, измерить и обнародовать по завершении инициативы в области обмена знаниями. Они показывают, чему участники научились, как и с кем они хотят работать и каким образом они намерены действовать.

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

Обмен знаниями может дать пять (иногда частично совпадающих) промежуточных результатов (итогов). **Первые четыре результата могут также – вместе или по отдельности – предопределить пятый результат – «новые и более эффективные действия»:**

- **Новые знания.** Вероятность того, что человек будет действовать, повышается вследствие изменения осведомленности, отношения или понимания.
- **Совершенствование навыков.** Способность человека действовать повышается вследствие приобретения новых умений или совершенствования имеющихся.
- **Улучшение взаимопонимания.** У групп с общими интересами или общей повесткой дня вероятность или способность действовать повышается благодаря приобретению новых знаний, изменению точки зрения, общности мнений и упрочению взаимодействия.
- **Укрепление связей.** Вероятность или способность действовать у группы повышается благодаря новым или упрочившимся взаимоотношениям, упрочению общности, укреплению доверия и большей сплоченности.
- **Новые и более эффективные действия.** Лицо или группа начинает действовать или изменяет характер своих действий, приобретя какие-либо знания, применив что-либо на практике, осознав что-либо и/или придя к общему мнению и улучшив взаимоотношения.

Относитесь к промежуточным результатам как к «мосткам», ведущим к достижению цели преобразований. Когда, например, представители местных органов власти пролива Таньон участвовали в семинаре-практикуме по вопросам социального маркетинга, они приобрели новые навыки проведения кампаний в своих общинах. При этом ранее, в ходе предыдущего семинара-практикума, проведенного в рамках общей инициативы, они уже получили необходимые им новые знания. Вернувшись в свои общины, участники использовали вновь приобретенные навыки для проведения своих кампаний. Совместно со своими партнерами определите, какие проблемы следует решать в первую очередь и каким образом обмен знаниями поможет их решить.

При определении промежуточных результатов подумайте сначала, какие особенности отдельных лиц или группы препятствуют достижению цели преобразований. Возможно, участники не уверены, как следует решать проблему, или же не пришли к согласию относительно дальнейших действий. Еще одна возможность заключается в том, что ваши партнеры изыскивают пути перевода и без того успешной ситуации на следующий уровень.

Наряду с определением промежуточных результатов вам необходимо будет понять, как следует измерять степень их достижения. Это означает, что вам придется определить показатели, подтверждающие, что участники получили нужные знания или изменились в нужную сторону. Таблица 2 поможет вам продумать возможные промежуточные результаты и показатели.

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

Таблица 2. Примеры промежуточных результатов и показателей

В таблице 2 демонстрируется следующая процедура разработки показателей результатов обмена знаниями:

1. Подумайте, ожидаете ли вы и ваши участники обмена знаниями преобразований на групповом или индивидуальном уровне.
2. Подумайте, каких преобразований участники в идеале ожидают от обмена знаниями – чему они хотят научиться и как вырасти. Это промежуточные результаты.
3. Изучите, в чем именно может заключаться продвижение к цели. Виды продвижения далее иллюстрируются примерами показателей.
4. Разработайте показатели, исходя из того, какое именно продвижение вперед ожидается от обмена знаниями. Эти показатели могут использоваться как подтверждение полученных результатов.

Промежуточный результат	Вид продвижения	Возможные показатели успеха
Новые знания Вероятность того, что человек будет действовать, повышается вследствие изменения осведомленности, отношения или понимания.	Повышение уровня осведомленности	По завершении вступительного семинара-практикума все группы, участвующие в кампании, познакомятся с базовыми принципами и процедурами управления проектом, координации и эффективной коммуникации, что позволит группе разработать собственный план кампании по социальному маркетингу.
	Повышение мотивации/ изменение отношения	По завершении обмена знаниями все участники, представляющие национальные метеорологические институты, разработали как минимум один протокол постоянного обмена информацией по динамике ледников между учеными.
	Повышение доверия	По завершении обмена знаниями все 70 технических сотрудников Министерств охраны окружающей среды заявили, что они стали больше верить в свою способность проводить анализ диоксинов.
	Углубление понимания	По завершении обмена знаниями не менее 90 процентов участников от Гондураса улучшили свои знания о законодательстве, роли заинтересованных сторон, процедурах консультаций и управлении общинными землями.
	Приобретение знаний	По завершении обмена знаниями не менее 90 процентов участников могут перечислить восемь ключевых характеристик проектов в области устойчивого рыболовства в своем регионе.
Совершенствование навыков Способность человека действовать повышается вследствие приобретения новых умений или совершенствования имеющихся.	Применение знаний	По завершении обмена знаниями ключевые заинтересованные стороны разрабатывают планы действий, отражающие достигнутое взаимопонимание, и стратегический документ по демаркации общинных земель миско и оформлении прав собственности на них.

Промежуточный результат	Вид продвижения	Возможные показатели успеха
Улучшение взаимопонимания У групп с общими интересами или общей повесткой дня вероятность или способность действовать повышается благодаря приобретению новых знаний, изменению точки зрения, общности мнений и упрочению взаимодействия.	Улучшение коммуникации	Доля членов рабочих групп, формулирующих и высказывающих свое мнение в ходе совещаний, в течение трех месяцев по завершении обмена знаниями вырастет с 20 до 80 процентов.
	Усиление координации	По завершении обмена знаниями будет достигнуто соглашение о роли и сферах ответственности ведущих участников группы по реализации проекта, представляющих различные министерства и ведомства.
	Повышение сплоченности	По завершении обмена знаниями все участники были едины в понимании необходимости расширять межведомственное сотрудничество в Перу и углублять поддержку ведущих должностных лиц и гражданского общества.
	Повышение степени согласия	В течение месяца по завершении обмена знаниями партнеры согласуют основные положения национальной программы управления землями, под действие которой подпадают водные ресурсы как в городах, так и в сельской местности, и определят ключевые роли на федеральном и региональном уровнях.
	Повышение степени приверженности повестке дня/группе	По завершении обмена знаниями показатель пропусков собраний группы снизится с 50 до менее чем 10 процентов.
Укрепление связей Вероятность или способность действовать у группы повышается благодаря новым или упрочившимся взаимоотношениям, упрочению общности, укреплению доверия и большей сплоченности.	Рост членства	В течение года по завершении обмена знаниями количество государственных учреждений, сообщающих о том, что они получают помощь или консультации по вопросам безопасного водоснабжения, возросло на 50 процентов.
	Повышение плотности сети	Удвоить в течение шести месяцев по завершении обмена знаниями количество партнеров, поддерживающих кампанию по повышению уровня осведомленности о последствиях изменения климата и вариантах адаптации.
	Укрепление чувства сопричастности	Количество членов, приглашающих других вступить в группу, удвоится в течение одного месяца по завершении обмена знаниями (с 20 до 40).
	Повышение степени доверия	Доля членов сети, сообщающих о том, что они доверяют советам других членов, вырастет, по данным следующего ежегодного опроса членов, с 30 до 50 процентов.
	Повышение оперативности связи	Через шесть месяцев удовлетворительные ответы на вопросы, направленные на онлайн-форум, будут даваться в среднем в течение трех дней (в настоящее время – восемь дней).
	Сокращение количества членов, чувствующих себя изолированными	В ходе следующего квартального опроса членов не менее 75 процентов членов сообщат о контактах хотя бы с одним другим членом (например, по телефону, по электронной почте или путем личной встречи).

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

Промежуточный результат	Вид продвижения	Возможные показатели успеха
Новые и более эффективные действия Лицо или группа начинает действовать или изменяет характер своих действий, приобретя какие-либо знания, применив что-либо на практике, осознав что-либо и/или придя к общему мнению и улучшив взаимоотношения.	Подготовка к действиям	В течение шести месяцев по завершении обмена Водный фонд Лимы совместно с Латиноамериканским партнерством водных фондов подготовит план по разработке пакета мер для повышения квалификации участников работы в сфере управления водными ресурсами.
		По завершении обмена знаниями в сфере картирования и улучшения понимания состояния запасов индийской скумбрии в Бенгальском заливе руководители проекта разработают план стратегических действий для следующего этапа проекта – совместного управления рыбными запасами.
	Изменение обычных методов работы/ новые способы работы	В течение года по завершении обмена знаниями Филиппины, Таиланд и Вьетнам включат положения, основанные на наилучших имеющихся методах и наилучших видах природоохранной практики, в свои действующие нормативные акты и введут нормы содержания диоксинов.
	Обеспечение непрерывности преобразований	В течение трех месяцев по завершении обмена знаниями министерство подготовит руководство по осуществлению новой политики и создаст сообщество специалистов-практиков в области регулирования водопользования.

По материалам The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development, World Bank Institute, Washington DC. (См. *http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/228716-1369241545034/The_Capacity_Development_Results_Framework.pdf.)*

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Подготовка и проведение обмена знаниями – это тот этап, который вы как посредник преобразований в наибольшей степени можете контролировать. После этого именно участникам предстоит осуществлять то, чему они научились.

Приведение промежуточных результатов в соответствие с целями преобразований, которые были определены участниками, повысит вероятность того, что ситуация сдвинется с места после того, как участники обмена разъедутся по домам.

Применяйте ваше видение процесса преобразований, чтобы помочь сформулировать реалистичные ожидания относительно непосредственных результатов обмена знаниями и сфер, на которые он может повлиять. Доноры, поставщики и участники обмена знаниями зачастую могут ожидать большего, нежели реально возможно достичь. Регулирование ожиданий (особенно не высказанных вслух) важно, поскольку они определяют восприятие успеха и то, что под ним понимается.

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

Промежуточные результаты могут быть разными в зависимости от того, какие проблемы решают ваши клиенты и участники, каким образом они хотят их решать и кто участвует в этой работе. В процессе подготовки обмена знаниями ведите постоянный диалог с участниками. Задайте вопрос: «*Как это поможет вам руководить, оказывать влияние, координировать или действовать?*» Попросите их высказать свое мнение относительно принятых решений и убедитесь, что все планируемые меры будут содействовать проведению задуманных преобразований.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Разработка адекватных показателей является неотъемлемой составной частью вашей матрицы результатов. Показатели определяют то, как будут измеряться продвижение вперед и степень успеха. Разрабатывайте показатели в тесном взаимодействии с вашими заинтересованными сторонами, особенно с теми, кто будет собирать и использовать данные во время обмена знаниями и после него (таблица 3).

Следующие вопросы помогут вам разработать полезные показатели – конкретные, измеримые, достижимые, значимые и соотносимые с конкретными сроками (известные также как показатели SMART)*.

Конкретность:

» *Ясно ли, что именно является объектом измерения?*

» *Отражает ли показатель суть промежуточного результата?*

Измеримость:

» *Будет ли этот показатель трактоваться одинаково в разные периоды времени и разными заинтересованными сторонами?*

» *Поддаются ли данные измерений проверке для подтверждения их достоверности?*

Достижимость:

» *Являются ли результаты реалистичными с учетом объема обмена знаниями?*

» *Можно ли получить данные при приемлемых затратах и усилиях?*

» *Есть ли исходные данные для сравнения?*

Значимость:

» *Является ли измерение значимым (то есть, конкретным, понятным, содержательным) для заинтересованных сторон?*

» *Договорились ли заинтересованные стороны о том, что конкретно должно измеряться?*

» *Поможет ли измерение показателя принимать более эффективные решения?*

Конкретные сроки:

» *Когда будут получены результаты (в ходе осуществления, сразу по завершении обмена знаниями, спустя шесть месяцев или год после обмена знаниями)?*

* Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM), pp. 35–36.

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

Таблица 3. Неудовлетворительные показатели результатов и показатели SMART

Примеры неудовлетворительных показателей	Почему эти показатели не годятся	Примеры показателей SMART
После ознакомительной поездки сотрудники Министерства охраны окружающей среды будут работать с программами управления охраняемыми районами.	Термин *«работать»* недостаточно конкретен для измерения успеха, а измерить степень активности всех сотрудников министерства вряд ли возможно.	В течение года после ознакомительной поездки руководитель управления по природоохранной деятельности будет присутствовать на трех из четырех ежеквартальных собраний коалиции представителей местных охраняемых районов.
Участники семинара-практикума обучатся применению средств макроэкономического прогнозирования для управления водными ресурсами.	Количество сотрудников, обучающихся применению средств макроэкономического прогнозирования, неактуально для заинтересованных сторон – их интересует главным образом практика применения этих средств.	В течение шести месяцев после семинара-практикума 80 процентов всех среднесрочных бюджетных планов по управлению водными ресурсами будет разрабатываться с применением средств макроэкономического прогнозирования.
Участники выездов на места получили четкое представление о значимости природоохранной деятельности *на местах*.	Термин «представление» нечеток и с трудом поддается измерению. Показатель не связан с конкретными сроками.	После выезда на место все участники смогут назвать не менее трех преимуществ природоохранной деятельности *на местах* с учетом специфики своих стран.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Филиппины: обмен знаниями – промежуточные результаты

» **Новые знания:** Местные органы власти и Бюро по управлению охраняемым районом «Пролив Таньон» (a) получат углубленное представление о планировании комплексного подхода к более эффективному управлению биоразнообразием; (b) укрепят уверенность в своей способности разрабатывать и осуществлять план комплексного управления; а также (c) получат более четкое представление об осуществлении плана управления.

» **Улучшение взаимопонимания:** Бюро по управлению охраняемым районом, местные органы власти и другие заинтересованные стороны в районе пролива Таньон достигнут договоренности относительно плана внедрения комплексного подхода к эффективному управлению охраняемыми зонами, предусматривающего, в частности, возобновление деятельности Совета по управлению охраняемым районом.

» **Совершенствование навыков:** Местные органы власти и Бюро по управлению охраняемым районом приобретут навыки, необходимые для планирования и осуществления стратегии социального маркетинга, предусматривающей организацию просветительской работы в общинах и кампании по повышению осведомленности общественности, которая охватит всю территорию морского заказника «Пролив Таньон».

«Совместными усилиями мы провели ряд мероприятий, таких как закладка при деревнях лесополос с быстрорастущими видами деревьев, призванных удовлетворить потребность в энергии (дрова) и древесине. Кроме того, мы популяризируем такое нововведение, как совмещение овощных культур с фруктовыми деревьями или такими местными видами деревьев, находящимися под угрозой исчезновения, как нере и ши. Еще одним успешным мероприятием стала высадка и распространение не менее чем в 15 деревнях фруктовых деревьев с очень высокой пищевой и экономической ценностью, таких как ююба и сладкий тамаринд. Результаты оказались чрезвычайно позитивными, как с экономической, так и с экологической точки зрения», ~ Мамаду Тьеро, инженер-агроном, специалист по комплексному развитию сельского хозяйства и эксперт в области изменения климата, ранее – руководитель проекта Фонда развития сахелианской зоны (FODESA), Мали.

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – промежуточные результаты

» **Новые знания:** Исходные и последующие опросы заинтересованных сторон в Гондурасе покажут, насколько улучшилось знание нормативной базы, роли заинтересованных сторон, процедуры консультаций и вопросов управления общинными землями.

» **Совершенствование навыков:** Представители ключевых государственных ведомств, отвечающих за оформление прав собственности на земли и регулирование землевладения, повысят свой уровень квалификации в области демаркации земель коренного населения и оформления прав собственности на них.

» **Улучшение взаимопонимания:** Будет повышена степень согласия и доверия между коренным народом мискито и правительством Гондураса (удастся покончить с глубоко укоренившимся недоверием), что позволит разработать план действий по решению спорных земельных вопросов.

» **Новые и более эффективные действия:** Правительство Гондураса определит четкие процедуры демаркации земель общины мискито и оформления прав собственности на них.

ЭТАП 2.3 ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩИХ ПОСТАВЩИКОВ ЗНАНИЙ

Какие лица или группы располагают наиболее актуальными и доступными для передачи знаниями, опытом в области развития или возможными решениями?

Обладают ли они ресурсами и потенциалом, необходимыми для такой передачи?

Поставщик знаний – это лицо, готовое поделиться проверенным решением или опытом деятельности. Поставщиками знаний могут быть отдельные лица, группы или институты, относящиеся к частному сектору, государственному сектору или гражданскому обществу. Они могут представлять ту же страну или регион, что и искатель знаний, или происходить из совершенно иных мест. Иногда роли поставщика и искателя не являются прямо противоположными, и обе стороны могут совместно создавать или предоставлять и получать знания по теме, представляющей интерес для них обеих.

Перед вами как посредником будет часто стоять задача подбора поставщиков знаний. Отбирая их, взвесьте, в какой мере они:

» имеют подтвержденную способность эффективно работать над решением сходных глобальных проблем в области развития и окружающей среды;

» обладают соответствующим опытом передачи знаний людям иной культуры и с иным опытом обучения, проживающим в иных регионах;

» знакомы с культурной и исторической спецификой групп участников;

» располагают ресурсами, необходимыми для планирования и осуществления обмена знаниями в предложенные сроки;

» готовы обеспечить результат, отражением чего служат подтвержденная приверженность и понимание ответственности;

» поддерживали прежде взаимоотношения с учреждениями, группами или лицами, которым передаются знания;

» осознают потенциальные логистические затруднения и риски, такие как проблемы языка или трудности, связанные с поездками.

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

Как и в случае с поиском потенциальных получателей знаний, попытайтесь подобрать удачную группу поставщиков знаний, которые могут предложить различные взгляды на проблему. Имеет смысл представить участникам несколько точек зрения, чтобы они могли понять, какой результат дала та или иная мера, какие проблемы предстоит решать и каких ловушек избегать. Чем сложнее проблема, тем труднее будет подобрать подходящего поставщика знаний. Прислушайтесь к мнению получателей знаний и вносите соответствующие коррективы в ваш план по мере изменения их потребностей. Возможно – на деле весьма вероятно, – что с первого раза у вас это не получится. Не опускайте рук. Вам и участникам – получателям знаний предстоит опробовать множество вариантов, прежде чем выбрать действительно подходящий.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Филиппины: обмен знаниями – поставщики знаний

Организация RARE-Philippines и группа по управлению проектом SMARTSeas совместно с Бюро по управлению охраняемым районом провели серию встреч по техническим вопросам, в том числе по стратегиям социального маркетинга, а также по ведению диалога в целях организации обучения на опыте коллег в 17 местных органах власти.

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – поставщики знаний

» Общины народности мискито, правительство Гондураса и Всемирный банк предложили Никарагуа и Колумбию в качестве идеальных поставщиков знаний, поскольку обе страны добились серьезных успехов в деле признания прав коренного населения на его земли и территории и имеют общие с Гондурасом культурные и лингвистические корни.

» Никарагуа – это одна из стран Латинской Америки, имеющих наиболее развитую правовую базу в сфере признания земельных и территориальных прав коренного населения, а Колумбия обеспечила беспрецедентный уровень признания земельных прав коренных народов и общин потомков выходцев из Африки.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Сильный, обладающий широкими связями посредник в обмене знаниями, умеющий вести диалог и формировать доверие, может принести огромную пользу процессу обмена знаниями. Качество такого обмена зачастую повышается там, где посредник хорошо знаком и со стороной спроса, и со стороной предложения.

Подбирая посредников в обмене знаниями для ознакомительной поездки, старайтесь избегать мест, популярных среди туристов. Таким образом, не будет ощущения, что поездка представляет собой развлекательное мероприятие.

ЭТАП 2

Определение обмена знаниями

Платформы по управлению знаниями

ПРИМЕР

Программа малых грантов (ПМГ) ГЭФ, осуществлением которой занимается ПРООН, оказывает поддержку проводимым общинами мероприятиям по охране глобальной окружающей среды. Инициатива «Всемирный поиск практических знаний граждан», выдвинутая в Стратегии ПМГ на 2015–2018 годы, рассматривает ПМГ как посредника в передаче знаний и координатора деятельности по распространению знаний и внедрению новых технологий и подходов. Инициатива включает в себя две платформы знаний, задача которых – активизировать обмен знаниями на глобальном уровне, равно как и распространение навыков создания инноваций и обмен такими навыками между общинами и другими партнерами.

» ***Цифровая библиотека общинных инноваций в области охраны глобальной окружающей среды*** является хранилищем методов и технологий, разработанных и апробированных ПМГ и другими партнерами и организациями гражданского общества. Библиотека предлагает различные практические примеры и руководства по вопросам инноваций и ставит во главу угла документирование и распространение практического опыта, пригодного для воспроизведения. Библиотека стремится содействовать внедрению новых технологий и помогать в передаче накопленного общиной технического опыта общинам, организациям гражданского общества, политикам и специалистам-практикам, работающим в области развития, в других странах. Подробнее об установлении контактов между общинами см. *http://data.communitiesconnect.net*.

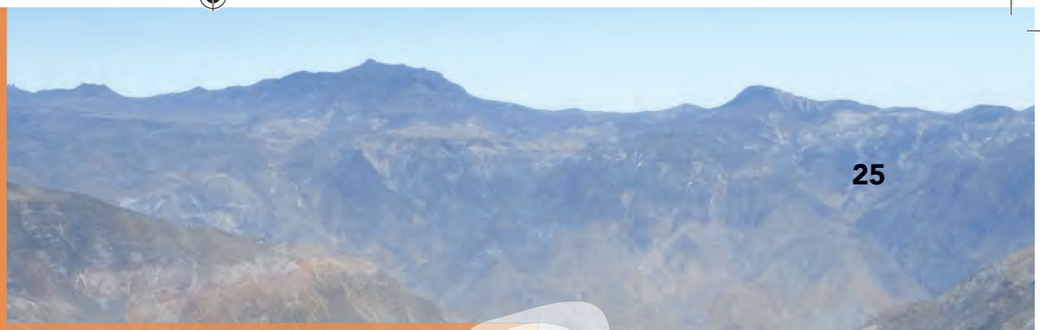
» ***Платформа обмена инновациями на уровне общин по линии Юг-Юг*** имеет целью развивать обмен знаниями между странами, получающими помощь в рамках ПМГ. Поскольку любой обмен знаниями о получении грантов ПМГ и по связанным с этим вопросам проводится на национальном уровне, платформа стимулирует межобщинные обмены по линии Юг-Юг, с тем чтобы привлекать и использовать решения проблем развития и технический опыт и в конечном счете обеспечить воспроизводство общих подходов, доказавших свою эффективность.

За последние годы ПМГ оказала помощь в проведении свыше 60 обменов по лини Юг-Юг. Так, например, в феврале 2016 года ПМГ Доминиканской Республики оказала помощь ПМГ Гаити в воспроизводстве практики создания малых ГЭС на общинном уровне, в результате чего в Гаити была создана первая общинная малая ГЭС. Аналогичным образом, ПМГ при содействии ПРООН, Секретариата Тихоокеанского сообщества Европейского союза, Школы развития сельского хозяйства в городских и пригородных районах, Института фундаментальных исследований в области ведения сельского хозяйства в тропических районах и Министерства сельского хозяйства Кубы оказывала помощь в проведении обмена знаниями по линии Юг-Юг между фермерами Фиджи, Соломоновых Островов и Кубы. В ходе обмена были продемонстрированы подтвержденные, низкозатратные и соответствующие требованиям экологии методы ведения сельского хозяйства на Кубе, которые можно без труда адаптировать и внедрить в качестве мер по решению острых проблем продовольственной безопасности и охраны окружающей среды, с которыми сталкиваются многие малые островные государства Тихого океана. В результате на Фиджи и Соломоновых Островах были созданы показательные фермы. Этот проект получил первую премию в проводимом ПРООН конкурсе «Сотрудничество по линии Юг-Юг в обеспечении устойчивого развития» (премия S3) в 2016 году.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

Источник: *https://sgp.undp.org/*

SGP The GEF Small Grants Programme



АДАПТАЦИЯ К ПОСЛЕДСТВИЯМ БЫСТРОГО ОТСТУПЛЕНИЯ ЛЕДНИКОВ В ТРОПИЧЕСКИХ АНДАХ

РАССКАЗ ОБ ОБМЕНЕ ЗНАНИЯМИ, ОРГАНИЗОВАННОМ ГЭФ

✓ Проблема

Факты свидетельствуют о постоянно ускоряющемся отступлении ледников в тропических Андах Боливии, Эквадора и Перу; если этот процесс продолжится, то к 2030–2040 годам все ледники на высоте ниже 5000 метров над уровнем моря резко сократятся в размерах или исчезнут вообще. В результате этого отступления в регионе меняется гидрологический цикл, что негативно сказывается на водных ресурсах, потребляемых населением, сельским хозяйством и гидроэнергетикой. Сильные ливни и таяние ледников также, по всей видимости, ускорят эрозию почв, увеличат коэффициенты осаждения и станут причиной мощных наводнений, прорывов ледниковых озер или оползней. Эти явления создают серьезные помехи для развития в высокогорных районах. Хотя эти три страны и принимали меры для решения проблем, связанных с изменением климата, они не слишком активно делились информацией друг с другом. Так, например, хотя здесь и сформировались прочные сообщества специалистов-практиков по вопросам адаптации к изменению климата, возможностей для обмена информацией между странами было немного.

✓ Решение: кто и что делал?

Осознавая эту проблему, ГЭФ предоставил средства на осуществление в этих трех странах Проекта адаптации к последствиям быстрого отступления ледников в тропических Андах. Целью проекта было обеспечить учет факторов, связанных с отступлением ледников, при разработке планов на региональном и местном уровнях, а также в местных проектах по адаптации. В период с 2008 по 2014 год в рамках проекта были также разработаны и проведены конкретные экспериментальные мероприятия, позволившие получить данные о затратах, результатах и выгодах адаптации для последующей подготовки более масштабных мер.

Одним из ключевых компонентов этого регионального проекта стали регулярные встречи, в ходе которых соответствующие учреждения стран-участниц обменивались опытом и знаниями. Проект предоставил возможности для сотрудничества и ведения диалога путем создания общих протоколов для баз данных, унификации базовой информации и подготовки публикаций в соавторстве. Шесть региональных семинаров-практикумов способствовали наращиванию потенциала высокопоставленных должностных лиц министерств охраны окружающей среды, ученых и представителей общин – получателей помощи по проекту в трех странах. Участники семинаров укрепляли взаимосвязи, обсуждая сценарии изменения климата и возможные последствия в ключевых областях – высокогорных экосистемах, сельском хозяйстве и водоснабжении – на основании данных, полученных в ходе осуществления пилотных проектов.

В Боливии, Эквадоре и Перу были созданы станции по мониторингу высокогорных ледников. Цель состояла в получении информации для (a) разработки политических механизмов и (b) содействии в принятии решений природоохранными министерствами и другими заинтересованными структурами. Был налажен и обмен этими данными между странами.

✓ Результаты

Проект позволил нарастить потенциал национальных метеорологических институтов в деле разработки протоколов обмена информацией и способствовал обмену данными между учеными по динамике ледников.

Сообщества специалистов-практиков теперь обмениваются бóльшими, нежели ранее, объемами информации; упрочилась региональная интеграция среди ученых, директивных органов и получателей помощи по проектам. Сегодня министерства охраны окружающей среды и связанные с ними структуры располагают кадрами, способными воспроизвести мероприятия по проекту и в других районах своих стран.

Знания, накопленные в результате осуществления экспериментальных проектов, позволили каждой из стран подготовить планы инвестиций, планы комплексного управления водосборными районами и планы стратегического развития, причем во всех этих документах учитываются факторы, связанные с изменением климата.

✓ Накопленный опыт

Информация о результатах и знания, накопленные в процессе работы, распространялись и за пределами трех стран – участниц проекта, что способствовало повышению внимания и интереса к вопросам адаптации к изменению климата. Так, например, в январе 2014 года делегация государственных должностных лиц и специалистов-практиков из Афганистана, Индии, Китая и Пакистана – во всех этих странах есть регионы с ледниками – посетила Эквадор с целью изучения данных и идей, которые можно было бы применить в конкретных условиях этих стран.

Если речь идет о проблемах международного масштаба, затраты на перевод документов следует учитывать в документации по проекту. Поездка представителей разных стран в январе 2014 года продемонстрировала необходимость перевода основных публикаций с испанского на английский язык, что способствовало бы продвижению проекта и технических выводов по его итогам.

✓ Инструменты

Диалог и консультации с участием ряда заинтересованных сторон
Семинары-практикумы
Механизмы документального оформления и распространения

✓ Посредник в обмене знаниями

Даниэль Мира-Салама, старший специалист по охране окружающей среды, Всемирный банк

Детали проекта

- Объем финансирования из средств ГЭФ: 7,94 млн долл. США
- Сроки осуществления проекта: май 2008 – март 2014 года
- Учреждение-исполнитель: Всемирный банк

gef ГРУППА ВСЕМИРНОГО БАНКА ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

ЭТАП 3

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ И ПОДГОТОВКА ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

НА ЭТАПЕ 2 ВЫ ДАЛИ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ, ДЛЯ ЧЕГО:

НАПОМИНАЕМ

- ✓ Определили, какие именно люди требуются для достижения цели преобразований
- ✓ Продумали желательные промежуточные результаты
- ✓ Выявили идеальных поставщиков знаний.

НА ЭТАПЕ 3 ВЫ:

3.1 Отберете участников

3.2 Выверите цель преобразований и желаемые результаты

3.3 Организуете группу по разработке и осуществлению обмена знаниями

3.4 Скомпонуете инициативу

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Вы и участники обмена знаниями совместными усилиями разработаете ход обмена знаниями, позволяющий достичь промежуточных результатов. Подготовка концепции и планирование хода работы – это циклический процесс, продолжающийся и на стадии осуществления. Вам необходимо сочетать предварительную разработку планов с адаптивным обучением, которое позволяло бы реагировать на опыт, накапливаемый в процессе осуществления.

Ваша задача заключается в том, чтобы тесно увязать между собой разработку и отбор средств/инструментов обмена знаниями с промежуточными результатами, которые хотели бы получить участники. Помните и о том, что цели и потребности участников в обучении могут изменяться в ходе осуществления, особенно при решении сложных проблем, когда такое решение может быть достигнуто только объединенными усилиями участников и ни одна заинтересованная сторона не может самостоятельно обеспечить достижение цели. Так, например, контакты в ходе диалогов между заинтересованными сторонами, ознакомительные поездки или конференции могут дать толчок к появлению новых идей, предложить разные подходы к сложным проблемам реформирования и путям их решения или же потребовать изучения тем, которые не поднимались на стадии разработки. Соответственно, сложные проблемы, как правило, требуют комплексных действий, тестирования и постоянного возвращения к ним.

ЭТАП 3.1 ОТБОР УЧАСТНИКОВ

Какие лица могут извлечь наибольшую выгоду из обмена знаниями и применить полученные знания на практике?

На этапе 2 вы продумали вопрос о том, какие именно участники требуются для успешного осуществления инициативы по обмену знаниями. Теперь настало время сделать конкретный выбор – отобрать тех, кто будет участвовать в обмене знаниями со стороны получателей знаний. На этой стадии следует вести работу с вашими партнерами и ранее отобранными участниками. Ищите лидеров – тех, кто готов к реформам и может добиваться нужных изменений. Не забудьте и об агентах влияния – тех, кто имеет возможность заручиться поддержкой заинтересованных сторон.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Составив отличный список, не зацикливайтесь на нем – по всей вероятности, список претерпит изменения. По мере того как планы будут приобретать конкретные очертания, некоторые участники окажутся недоступными, другие откажутся от участия, тогда как кто-то захочет присоединиться. Самое важное – понимать, кто должен участвовать в обмене знаниями, чтобы этот процесс был продуктивным, и обеспечивать их участие, даже если это приведет к задержкам в работе.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Контрольные вопросы для отбора участников

- ✓ При отборе каждого участника исходите из глобальной цели в области окружающей среды и цели преобразований.
- ✓ Совместно с партнерами отбирайте участников – лидеров, агентов влияния, координаторов или представителей ключевых заинтересованных сторон, либо тех, кто может исполнить эти роли в рамках своего учреждения или правительства.
- ✓ Попросите ваших партнеров кратко объяснить, почему необходимо включить в список данного участника и какой вклад он может внести. Позднее вы сможете использовать эти разъяснения, чтобы гарантировать, что любые дополнительно введенные участники смогут выполнить свою часть задачи.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Участники были отобраны, исходя из задач и обязанностей в части достижения глобальной цели в области окружающей среды, которые были или могут быть возложены на них на уровне города, провинции или страны.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Филиппины: обмен знаниями – отобранные участники

Участники отбирались, исходя из их способности внедрять приобретенный опыт в своих местных органах власти. В число участников вошли:

- » губернаторы, мэры муниципалитетов, мэры городов, а также другие местные должностные лица и технические работники – от 2 до 5 участников от каждого из 17 местных органов власти;
- » представители (в общей сложности 14 человек) от RARE-Philippines – морского заказника «Пролив Таньон», Бюро по управлению охраняемым районом пролива Таньон и Совета по управлению охраняемым районом «Пролив Таньон»;
- » представители (в общей сложности 11 человек) Министерства энергетики и природных ресурсов (Бюро по управлению биоразнообразием и региональные отделения Региона VII и острова Негрос), Группы по управлению проектом SMARTSeas PH и Бюро рыболовства и водных ресурсов (региональные отделения Региона VII и острова Негрос).

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – отобранные участники

В число участников от Гондураса вошли организации и общины народности мискито, расположенные в департаменте (регионе) Грасиас-а-Дьос, а также государственные ведомства, занимающиеся политикой в отношении земель и территориальных прав коренных народов:

- » десять лидеров общин коренного населения из различных муниципалитетов, в которых проживают индейцы мискито, в том числе Суи-Рио-Коко, Моркорн, Тансин, Пуэрто-Лемпира, Яурабила, Каукира, Брус-Лагуна и Белен;
- » восемь представителей Института собственности, в том числе председатель и исполнительный секретарь Исполнительного совета, генеральный директор по вопросам кадастра и географии, генеральный директор по вопросам корректировки налога на собственность, национальный координатор, координатор по вопросам кадастра и упорядочения землепользования, координатор по вопросам наращивания институционального потенциала и специалист по социальному развитию общин;
- » два представителя Национального аграрного института, в том числе юрисконсульт и технический консультант отдела по делам этнических меньшинств; координатор Каталога не подлежащего отчуждению лесного наследия Гондураса; а также
- » директор Департамента социального развития Министерства по делам коренных народов и гондурасцев африканского происхождения (SEDINAFROH).

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

В целях закрепления знаний сообщите участникам о том, что им будет предложено принять участие в мероприятиях перед началом обмена знаниями и по его завершении.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

ЭТАП 3.2 ВЫВЕРКА ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТОВ

Какие знания хотят получить участники?

В каких областях они надеются развить свой потенциал?

Что им необходимо для действий, координации, влияния или руководства?

Теперь, определив всех участников или их часть, вернитесь к той работе, которая была проделана первоначально при планировании обмена знаниями. Убедитесь, что инициатива по обмену знаниями для вашей группы увязана с глобальной целью в области окружающей среды, институциональной проблемой и целью преобразований, а также что все участники придерживаются единого мнения по этим вопросам. Если нет, то проведите работу с вашими партнерами и участниками и разъясните им необходимые моменты, прежде чем переходить к следующему этапу. Это можно сделать в ходе обычных отраслевых мероприятий, например координационного совещания работников отрасли водоснабжения, совместного анализа ситуации в отрасли или же в рамках специального мероприятия, которое вам, возможно, придется организовать.

Помните, что промежуточные результаты – это конкретные преобразования, которых участники хотели бы добиться в качестве непосредственного результата инициативы в области обмена знаниями. Таким результатом может стать углубленное понимание вопроса или создание новой коалиции единомышленников, стремящихся добиться изменений в своей организации. На данном этапе вам необходимо будет выверить эти промежуточные результаты совместно с вашими участниками, чтобы убедиться в их достижимости и измеримости.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Филиппины: обмен знаниями – выверка цели и промежуточных результатов

Цели преобразований и промежуточные результаты по-прежнему оставались в силе. Задача обмена была определена как содействие созданию сообщества мотивированных и наделенных правами и возможностями работников рыболовной отрасли, подготовка квалифицированных руководителей и сотрудников морских заказников, информированных и настроенных на упреждающие действия ответственных работников и влиятельных сторонников прилагаемых на региональном и местном уровнях усилий по повышению устойчивости пролива Таньон.

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – выверка цели и промежуточных результатов

Участники – общины народности мискито и правительство Гондураса – подтвердили, что цели и промежуточные результаты оставались в силе, и выразили готовность к проведению обмена знаниями.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

При определении и/или уточнении промежуточных результатов изучите возможности:

- ✓ проведения заседания по планированию работы (очное или виртуальное) для подготовки примерного перечня результатов. Вы можете пригласить всех участников или их представительную часть;
- ✓ организации виртуального обсуждения и размещения в сети предварительного перечня промежуточных результатов, предложенного вами и вашими клиентами, чтобы все участники могли высказать свое мнение. Вы также можете организовать онлайновые беседы, чтобы побудить участников уточнить/определить результаты или предложить новые.

ЭТАП 3.3 ОРГАНИЗАЦИЯ ГРУППЫ ПО РАЗРАБОТКЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

Что вы как посредник в обмене знаниями можете сделать для успешной организации этого обмена?

Из кого должно состоять ядро вашей группы по разработке и осуществлению такого обмена?

Хотя для разных проектов могут быть востребованы разные технические навыки, большинство инициатив в области обмена знаниями предполагает несколько одинаковых ролей. Член группы может играть в процессе обмена знаниями не одну роль. В таблице 4 представлены роли и обычный круг ответственности участников группы по разработке и осуществлению обмена знаниями.

Таблица 4. Роли участников группы по разработке и осуществлению обмена знаниями

#	Роль	Обычный круг обязанностей	Соответствующие этапы процесса
1.	Разработчик образовательного контента	• Координация и обеспечение ориентации на результат • Отбор и подготовка участников • Подготовка поставщика знаний • Подходы к планированию с привлечением заинтересованных сторон • Отбор и разработка инструментов и видов деятельности	• Основа • Определение • Разработка
2.	(Местный) партнер (или партнеры) по осуществлению	• Материально-техническое обеспечение и административная поддержка • Выявление ключевых контактов • Подготовка поставщиков знаний • Координация • Перевод • Сбор результатов	• Определение • Разработка • Осуществление • Отчетность
3.	Профессиональный координатор	• Знание участников, их целей, ролей и проблем • Руководство работой участников • Координация дискуссий и управление их ходом • Предупреждение и урегулирование конфликтов • Руководство проведением подготовительной встречи и опроса по итогам работы • Выявление вновь возникающих потребностей • Внесение совместно с руководителем группы корректив в ход обмена	• Осуществление
4.	Руководитель проекта	• Разработка, планирование и осуществление обмена знаниями • Отбор участников и поставщиков знаний • Создание группы по проведению обмена и руководство ее деятельностью • Мониторинг результатов и отчетность • Вовлечение участников в работу, побуждение их применять полученные знания на практике!	• Все пять этапов
5.	Координатор по связям	• Планы поддержания связей между членами группы по проведению обмена и с участниками перед обменом знаниями, в его ходе и по его окончании • Стратегии поддержания связей с партнерами, заинтересованными сторонами и средствами массовой информации перед обменом знаниями, в его ходе и по его окончании • Подготовка отчетов по результатам для разных аудиторий	• Все пять этапов

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Будучи посредником, старайтесь не брать на себя главную роль в обмене знаниями. Это даст вам возможность отслеживать степень активности участников и, по мере необходимости, принимать необходимые меры, обеспечивая вашим участникам содержательный обмен знаниями. Так, например, подумайте о том, чтобы на этапе осуществления пригласить координатора или же передать вопросы планирования мероприятия в ведение местных партнеров.

После того как вы сформировали ядро вашей группы, вам предстоит определить целевые показатели, задать приоритеты и разработать план осуществления, исходящий из приоритетов участников.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Филиппины: обмен знаниями – группа по разработке и осуществлению обмена знаниями

- Общее руководство и техническое содействие: руководитель проекта и менеджер по проекту из Группы по управлению проектом SMARTSeas
- Координаторы и эксперты: организация RARE-Philippines
- Материально-техническое обеспечение: Бюро по управлению охраняемым районом «Пролив Таньон».

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – группа по разработке и осуществлению обмена знаниями

В состав группы по разработке и осуществлению обмена знаниями вошли (i) антрополог – специалист по культуре мискито, приглашенный для документального оформления (систематизации) всего процесса обмена знаниями. Он занимался составлением информационных записок, координировал проведение «мозговых штурмов» на этапе подготовки и участвовал в двух поездках (в Колумбию и Никарагуа) для консультирования по проблемам диалога с участниками – представителями мискито; (ii) опытный координатор – специалист по подготовке и проведению обменов знаниями, который организовывал встречи и применял различные методики с учетом культурного аспекта обмена знаниями; а также (iii) представители MASTA – основной организации индейцев мискито.

ЭТАП 3.4 КОМПОНОВКА ПРОГРАММЫ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

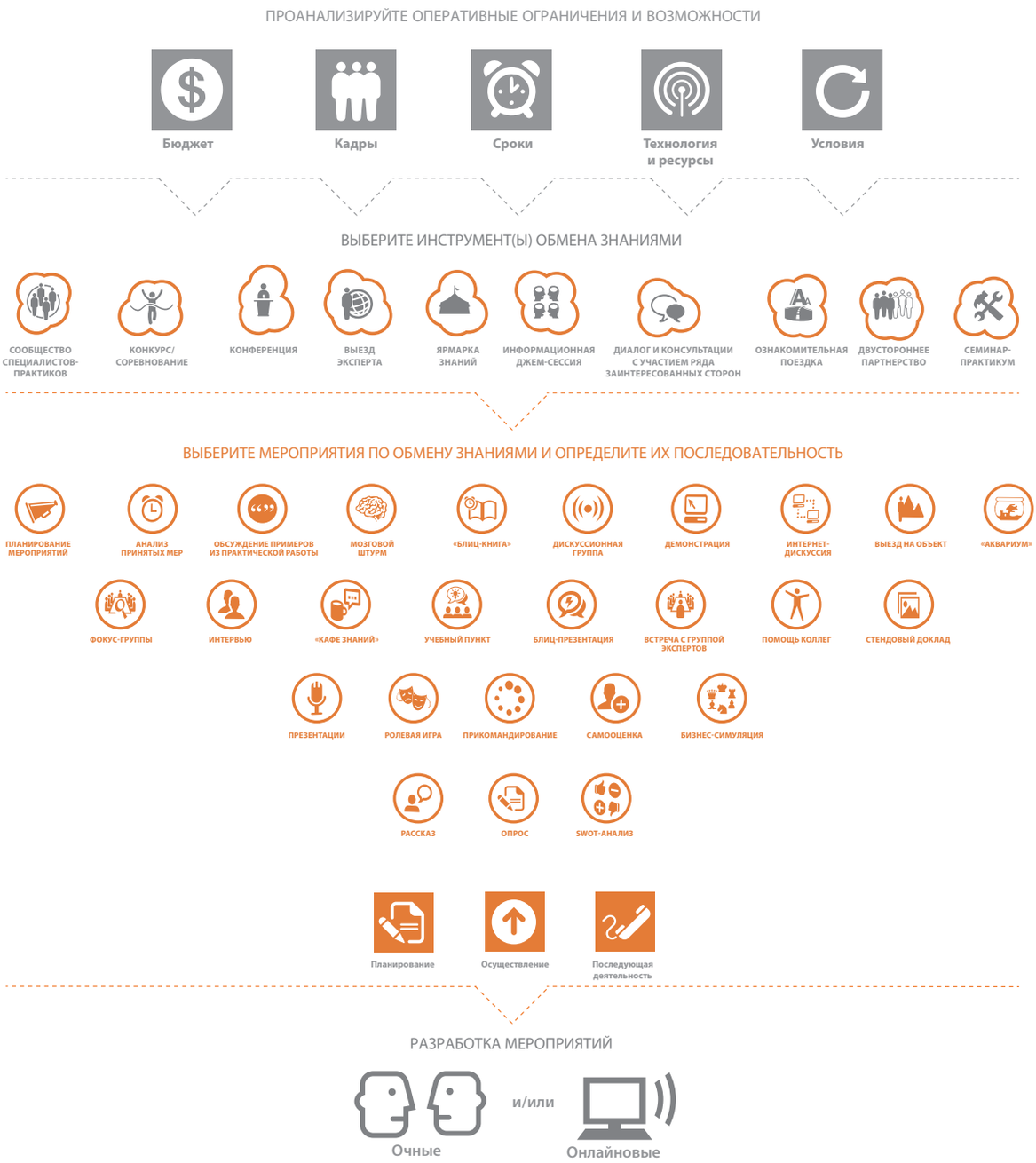
Какое сочетание инструментов, мероприятий и форматов поможет достичь желаемых промежуточных результатов?

Любая инициатива в области обмена знаниями предполагает сочетание инструментов, мероприятий и форматов. Соответствующее планирование и выбор подходящего сочетания – с учетом оперативных ограничений и возможностей – поможет участникам получить желаемые промежуточные результаты. В процессе компоновки программы для вашей инициативы следуйте порядку, представленному на рисунке 2.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Рисунок 2. Компоновка программы обмена знаниями



ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Этап 3.4А АНАЛИЗ ОПЕРАТИВНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В чем заключаются некоторые из ключевых факторов, влияющих на потенциальные возможности и ограничения процесса обмена знаниями?

Возможности и ограничения инициативы по обмену знаниями чаще всего связаны с бюджетом, кадрами (участниками, поставщиками знаний и посредниками), сроками, технологиями и инструментами руководства, а также условиями. Однако в каждом случае вы можете превратить ограничения в возможности.

Бюджет

Расходы на организацию обмена знаниями могут весьма существенно различаться в зависимости от масштабов этой работы (количества участвующих стран и учреждений, числа мероприятий), продолжительности и выбранных механизмов. Серия онлайновых диалогов может обойтись в несколько сотен долларов, тогда как затраты на тщательно продуманную ознакомительную поездку с участием представителей разных стран могут легко достичь нескольких тысяч.

Возможности, которые следует рассмотреть:

- Поищите способы достичь тех же результатов с меньшими затратами. Проводите виртуальные встречи, вместо того чтобы свозить их участников самолетами со всего мира. Применение таких технологий, как вебинары, видеоконференции и групповые дискуссии в WhatsApp, коренным образом изменило способы поддержания связи.
- Встраивайте обмен знаниями в более масштабные операции. Вы можете использовать его в качестве компонента по наращиванию потенциала в рамках нового займа или программы, ориентированных на результат.
- Для проведения устойчивых и глубоких обменов знаниями пытайтесь получить финансирование из разных источников и из средств других финансовых партнеров. Рассмотрите возможность распределения затрат между несколькими учреждениями или партнерами в области развития, стремящимися к общей цели.
- Обратитесь к поставщикам знаний или учреждениям-участникам с просьбой о предоставлении помощи в натуральной форме. Например, правительство Боливии предоставляло услуги хостинга и оборудование с целью поддержки сообщества специалистов-практиков, с которым оно работало.
- В случае если работа ведется на базе сети Интернет, применяйте имеющиеся технологии (многие из которых бесплатны), вместо того чтобы искать дорогостоящие индивидуальные решения.

Кадры

К числу кадров могут относиться любые участники обмена знаниями – получатели знаний, поставщики знаний, посредники, партнеры по осуществлению, члены рабочих групп и другие лица. Наиболее распространенные ограничения связаны с наличием, желанием участвовать, количеством участников, степенью их готовности, кадровым обеспечением, знанием предмета или технологии, ролью в структуре организации и поездками.

Возможности, которые следует рассмотреть:

Участники

- Сосредоточьте внимание на лидерах усилий по реформированию и наиболее влиятельных участниках этой работы.
- Проведите встречи с потенциальными кандидатами, чтобы отобрать нужных людей. Постарайтесь принять меры для смягчения последствий «замен в последнюю минуту».
- Попросите партнеров и экспертов по отрасли/стране помочь с поиском людей, обладающих необходимыми знаниями.

- Проводите встречи с кандидатами на их условиях. Так, например, министры, как правило, предпочитают личные встречи или частные видеоконференции.
- Разработайте условия участия. Это поможет обеспечить необходимую степень готовности к сотрудничеству.
- Заблаговременно продумайте, как вы будете удалять участников, работа которых неудовлетворительна. Обнародование четких критериев участия до начала обмена знаниями поможет свести число подобных ситуаций к минимуму.
- При отборе участников учитывайте культурные и социальные нормы, касающиеся рангов, иерархии и гендерной принадлежности.

Поставщики знаний

- Работайте с рекомендованными поставщиками знаний или с теми, кого вы знаете.
- Привлекайте поставщиков знаний к работе по документальному оформлению и комплектованию учебных материалов до начала обмена. Зачастую институциональные знания и практический опыт недостаточно документированы и не готовы к использованию.
- Рекомендуйте поставщикам знаний распространять учебные материалы до начала обмена знаниями, чтобы обеспечить готовность к нему и его качество.
- Просите поставщиков знаний рассказывать об их проблемах и неудачах, равно как и о достижениях, чтобы иметь реальное представление о существующих проблемах.
- В качестве посредника старайтесь выстраивать долгосрочные связи с поставщиками знаний и между странами, предоставляющими и получающими знания.
- Подумайте о таких способах публичного поощрения поставщиков знаний, как премии, сертификаты, а также пресс-релизы и интервью в средствах массовой информации.

Посредники в обмене знаниями

- Разъясняйте вашим партнерам важность обмена знаниями и то, как он может повлиять на преобразования.
- Заручитесь поддержкой со стороны местных партнеров по осуществлению.
- Помогайте участникам в проведении процесса преобразований, который может стать продолжением обмена знаниями.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Заранее свяжитесь с поставщиками знаний и подготовьте их к их работе.

Сроки

Люди постоянно недооценивают время, требуемое для планирования и проведения обмена знаниями. В Арсенале средств для обмена знаниями, приведенном в последнем разделе настоящего Руководства, указана рассчитанная на основании последних обменов примерная продолжительность работы механизмов и проведения мероприятий. Указать точные временные рамки для отдельного обмена знаниями невозможно. Это связано с наличием слишком большого числа переменных, в том числе касающихся уровня сложности и природы предполагаемых результатов. Так, например, повысить степень осведомленности зачастую проще, чем прийти к согласию.

Возможности, которые следует рассмотреть

» Распределяйте задачи (в области разработки, материально-технического обеспечения, координации) между членами группы и партнерами на местах.

» Подумайте, является ли обмен знаниями частью более долгосрочной инициативы или же его задача – удовлетворить срочные потребности в обучении. Возможно, вы сможете отложить или сократить некоторые части вашего обмена.

» Используйте доступные технологии для сведения к минимуму пробуксовок в таких сферах, как материально-техническое обеспечение, планирование, проведение заседаний, а также подготовка материалов, мониторинг и отчетность. См. «Краткий обзор социальных сетей» на рисунке 3.

Технология и ресурсы планирования

Технологии и инструменты руководства открывают самые широкие возможности для обмена знаниями. Вместе с тем не все в равной степени имеют доступ к ним, знакомы с ними или умеют ими пользоваться.

Возможности, которые следует рассмотреть

» Используйте обмен знаниями, для того чтобы повысить уровень владения участниками технологией, способствующей обмену.

» Начинайте работу с участниками на комфортном для них технологическом уровне. Начните с технологий и средств связи, которыми они пользуются чаще всего и к которым они могут без труда получить доступ.

» Разработайте план действий на случай технологических сбоев.

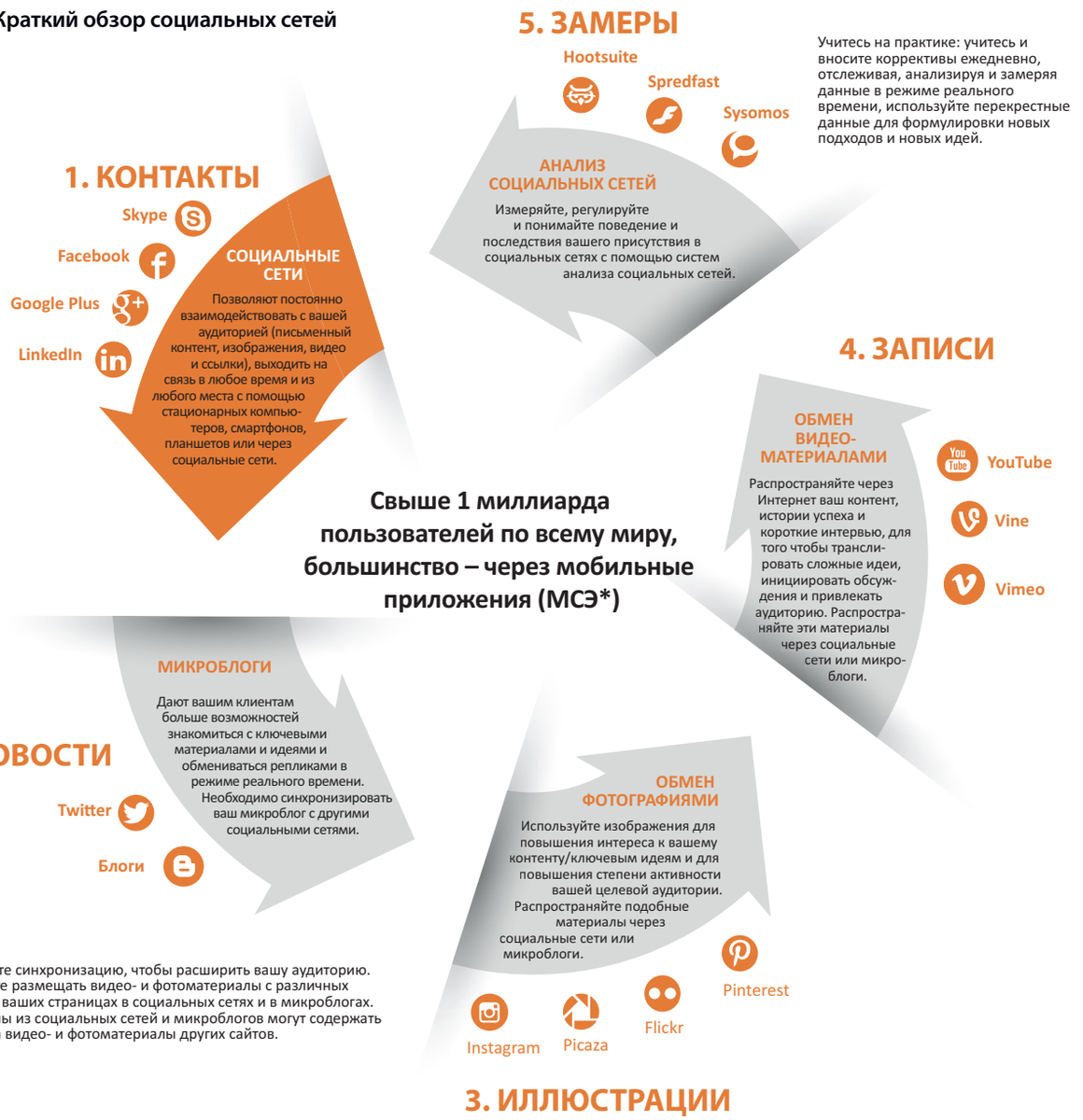
» Содействуйте использованию проверенных инструментов руководства обменом знаниями, ресурсов планирования, шаблонов и «дорожных карт», например доступных на веб-странице Всемирного банка, посвященной обмену знаниями: *www.worldbank.org/knowledgesharing.*

» Используйте социальные сети там, где это необходимо.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Рисунок 3. Краткий обзор социальных сетей



Обеспечьте синхронизацию, чтобы расширить вашу аудиторию. Вы можете размещать видео- и фотоматериалы с различных сайтов на ваших страницах в социальных сетях и в микроблогах. Материалы из социальных сетей и микроблогов могут содержать ссылки на видео- и фотоматериалы других сайтов.

ПРЕИМУЩЕСТВА

+ Помощь в создании и повышении устойчивости профессиональных сетей в разных странах, секторах и на разных уровнях развития экономики
+ Доступны практически во всех странах планеты
+ Чаще всего – бесплатны для пользователей
+ Более стабильная и безопасная виртуальная среда
+ Доступ со стационарного компьютера, мобильного устройства, планшета, через СМС
+ Удобны в использовании, не требуют продолжительного обучения
+ Способствуют демократизации процессов создания знаний, совместной работы и распространения знаний
+ Повсеместно рассматриваются как ключевой элемент профессиональной деятельности
+ Предоставляют быстрый доступ к историям успеха и накопленному опыту
+ Упрощают доступ к знаниям тем, кто их создает, и тем, кто хотел бы их использовать

НЕДОСТАТКИ

– Корпоративные структуры могут ограничивать пользование социальными сетями
– Может потребоваться проведение переговоров с заинтересованными сторонами
– Разные уровни компьютерной грамотности могут повлиять на эффективность/пригодность к использованию
– Доступность и стоимость услуг интернета может отличаться в разных странах и в различных районах одной страны
– Техническая инфраструктура может ограничивать варианты использования социальных сетей
– В некоторых корпорациях использование социальных сетей не принято или не приветствуется либо отсутствуют соответствующие цифровые стратегии
– В некоторых случаях стимулы к использованию могут снижаться, ввиду того что собственником контента является третья сторона

* *https://itunews.itu.int/en/1688-Social-media.note.aspx*

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Условия деятельности

К числу часто встречающихся ограничений, обусловленных ситуацией на местах, относятся политические преобразования, гражданские или военные конфликты или беспорядки, культурные и социальные нормы, а также язык. При работе с получателями и поставщиками знаний полезно понимать политико-экономическую составляющую обмена знаниями.

Возможности, которые следует рассмотреть:

Политическая ситуация

» Используйте возможности, которые предоставляют выборы и политические преобразования, – они могут стать стимулом к новому мышлению и осуществлению реформ. Клиенты и партнеры на местах могут помочь с определением проводников преобразований. Не упускайте момент!

» В зонах конфликтов ищите поставщиков знаний, которые сталкивались с аналогичными проблемами и могут стать эффективными лидерами и консультантами.

Социальный и культурный контекст

» Привлекайте членов группы и партнеров, знакомых с культурными нормами в отношении рангов, иерархии и гендерных вопросов, чтобы обеспечить приобретение всеми участниками самого широкого и максимально полезного опыта.

» При работе в сложных в культурном и политическом отношении ситуациях, особенно если предусматривается работа участников в интерактивных группах, привлекайте местных координаторов.

Язык

» В случае если обмен знаниями ведется на нескольких языках, просите поставщиков знаний упрощать язык своих выступлений и реже пользоваться словами-профессионализмами.

» Пользуйтесь услугами переводчиков (специалистов по синхронному переводу, последовательному переводу и переводу с шепталом), чтобы все могли понимать друг друга и активнее участвовать в работе.

» Старайтесь привлекать к участию поставщиков знаний, говорящих на языке получателей знаний.

» Если есть необходимость работать с малограмотными участниками, отдавайте предпочтение мероприятиям, предполагающим беседу и показы, и позаботьтесь о подготовке учебных материалов со значительным аудиовизуальным компонентом.

» По мере возможности готовьте основные продукты обмена знаниями на местном языке.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Старайтесь не допускать переводов через цепочку языков (например, с лаосского на английский, а затем – с английского на индонезийский). Также по мере возможности избегайте создания смешанных языковых групп. Перевод существенно замедляет ход обмена мнениями, может затруднять передачу знаний и требует дополнительного материально-технического обеспечения.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Филиппины: обмен знаниями – условия проведения

Ниже приводятся основные особенности условий проведения этой операции:

» **Бюджет:** 70 000 долл. США из средств финансируемого ГЭФ проекта SMARTSeas PH (дополнительные средства были предоставлены RARE-Philippines и другими донорами, в том числе компанией Bloomberg).

» **Участники:** по три представителя от каждого из 17 местных органов власти.

» **Поставщики знаний:** RARE-Philippines.

» **Посредники в обмене знаниями:** RARE-Philippines.

» **Сроки:** 12 месяцев с момента начала планирования (диалог с участием нескольких заинтересованных сторон) до осуществления (два семинара-практикума в проливе Таньон).

» **Технология и ресурсы:** Чаще всего на этапе планирования и подготовки обмена знаниями в качестве средства связи использовалась электронная почта. Пропускная способность интернет-соединений часто была недостаточной для проведения видеоконференций, и поэтому более удобным оказалось проведение личных встреч. В местах проведения семинаров-практикумов были обеспечены условия для применения технологий, в том числе компьютеров, проекторов и т. п.

» **Условия проведения обмена знаниями:** Пролив Таньон был объявлен морским заказником в 1998 году, однако это не прекратило незаконный и пагубный вылов рыбы, неблагоприятно отражающийся на положении общин, занимающихся рыболовным промыслом в небольших масштабах. С началом осуществления проекта SMARTSeas PH и после того, как правительство страны заявило о своем намерении активнее охранять ключевые районы биоразнообразия, чиновники местных органов власти и видные представители (рыболовецкого) сообщества проявили готовность защищать пролив Таньон. Обмены знаниями были запланированы для того, чтобы воспользоваться благоприятным для преобразований моментом.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – условия проведения

Финансирование этого обмена знаниями осуществлялось из нескольких источников:

- Поступления от более масштабной операции Банка с бюджетом 35 млн долл. США.
- Средства финансируемого рядом доноров трастового фонда, предоставляемые на обмен опытом по линии Юг-Юг между специалистами-практиками, – 144 100 долл. США.

Участники

- Государственные ведомства, занимающиеся вопросами земельных и территориальных прав коренного населения, а также
- Представители общин народности мискито.

Поставщики знаний

- Представители Никарагуа и Колумбии, занимающиеся теми же проблемами, что и участники от Гондураса.

Посредники в обмене знаниями

- В качестве посредника в данном обмене знаниями выступал Всемирный банк.

Два года

Процесс планирования начался заблаговременно, поскольку необходимо было выделить достаточно времени на работу с представителями коренного населения и организацию поездок жителей отдаленных общин в другие страны.

В ходе этой работы была организована серия видеоконференций по вопросам планирования семинаров-практикумов и ознакомительных поездок. Для обобщения и распространения опыта по итогам обмена знаниями был подготовлен видеоматериал с анализом конкретных примеров из практики работы.

В ходе работы необходимо было учесть ряд ограничений и возможностей, связанных с особенностями ситуации:

- **Политический контекст:** в период между первым и вторым этапами проекта произошла смена правительства, и необходимо было восстанавливать доверие между общинами мискито и новыми властями.
- **Социальный и культурный контекст:** при разработке планов особое внимание было уделено социальному и культурному контексту. Разработчики:
  - пригласили на работу антрополога – специалиста по социальной организации, истории и культуре народности мискито, чтобы обеспечить уважительное отношение к традициям и обычаям этого народа;
  - приглашали местного религиозного лидера или уважаемого представителя власти в общине, которые открывали каждое мероприятие, предваряя его традиционными молитвами;
  - включали в программу культурные мероприятия (песни, танцы или другие культурные акции);
  - предоставили переводчиков с языка мискито; а также
  - работали в тесном контакте с региональными и местными властями, чтобы заручиться их всесторонней поддержкой и содействием в проведении мероприятия.

Система управления знаниями Программы малых грантов ГЭФ

Программа малых грантов (ПМГ) ГЭФ предоставляет гранты неправительственным и общинным организациям в развивающихся странах, чтобы дать им возможность решать глобальные проблемы окружающей среды посредством удовлетворения местных потребностей в области устойчивого развития. ПМГ – это корпоративная программа ГЭФ, осуществлением которой занимается ПРООН. В течение ряда лет ПМГ оказывала поддержку общинам в проведении инновационных акций, позволивших получить новые знания на уровне проектов, регионов и на глобальном уровне.

Для того чтобы ПМГ могла стать эффективным посредником в обмене знаниями и координатором внедрения новых технологий и подходов, в ее рамках была разработана Система управления знаниями. Эта система предлагает механизмы, применяемые в процессе обмена знаниями для создания информационной базы для политики и воздействия на нее, для масштабного внедрения эффективного практического опыта и для содействия в распространении культуры и инноваций.

Распространение знаний происходит разными способами. К числу ключевых методов обмена знаниями относятся национальные ярмарки знаний, в ходе которых идет распространение инновационных практических подходов, а общины получают возможность устанавливать контакты с широким спектром специалистов-практиков. Проводятся также семинары-практикумы с участием заинтересованных сторон, которые дают возможность получателям грантов ПМГ в каждой стране пройти обучение по вопросам написания заявок, разработки проектов, управления ими и их осуществления, мониторинга и оценки, управления знаниями, управления и руководства, привлечения ресурсов и сетевого взаимодействия. Демонстрационные (или учебные) центры также хорошо зарекомендовали себя в качестве действенного средства распространения знаний по вопросам применения устойчивой практики и методов стимулирования.

Ниже представлены различные уровни и средства распространения знаний в рамках Системы управления знаниями ПМГ.

Источник: *https://sgp.undp.org/*

Система управления знаниями ПМГ

Глобальный уровень

- ✓ Глобальная сеть национальных руководящих комитетов
- ✓ Отсылка к проблемам глобального характера
- ✓ Глобальный веб-сайт
- ✓ Тематические исследования, информационные бюллетени, статьи по проблемам глобальных знаний
- ✓ Премии
- ✓ Международные мероприятия
- ✓ Стратегическое руководство и позиционирование

Уровень страны

- ✓ План по управлению знаниями в стратегиях в отношении страновых программ
- ✓ Сети получателей грантов
- ✓ Обмены между коллегами
- ✓ Ярмарки знаний
- ✓ Гранты на укрепление потенциала
- ✓ Сеть по обмену знаниями между национальными руководящими комитетами
- ✓ Выезды на места
- ✓ Контакты с правительством
- ✓ Контакты с научным сообществом
- ✓ Контакты с исследовательскими центрами

Уровень проекта

- ✓ Учет вопросов управления знаниями в заявках и бюджетах
- ✓ Оценка потенциала и обучение методике подготовки заявок на гранты
- ✓ Расчет бюджета на управление знаниями и его осуществление в рамках каждого проекта
- ✓ Обмен знаниями между коллегами
- ✓ Демонстрационные центры
- ✓ Учебные семинары-практикумы
- ✓ Истории успеха в видео- и фотодокументах

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Этап 3.4B ВЫБОР СОЧЕТАНИЯ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА (ИНСТРУМЕНТОВ) ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

Какой инструмент (инструменты) поможет участникам получить промежуточные результаты?

Инструменты являются средством обмена знаниями. Они приближают участников к достижению поставленных целей преобразований. Эти инструменты (таблица 5) можно применять по отдельности или в сочетании друг с другом. У каждого инструмента есть свои сильные и слабые стороны (таблица 6), причем некоторые инструменты больше других подходят для получения конкретных видов промежуточных результатов. Некоторые инструменты (например, конференции) требуют меньше времени и более интенсивной индивидуальной работы (с другими участниками и содержанием); другие (например, сообщества специалистов-практиков) требуют больше времени и менее интенсивной индивидуальной работы (таблица 7). Сильные стороны этих инструментов определяются различными видами мероприятий по обмену знаниями (таблица 8), которые являются структурными элементами инструментов. Детальное описание каждого инструмента, указания о том, где и как его применять, а также примеры из практики приведены в разделе «Арсенал средств для обмена знаниями» (последний раздел настоящего Руководства).

Инструменты могут выполнять разные функции:

» **Один инструмент может способствовать получению нескольких промежуточных результатов.** Ознакомительные поездки позволяют участникам изучить новые способы выполнения работы и поделиться неявными знаниями, благодаря чему клиенты смогут увидеть новые возможности, сформировать профессиональные сети и достичь взаимопонимания, – три разных вероятных промежуточных результата. Вы можете иметь это в виду в процессе разработки концепции. И помните о том, что вы также можете получить какие-то неожиданные результаты.

» **Применение того же инструмента в рамках другого этапа проекта или программы может дать иные результаты.** На этапе идентификации проекта визит эксперта может способствовать повышению уровня информированности и достижению взаимопонимания; на этапе реализации проекта он может оказать содействие в решении проблем и формировании навыков благодаря наставничеству и практической поддержке.

» **Весьма эффективной может быть комбинация (сочетание) различных инструментов.** Это особенно очевидно в тех случаях, когда есть глубоко укоренившиеся проблемы развития или сложные задачи – например, такие, которые требуют политической поддержки или передачи значительных объемов технических ноу-хау. Инициативу по обмену знаниями можно начать, например, с конференции, призванной повысить уровень информированности о новых возможностях развития, затем создать сообщество специалистов-практиков с целью развития сети профессиональных связей и укрепления доверия, после чего организовать ознакомительную поездку и визиты экспертов для получения технических знаний (ноу-хау) в порядке подготовки к действиям.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Выбор и сочетание мероприятий всегда должны быть ориентированы на тот промежуточный результат, который желает получить группа.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Таблица 5. Инструменты обмена знаниями

СООБЩЕСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ-ПРАКТИКОВ (ССП)
Группа людей, регулярно взаимодействующих по проблеме, представляющей общий интерес, с целью взаимного обучения.

КОНКУРС/ СОРЕВНОВАНИЕ
Состязание с целью выявления и поддержки новых идей и ускорения внедрения инноваций, которое обычно завершается показательным мероприятием для награждения конкурсантов и победителя (победителей).

КОНФЕРЕНЦИЯ
Официальное мероприятие с большим количеством участников, которые собираются вместе, чтобы поделиться знаниями и опытом по конкретным вопросам (конкретной теме).

ВИЗИТ ЭКСПЕРТА
Направление специалиста-практика или технического эксперта страной (регионом, организацией), которая является поставщиком знаний, в страну (регион, организацию), которая является искателем знаний, в целях оценки текущей ситуации и (или) предоставления рекомендаций по конкретной проблеме.

ЯРМАРКА ЗНАНИЙ
Очное мероприятие по обмену знаниями для демонстрации опыта, достижений и инноваций участников и представления новых программ донорам и потенциальным партнерам.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЖЕМ-СЕССИЯ
с участием обладателей знаний и практиков (проводников преобразований), организованная координатором с целью выявления скрытых ноу-хау, связанных с целевыми вопросами, и преобразования знаний в действия или конкретный итоговый документ.

ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН
Серия обсуждений с участием заинтересованных сторон (коллег), организованная координатором с целью выяснения различных точек зрения, улучшения понимания, достижения консенсуса или стимулирования действий.

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПОЕЗДКА
Визит или серия визитов отдельных лиц или группы людей в одну или несколько стран или в пределах одной страны или выезд на объект с конкретной обучающей целью и для непосредственного ознакомления с тем, как что-то было сделано или делается.

ДВУСТОРОННЕЕ ПАРТНЕРСТВО
Организация двустороннего взаимодействия между одной организацией и аналогичной, но, как правило, более опытной организацией, в целях создания взаимовыгодного партнерства.

СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ
Структурированное мероприятие, ориентированное на решение проблем участниками в процессе совместной работы над вопросом, представляющим общий интерес, будь то проблема или задание.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Следует помнить о том, что выбор и сочетание инструментов будут также зависеть от

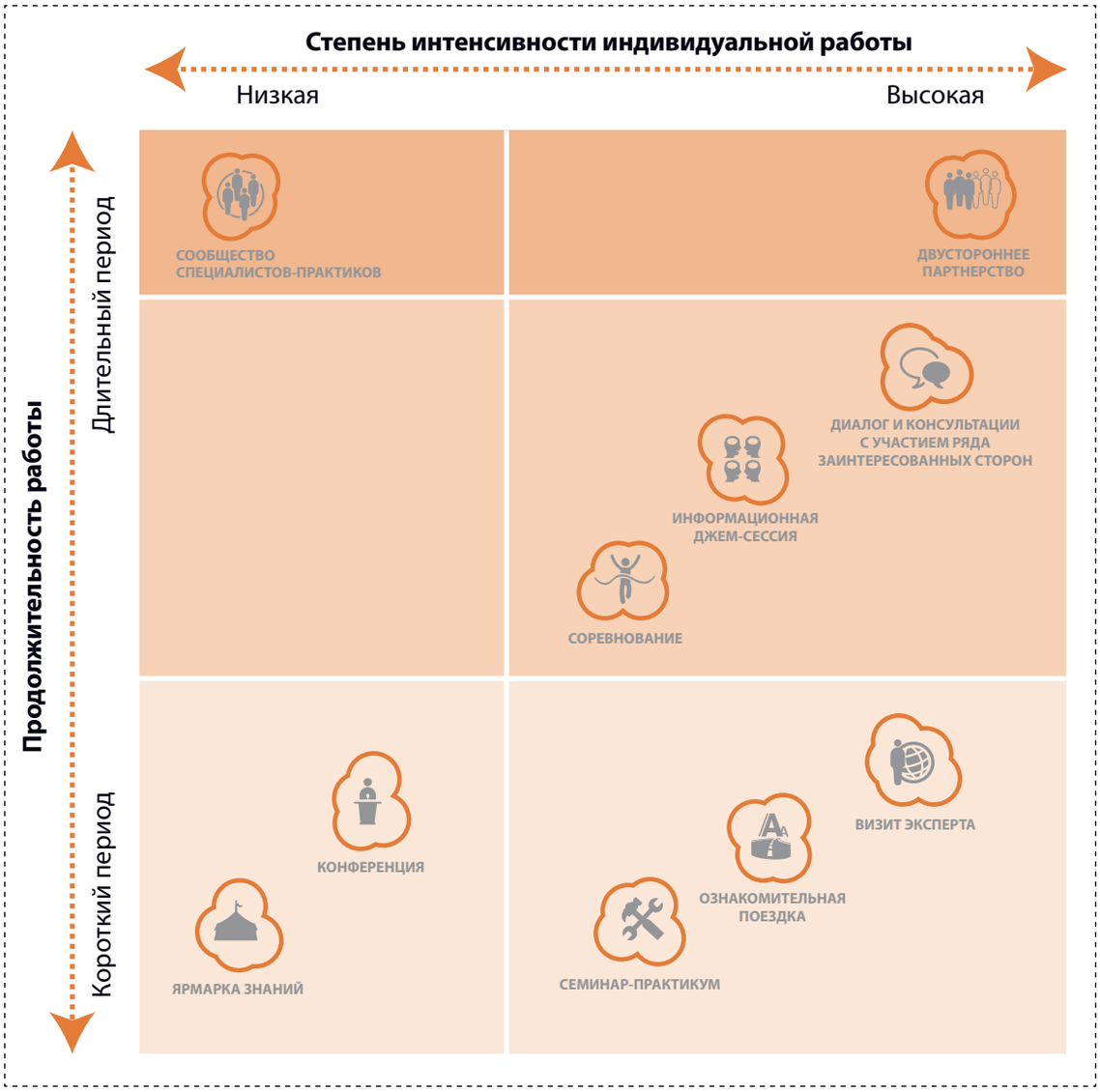
- характера проблемы (простая или сложная),
- особенностей аудитории (участников),
- размера группы,
- продолжительности периода времени,
- организационно-технических ограничений,
- наличия ресурсов.

Таблица 6. Сильные стороны инструментов обмена знаниями, обеспечивающих получение промежуточных результатов

Промежуточный результат	Более эффективно	Менее эффективно
Новые знания	ознакомительная поездка, ярмарка знаний, конференция, сообщество специалистов-практиков, конкурс/соревнование, визит эксперта, семинар-практикум	диалог и консультации с участием ряда заинтересованных сторон, информационная джем-сессия, двустороннее партнерство
Совершенствование навыков	семинар-практикум, визит эксперта, двустороннее партнерство, ознакомительная поездка, информационная джем-сессия	ярмарка знаний, конференция, диалог и консультации с участием ряда заинтересованных сторон, сообщество специалистов-практиков, конкурс/соревнование
Улучшение взаимопонимания	диалог и консультации с участием ряда заинтересованных сторон, ознакомительная поездка, визит эксперта, семинар-практикум	сообщество специалистов-практиков, конкурс/соревнование, конференция, ярмарка знаний, информационная джем-сессия, двустороннее партнерство
Укрепление связей	сообщество специалистов-практиков, конференция, ярмарка/рынок знаний, диалог и консультации с участием ряда заинтересованных сторон, ознакомительная поездка, семинар-практикум, двустороннее партнерство	конкурс/соревнование, визит эксперта, информационная джем-сессия
Новые и более эффективные действия	визит эксперта, семинар-практикум, ознакомительная поездка, информационная джем-сессия, конкурс/соревнование, диалог и консультации с участием ряда заинтересованных сторон, двустороннее партнерство	конференция, ярмарка знаний, сообщество специалистов-практиков

Таблица 7. Группирование инструментов по продолжительности периода времени и степени интенсивности индивидуальной работы

Эту таблицу можно использовать в качестве справочника в процессе разработки концепции обмена знаниями с учетом особенностей аудитории (участников), размера группы, имеющегося времени и организационно-технических ограничений.



ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Филиппины: обмен знаниями – выбор и определение последовательности применения инструментов

На начальном этапе обмена знаниями состоялся двухдневный диалог для определения общей концепции, в котором приняли участие руководящие сотрудники различных заинтересованных сторон, включая Совет по управлению охраняемым районом, органы местного самоуправления, филиппинское отделение природоохранной организации RARE и другие организации. Это позволило провести серию обменов знаниями, в рамках которой группы организаторов информационных кампаний от каждого из 17 органов местного самоуправления впервые собрались вместе, чтобы поделиться своими знаниями, навыками и ресурсами в самом начале местных информационных кампаний, направленных на обеспечение экологически устойчивого управления охраняемыми районами и рыбными запасами.

После этого был организован более специализированный 5-дневный семинар-практикум для представителей всех участвующих органов местного самоуправления, чтобы они смогли усовершенствовать навыки разработки принципов организации кампании, ведения разъяснительной работы, а также применения инструментов мониторинга и оценки. Компонент проекта «Основные районы сохранения морского биоразнообразия», предусматривающий проведение информационных кампаний и разъяснительной работы, призван привлечь внимание и повысить интерес к проблеме сохранения морского биоразнообразия. В результате был разработан план действий, отражавший не только то, что каждый орган местного самоуправления может сделать самостоятельно, но и то, что все они могут сделать сообща благодаря укреплению контактов и связей, налаженных в ходе обменов знаниями.

Гондурас, Никарагуа и Колумбия: обмен знаниями – выбор и определение последовательности применения инструментов

Процесс обмена знаниями начался в Гондурасе с серии диалогов и консультаций с участием основных заинтересованных сторон, целью которых было улучшение взаимопонимания в отношении действий, необходимых для урегулирования земельных споров. После этого сотрудники правительственных структур Гондураса, лидеры народности мискито и специалисты по аборигенному праву из Никарагуа и Колумбии приняли участие в семинаре-практикуме, посвященном вопросам планирования, который был организован в Пуэрто-Лемпире в целях подготовки предстоящих ознакомительных поездок. Двадцать два представителя Гондураса приняли участие в ознакомительной поездке в Северный атлантический автономный регион Никарагуа, целью которой было получение новых знаний, связанных с признанием земельных прав коренных народов, и изучение того, как в Никарагуа был решен вопрос демаркации земель коренных народов и оформления прав собственности на них. В ходе другой ознакомительной поездки в Северный атлантический автономный регион Колумбии участники из Гондураса получили новые знания о соответствующих законодательных и нормативных актах, а также проблемах, с которыми Колумбия сталкивалась в ходе их осуществления. После этих ознакомительных поездок в Колумбии была проведена конференция, целью которой было укрепление связей, а также сближение позиций основных заинтересованных сторон и укрепление доверия между ними. Процесс обмена знаниями завершился тремя диалогами по вопросам политики и заключительным семинаром-практикумом с участием ключевых заинтересованных сторон из Гондураса для определения четких процедур оформления прав собственности на землю в Гондурасе.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Помните о том, что успех обмена знаниями зависит не от осуществления запланированных мероприятий, а от достижения целевых промежуточных результатов. Возможно, вам придется скорректировать отдельные мероприятия, предусмотренные тем или иным инструментом, или даже сам инструмент, чтобы обеспечить достижение целей обучения.

Этап 3.4С ВЫБОР И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБМЕНУ ЗНАНИЯМИ

Какие мероприятия лучше всего помогут участникам добиться запланированных промежуточных результатов?

В какой последовательности их лучше осуществлять?

Мероприятия – это структурные элементы инструментов, в рамках которых происходит обучение. Как и инструменты, каждое мероприятие имеет свои сильные и слабые стороны и лучше или хуже подходит для конкретного типа обучения. Сочетание и последовательность осуществления мероприятий важнее самих мероприятий. В процессе выбора вы должны ориентироваться на промежуточные результаты, которых хотите добиться, учитывая при этом особенности аудитории (участников), размер группы, сроки, организационно-технические ограничения и имеющиеся ресурсы.

Принимая решение о том, какие мероприятия следует выбрать и в какой последовательности их нужно выстраивать, учитывайте, каким образом участники должны общаться и взаимодействовать друг с другом. Мероприятия, включенные в настоящее Руководстве, разделены на четыре категории (таблица 8). Каждая категория предусматривает разные виды общения и взаимодействия участников:

Презентационные мероприятия в основном предусматривают односторонний поток информации и требуют применения творческих методов для того, чтобы заинтересовать и увлечь аудиторию. К этому виду мероприятий относятся демонстрации, встречи с группами экспертов, блиц-презентации, стендовые доклады, а также рассказы.

Дискуссионные мероприятия предусматривают многосторонний обмен знаниями, требующий группового участия, и нередко проводятся после презентационных мероприятий. К этому виду мероприятий относятся мозговой штурм, дискуссионная группа, интернет-дискуссия, кафе знаний, помощь коллег и обсуждение случаев из практики.

Практические мероприятия выходят за рамки обмена знаниями и дискуссий и позволяют участникам получить новый опыт, осмыслить его и отразить свои знания в действиях. К этому виду мероприятий относятся планирование действий, выезд на объект, «аквариум», ролевая игра, прикомандирование и бизнес-симуляция.

Аналитические мероприятия дают участникам возможность изучить и осмыслить темы или ситуации в перспективе и (или) ретроспективе. К этому виду мероприятий относятся анализ принятых мер, фокус-группы, интервью, самооценка, опрос и SWOT-анализ.

Благодаря правильно спланированным мероприятиям участники должны

- получить новый опыт;
- осознать значение полученного нового опыта;
- рассмотреть свой опыт, поставить его под вопрос, представить его и поделиться им;
- пообщаться с экспертами и другими участниками и рассмотреть новые идеи;
- прийти к взаимопониманию на основе совместного опыта;
- отразить свои знания в планах действий;
- обобщить новые знания в письменной и аудиовизуальной форме и передать их другим заинтересованным сторонам.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Таблица 8. Мероприятия по обмену знаниями

Презентационные мероприятия

Демонстрация
Специалист демонстрирует, как следует использовать тот или иной продукт или выполнять ту или иную процедуру; проводится также для представления нового продукта или процесса в целях их рекламы и распространения инноваций.

Встреча с группой экспертов
Проводимая под руководством координатора серия презентаций по одной и той же теме, рассматриваемой с разных сторон группой лиц, обладающих специальными знаниями.

Блиц-презентация
Серия коротких презентаций по одной и той же или разным темам продолжительностью несколько минут каждая, представляемых разными выступающими в рамках одного заседания.

Стендовый доклад
Презентация в формате стендового доклада, как правило, с использованием текстовой и графической информации, позволяющая вовлечь докладчиков и участников в обсуждение содержания доклада.

Доклад
Устная или письменная презентация, в которой обобщаются и выделяются ключевые моменты в отношении какой-либо темы или проблемы (понятия, данные, процедуры, накопленный опыт и т. д.).

Рассказ
Содержательный рассказ с описанием практических результатов, призванный послужить отдельным лицам, сообществам или организациям стимулом к обдумыванию дальнейших шагов.

Дискуссионные мероприятия

Обсуждение случаев из практики
Мероприятие, предполагающее использование сюжетных тем и наводящих вопросов, побуждающих к рассказам, в качестве стимула для вовлечения группы лиц в обмен опытом.

Мозговой штурм
Выработка идей и решений по конкретной теме с опорой на опыт участников и создание для них стимулов к поиску новых идей.

Дискуссионная группа
Очень короткая дискуссия по узкой теме, предполагающая одновременную работу в малых группах (как правило, в парах) и стимулирующая каждого члена группы вносить вклад в обсуждение.

Интернет-дискуссия
Дискуссия, которая проводится в режиме онлайн, синхронно или асинхронно.

Кафе знаний
Открытые, творческие, проводимые под руководством координаторов диалоги, призванные выявить коллективные знания, наладить обмен идеями и поощрять нацеленный на сотрудничество диалог в непринужденной обстановке.

Помощь коллег
Мероприятие, проводимое при участии координатора, в ходе которого коллеги, обладающие опытом работы в соответствующей области, делятся своими знаниями и опытом (зачастую в форме наилучшей практики и извлеченных уроков) с группой, запросившей помощь по конкретной проблеме, проекту или направлению деятельности.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

«Освобождающие структуры»!
В дополнение к мероприятиям, перечисленным в таблице 8, рассмотрите возможность использования методики «Освобождающие структуры» – «простые правила, следуя которым можно раскрыть потенциал каждого человека и вовлечь его в построение будущего» *http://www.liberatingstructures.com*.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Практические мероприятия

Планирование мероприятий
Мероприятие стратегического характера, итогом которого становится создание индивидуальной или групповой «дорожной карты» или графика, описывающих конкретные шаги, которые необходимо предпринять для достижения одной или нескольких целей.

Блиц-книга
Проводимое при участии координатора мероприятие, в ходе которого группа совместными усилиями за три-пять дней создает книгу.

Выезд на объект
Выезд на место, где участники получают возможность непосредственно ознакомиться с условиями осуществления проекта и встретиться с группами, занимающимися его осуществлением, и получателями помощи по проекту.

«Аквариум»
Разговор или диалог в рамках небольшой группы, который проводится в присутствии более многочисленной группы наблюдателей (слушателей).

Учебный пункт
Специально выделенное помещение, как правило, в месте осуществления проекта, где представлены компоненты проекта и созданы возможности для их обсуждения.

Ролевая игра
Интерактивное мероприятие в вымышленных обстоятельствах, позволяющее участникам взглянуть на ситуацию глазами другого человека, применить или сформировать навыки урегулирования конфликта или решения проблемы, а также проанализировать этот опыт с помощью наблюдателей.

Прикомандирование
Временный перевод работника в другой отдел или другую организацию.

Бизнес-симуляция
Искусственно созданная ситуация, близкая к реальной, призванная привлечь участников к различным видам взаимодействия в заданных условиях.

Аналитические мероприятия

Анализ принятых мер
Процесс структурированной оценки, позволяющий проектным группам проанализировать, что произошло, почему это произошло и что можно в будущем сделать лучше или иначе.

Фокус-группа
Структурированная дискуссия, в ходе которой группа лиц, как правило незнакомых друг с другом, но имеющих общие интересы, высказывает свои мнения о конкретной теме или вопросе.

Интервью
Общение с физическим лицом (экспертом) в режиме вопросов и ответов по конкретной теме, как правило, на основе заранее подготовленного набора вопросов.

Самооценка
Метод опроса, используемый для получения информации об оценке физическим лицом уровня собственных компетенций, поведения или позиций по ряду аспектов.

Опрос
Сбор данных или мнений участников с использованием структурированного набора вопросов.

SWOT-анализ
Структурированный анализ с целью выявления сильных и слабых сторон программы или организации, а также любых внешних/внутренних возможностей и угроз (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – анализ Сильных сторон, Слабых сторон, Возможностей и Угроз).

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Обмен знаниями на Филиппинах: выбор и определение последовательности мероприятий

Инструмент	Этап	Мероприятие	Описание
ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	Планирование	МОЗГОВОЙ ШТУРМ ИНТЕРНЕТ-ДИСКУССИЯ	» Мозговой штурм, главной задачей которого было определение конкретных ожиданий в отношении того, что должно входить в программу 2-дневного диалога. » По итогам серии интернет-дискуссий место и сроки проведения (г. Себу, 6–8 июня 2016 г.), а также программа консультаций были согласованы и распространены среди всех заинтересованных сторон (группы, созданные в органах местного самоуправления (ОМС)) и неправительственных организаций (НПО), осуществляющих деятельность в районе пролива Таньон).
	Проведение	ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ	» Процесс планирования мероприятий был ориентирован главным образом на осуществление мер, направленных на возобновление деятельности Совета по управлению охраняемым районом.
	Последующие действия	ОТЧЕТ	» Всем заинтересованным сторонам был направлен письменный отчет, чтобы они использовали его в качестве руководства на следующих этапах проекта.
СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ (ТРЕНИНГ)	Планирование	ФОКУС-ГРУППА ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ	» Благодаря работе фокус-групп, организованных в различных органах местного самоуправления, удалось лучше понять потребности участников. » С учетом потребностей участников был составлен план действий по организации 9-дневного семинара-практикума, посвященного разработке и реализации комплексного плана управления.
	Проведение	ВСТРЕЧА С ГРУППОЙ ЭКСПЕРТОВ РОЛЕВАЯ ИГРА ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ СТЕНДОВЫЙ ДОКЛАД РАССКАЗ	» Был организован ряд презентаций, подготовленных членами группы экспертов и содержавших основополагающую информацию, целью которой было расширение знаний участников о планировании комплексного подхода с целью повышения качества управления биоразнообразием. » Ролевые игры, которые проводились в ходе семинара-практикума, помогли участникам обрести большую уверенность в своей способности составлять и использовать план управления. » В рамках процесса планирования мероприятий каждая группа от ОМС составила план действий по организации своей работы. » В ходе сессии стендовых докладов каждая группа от ОМС смогла расширить свои знания и поделиться идеями, связанными с их планами. » Сочиняя рассказы в форме песен, участники поделились своими взглядами и историями.
	Последующие действия	ОПРОС ОТЧЕТ	» Для получения отзывов и комментариев и оценки эффективности семинара-практикума были проведены завершающие опросы. » По результатам семинара-практикума и опросов был составлен письменный отчет.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

Обмен знаниями на Филиппинах: выбор и определение последовательности мероприятий

Инструмент	Этап	Мероприятие	Описание
СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ (ТРЕНИНГ)	Планирование	ИНТЕРНЕТ-ДИСКУССИЯ	» Для подготовки программы и уточнения логистики пятидневного семинара-практикума, посвященного проведению социального маркетинга, были организованы интернет-дискуссии.
	Проведение	МОЗГОВОЙ ШТУРМ SWOT-АНАЛИЗ БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИЯ ДЕМОНСТРАЦИЯ ТАНЕЦ И МУЗЫКАЛЬНЫЕ ПОЗЫВНЫЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ	» Этот первоначальный мозговой штурм вдохновил участников на размышления о том, что они могли бы предпринять в своем органе местного самоуправления для мобилизации местного сообщества, чтобы заручиться широкой поддержкой идеи устойчивого управления Морскими охраняемыми районами и рыбными запасами. » Каждая группа от ОМС определила возможности, связанные с проведением кампании социального маркетинга. » Для того чтобы участникам было легче охватить в рамках этой кампании вопросы, касающиеся рыбных запасов, использовались бизнес-симуляции. » Эксперты провели ряд демонстраций, чтобы показать участникам, как использовать методы и инструменты в целях разработки мероприятий и материалов для проведения кампании. » Участники демонстрировали музыкальные позывные, придуманные их группами, и танцевали под эту музыку перед своими коллегами. » Для составления детального плана проведения кампаний социального маркетинга использовалось планирование действий.
	Последующие действия	ОПРОС ОТЧЕТ	» Для получения отзывов участников о полученном опыте были проведены завершающие опросы. » Был подготовлен письменный отчет, который был распространен среди всех участников. В отчет были включены в том числе планы действий.

Обмен знаниями в Гондурасе, Никарагуа и Колумбии: выбор и определение последовательности мероприятий

Инструмент	Этап	Мероприятие	Описание
СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ	Планирование	МОЗГОВОЙ ШТУРМ	» В результате мозгового штурма ключевые заинтересованные стороны, принимавшие участие в ознакомительной поездке, смогли согласовать содержание семинара-практикума.
	Проведение	ВСТРЕЧА С ГРУППОЙ ЭКСПЕРТОВ РАССКАЗ СТЕНДОВЫЙ ДОКЛАД ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ	» Группа экспертов, сформированная специалистами из Никарагуа и Колумбии, с целью углубленного изучения вопросов, связанных с процедурами оформления прав собственности на землю коренных народов. » Сочинение рассказов представителями коренных народов в ходе дискуссии за круглым столом, для того чтобы другие поняли их точку зрения и в целях укрепления контактов между различными заинтересованными сторонами. » Сессия стендовых докладов, освещающих ключевые моменты дискуссии за круглым столом. » План действий, определяющий дальнейшие шаги. Для того чтобы еще больше обогатить обмен знаниями, в рамках семинара-практикума были предусмотрены культурные мероприятия, включая исполнение песен и танцев, а также традиционные молитвы.
	Последующие действия	ОПРОС	» Опрос с целью оценки извлеченных уроков и эффективности состоявшегося обмена знаниями.

ЭТАП 3

Разработка концепции
и подготовка обмена знаниями

ЭТАП 3.4D РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ

Как следует разрабатывать и проводить каждое мероприятие?

После выбора и определения последовательности мероприятий необходимо подумать о том, как их разработать и провести. Например, разработку занятия по планированию действий следует начинать с подготовительной встречи, чтобы:

» определить, чего вы хотите добиться;
» распределить функции и обязанности (координатор, основные участники, другие технические специалисты, задействованные в разработке контента);
» согласовать практические результаты, которые должны быть получены по итогам этого занятия;
» составить программу и список необходимых материалов;
» составить график, включая определение контрольных точек;
» обсудить бюджет и материально-техническое обеспечение.

Каждая отдельно взятая инициатива по обмену знаниями предусматривает множество мероприятий. Одни из них сложнее, чем другие, и требуют более тщательного планирования. Так, обучение методом погружения должно быть тщательным образом продумано, а для его успешного осуществления может потребоваться помощь других сотрудников; зато групповую дискуссию вы, вероятно, сможете организовать самостоятельно, практически без посторонней помощи.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: разработка и проведение мероприятий
Мероприятия по обмену знаниями были разработаны и скоординированы сотрудниками и экспертами филиппинского отделения природоохранной организации RARE, а также представителями Группы управления проектом SMARTSeas PH в сотрудничестве с Бюро по управлению морским охраняемым районом «Пролив Таньон» (Бюро). Ввиду продолжительности каждой инициативы по обмену знаниями участникам необходимо было предоставить широкие возможности для взаимодействия с сотрудниками органов местного самоуправления. С учетом этого ежедневно предусматривалось проведение ряда различных мероприятий – от презентаций и дискуссий до практических занятий.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Подумайте, каким образом будут проводиться мероприятия: в режиме реального времени или поэтапно, в очной или виртуальной форме. Некоторые способы более эффективны с точки зрения построения доверительных отношений или достижения взаимопонимания, другие способствуют более активному участию и более вдумчивому размышлению. Есть дешевые, есть дорогостоящие способы.

ЭТАП 3.4E ФОРМАТ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Как наладить оптимальное взаимодействие участников?

То, каким образом участники процесса обмена знаниями взаимодействуют друг с другом или с образовательным контентом, называется форматом проведения мероприятий. Формат может предусматривать либо синхронное (одновременное), либо асинхронное (разновременное) взаимодействие.

Форматы, предусматривающие синхронный обмен знаниями, – это очные встречи, аудио- и видеоконференции, а также обмен сообщениями в режиме онлайн (чат). Проведение мероприятий в синхронном формате способствует развитию диалога, построению доверительных отношений и достижению взаимопонимания.

Форматы, предусматривающие асинхронный обмен знаниями, – это дистанционное обучение, дискуссионные форумы в интернете, взаимодействие через социальные сети в интернете и по электронной почте. Эти форматы все чаще используются наряду с очными форматами проведения мероприятий, поскольку они обеспечивают участникам бóльшую гибкость доступа и участия, создают условия для длительного взаимодействия с наименьшими затратами и способствуют более вдумчивому размышлению.

Выбирая формат проведения мероприятий, вы должны учитывать следующие факторы:

» **Стоимость:** очные встречи и видеоконференции схожи в плане стоимости. При проведении видеоконференции расходы на одного участника меньше, но и в том и в другом случае эффекты масштаба незначительны. Дистанционное обучение, с другой стороны, требует больших инвестиций на начальном этапе, но по завершении разработки этот формат проведения мероприятий становится самым дешевым.

» **Доступ к технологиям:** видеоконференции, дистанционное обучение и другие мероприятия на базе интернета требуют наличия связи и технологий. Многими хорошими информационными платформами (Facebook, Skype) можно пользоваться бесплатно или за очень небольшую плату. Для традиционной видеоконференции необходимо специальное оборудование и специальные средства.

» **Особенности аудитории:** форматы, предусматривающие синхронное взаимодействие, такие как очные встречи и видеоконференции, больше подходят для графика и специфики работы руководящих сотрудников, а для того чтобы охватить большую или рассредоточенную аудиторию, лучше использовать форматы, предусматривающие асинхронное взаимодействие.

» **Грамотность (в том числе электронная грамотность):** для того чтобы участники действительно включились в работу в ходе мероприятия, они должны быть хорошо знакомы с технологией, которая используется для его проведения.

» **Язык:** проведение мероприятия на нескольких языках может оказаться трудной задачей. Синхронный перевод легче организовать в случае презентаций и более структурированных мероприятий. В случае асинхронных мероприятий есть время для письменного перевода. Кроме того, можно использовать системы онлайн-перевода.

» **Культурные особенности и индивидуальные стили обучения:** одни люди предпочитают пассивные методы обучения (например, презентации или демонстрации), другие предпочитают активные, практические методы обучения (например, ролевые игры, бизнес-симуляции или диалог).

» **Внешние условия:** стихийные бедствия и беспорядки (конфликты) могут повлиять на возможность передвижения, организации заседаний или получения доступа к технологиям.

КАРТИРОВАНИЕ ГЕНЕТИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ РЫБНЫХ ЗАПАСОВ В ПОДДЕРЖКУ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСГРАНИЧНЫМИ РЫБНЫМИ РЕСУРСАМИ СОВМЕСТНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ В БЕНГАЛЬСКОМ ЗАЛИВЕ

РАССКАЗ ОБ ОБМЕНЕ ЗНАНИЯМИ, ОРГАНИЗОВАННОМ ГЭФ

✓ Проблема

Индийская скумбрия – важный вид рыб, являющийся объектом совместного промысла восьми стран, расположенных вдоль берегов Бенгальского залива, однако его запасы подвергались чрезмерно интенсивной эксплуатации, особенно в прибрежных районах. Организационные меры, направленные на внедрение экосистемного подхода к управлению национальными рыбными ресурсами, оказались малоэффективными. У ученых этих восьми стран мало возможностей для взаимодействия по общим техническим проблемам.

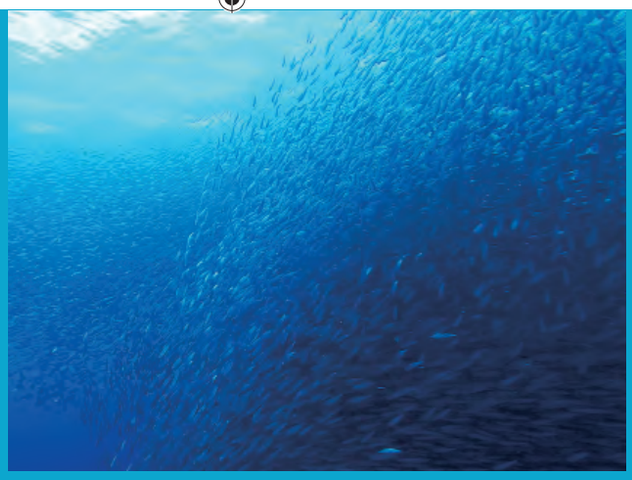
✓ Решение: кто и что делал?

ГЭФ профинансировал проект «Крупная морская экосистема Бенгальского залива» (BOBLME) с целью получения и распространения информации о генетической структуре индийской скумбрии в Бенгальском заливе как необходимого условия повышения качества и обеспечения совместного управления рыбными ресурсами. При содействии Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) Бангладеш, Индия, Индонезия, Малайзия, Мальдивы, Мьянма, Шри-Ланка и Таиланд наладили сотрудничество в рамках проекта BOBLME. Три семинара-практикума, проведенные в период 2012–2015 годов в Шри-Ланке, Индии и Таиланде в соответствии с планом трансграничного диагностического анализа/стратегическим планом действий, дали возможность участникам обменяться знаниями, провести обучение аналитическим методам с учетом современных требований и лучше понять генетическую структуру индийской скумбрии на всей территории рассматриваемого региона. Канадский специалист по молекулярной генетике рыб и идентификации рыбных запасов обеспечил технический надзор и помог странам скоординировать свои действия. Вопросы совместного управления этими рыбными запасами решались на стадии реализации проекта BOBLME в процессе трансграничного диагностического анализа и, особенно, в процессе выполнения стратегического плана действий.

В рамках смежной инициативы в августе 2015 года (Бали, Индонезия) и в ноябре 2015 года (Коломбо, Шри-Ланка) состоялись региональные консультации на тему «Реализация добровольных руководящих принципов обеспечения устойчивого маломасштабного рыболовства в контексте продовольственной безопасности», в которых приняли участие представители правительств, региональных и международных органов, рыболовных сообществ, гражданского общества, неправительственных организаций и научных кругов.

✓ Результаты

- » Достигнут прогресс в картировании и изучении структуры запасов индийской скумбрии в Бенгальском заливе. На основе полученных знаний составляется стратегический план действий на следующем этапе проекта (совместное управление рыбными запасами).
- » Результаты этой работы нашли отражение в отчетах трех семинаров-практикумов. После завершения анализа планируется подготовка документа по техническим вопросам.
- » Ученые, занимающиеся проблемами рыбных запасов в странах Бенгальского залива, создали сообщество специалистов-практиков, которое продолжает свою деятельность.
- » Мероприятия с участием ряда заинтересованных сторон, проведенные в 2012–2015 годах, подчеркнули настоятельную необходимость перехода от теории к практике и подкрепления политики эффективными организационными мерами.



✓ Извлеченные уроки

Вовлечение участников в решение проблем, возникших в ходе реализации проекта, может привести к разработке инновационных решений. Организация совместной работы восьми национальных научных ведомств по отбору проб на различных участках в пределах соответствующих стран с использованием сопоставимых приборов и способов хранения проб оказалась сложной и трудновыполнимой задачей. Так, например, переправка биологических образцов через государственные границы для централизованного проведения анализа в специализированном ведомстве была связана с большими административными трудностями и серьезными задачами обеспечения биологической безопасности. Однако ученые, задействованные в этой работе, нашли способы успешного решения этих проблем, и перед их самоотверженностью и энтузиазмом отступили все трудности.

Координация взаимодействия нескольких стран может оказаться сложной задачей, и для того, чтобы добиться результатов, необходимо неуклонно выполнять взятые обязательства. Вклад, который вносят заинтересованные стороны проекта, демонстрирует преимущества подхода, предусматривающего проведение трансграничного диагностического анализа / подготовку стратегического плана действий, в тех случаях, когда необходимо получить результаты на территории разных стран с целью повышения качества регионального управления морскими ресурсами. Д-р Крис О'Брайен, бывший Региональный координатор проекта BOBLME, отметил следующее: «Многие трудности и проблемы, представляющие угрозу для устойчивости морской экосистемы Бенгальского залива, выходят за пределы компетенции ведомств, отвечающих за регулирование рыболовного промысла. С учетом этого крайне важно обеспечить заинтересованность и готовность к сотрудничеству не только ведомств, отвечающих за регулирование рыболовного промысла, но и природоохранных министерств».

✓ Инструменты

Сообщество специалистов-практиков, диалог и консультации с участием ряда заинтересованных сторон, семинары-практикумы

✓ Посредник в обмене знаниями

Крис О'Брайен, Координатор проекта «Глубоководные морские районы за пределами национальной юрисдикции», осуществляемого Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН.

Подробная информация о проекте

- » Объем финансирования со стороны ГЭФ: 12,431 млн долл. США
- » Период реализации проекта: 2008–2016 годы
- » Организация-исполнитель: Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО)

gef

FAO FIAT PANIS

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

НАПОМИНАЕМ

Взаимодействие нескольких стран может способствовать разработке взаимовыгодных решений в части управления совместными ресурсами.

ЭТАП 4

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

НА ЭТАПЕ 3 ВЫ РАЗРАБОТАЛИ КОНЦЕПЦИЮ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ И ДЛЯ ЭТОГО:

- ✓ Отобрали участников
- ✓ Уточнили цель преобразований и ожидаемые результаты
- ✓ Организовали группу по разработке и осуществлению обмена знаниями
- ✓ Скомпоновали инициативу по обмену знаниями

НАПОМИНАЕМ

НА ЭТАПЕ 4 ВЫ БУДЕТЕ:

4.1 Направлять участников в процессе обучения

4.2 Координировать взаимодействия и выстраивать отношения

4.3 Регулярно документировать процесс осуществления обмена знаниями и отслеживать полученные результаты

ЭТАП 4

Осуществление обмена знаниями

Для того чтобы воплотить свою концепцию в жизнь и получить реальные результаты, вы должны стать отличным штурманом и координатором, который корректирует курс по мере изменения потребностей участников и использует возможности по мере их появления. Это нелегкая роль; вам придется время от времени отступать назад и частично передавать управление другим. Ваша цель должна заключаться в создании возможностей для того, чтобы участники брали на себя руководство процессом своего обучения.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Нельзя влюбляться в свой план!

» Даже если вы разработали совершенную концепцию, готовьтесь к тому, что ее придется корректировать в середине пути. План осуществляется в реальном мире, а не за офисным столом.

Главное не сам план, а процесс планирования!

» Помните, что главным действующим лицом являетесь не вы. Главным действующим лицом являются участники. Решения надо принимать, имея четкое представление об их потребностях.

ЭТАП 4.1 НАПРАВЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ

Как вы можете содействовать тому, чтобы участники действительно получили необходимые им знания и применяли эти знания на практике?

Ваша роль как руководителя процесса обмена знаниями заключается в том, чтобы помочь участникам:

» преодолеть любые препятствия, с которыми они могут столкнуться на пути к достижению ожидаемых результатов обучения;
» осмыслить и усвоить полученные знания и задокументировать свой опыт;
» объединиться вокруг планов действий ради осуществления преобразований.

ЭТАП 4.1А СОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКАМ В ДОСТИЖЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Полезно помнить о том, что у каждого участника своя скорость мышления и реакции. Одни все схватывают на лету и действуют быстро. Другие нет. Третьи выжидают, прежде чем принять решение. Постарайтесь найти темп, приемлемый для всех, пусть даже он не всем покажется идеальным. По возможности обсуждайте с участниками вероятные корректировки курса. Если вам необходимо внести изменение без предварительной консультации, сообщите о своем решении участникам и другим заинтересованным сторонам и, прежде чем зайти слишком далеко, убедитесь в том, что большинство вас поддерживает.

Основное внимание следует уделять мероприятиям, благодаря которым участники смогут:

» составить планы и подготовиться к тому, что они увидят, узнают и сделают;
» попробовать что-то новое;
» осознать значение того, что они делают, и подумать о том, как они будут это применять в своей работе;
» комментировать, задавать вопросы, делиться своими мыслями и применять собственный опыт;
» взаимодействовать с экспертами и другими участниками, иметь дело с новыми продуктами и подходами;
» прийти к взаимопониманию с другими участниками;
» действовать, опираясь на полученные знания.

ЭТАП 4

Осуществление обмена знаниями

Регулярно сверяйтесь с участниками, чтобы понять, насколько они продвинулись в плане достижения цели преобразований, промежуточных результатов и показателей. Возможно, вы придете к выводу о необходимости корректировки мероприятий, предусмотренных тем или иным инструментом обмена знаниями, или даже сочетания инструментов, чтобы обеспечить достижение целей. Возможно, вам также придется перераспределить ресурсы и пересмотреть сроки.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

ЭТАП 4.1В СОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКАМ В ОСМЫСЛЕНИИ И УСВОЕНИИ НОВЫХ ЗНАНИЙ И ДОКУМЕНТИРОВАНИИ ОПЫТА

Одна из ваших главных функций на этапе осуществления обмена знаниями – это помощь участникам в усвоении полученной информации и документировании опыта. Подробные указания о том, что для этого следует делать, приведены в «Арсенале средств для обмена знаниями» (последний раздел настоящего Руководства). Ниже приведены несколько дополнительных советов.

- Познакомьте участников с простыми методами самостоятельного ведения документации в самом начале процесса обмена знаниями. Дайте им примеры, шаблоны и инструкции. Это особенно важно в случае посещения объектов и совершения других учебных поездок.
- Рекомендуйте участникам вести журнал (письменные заметки, фотоальбом, аудио- или видеоматериалы). Простой блокнот и ручка – это большое подспорье. Не пожалейте времени и напишите на обложке название и дату инициативы по обмену знаниями. Люди будут использовать блокнот, оставят его у себя и периодически будут снова заглядывать в него.
- В конце каждого дня оставляйте время для размышлений. Предложите участникам использовать это время для ведения журнала и представления его группе.
- Создайте информационное пространство группы в интернете и предложите участникам ежедневно размещать в нем свои информационные материалы (тексты, видеоролики, фотографии и т. д.), вопросы и мысли. Отслеживайте эту информацию и регулярно используйте ее для активизации работы участников.
- Рекомендуйте участникам создавать простые визуальные изображения основных моментов прошедшего дня или самых интересных мероприятий. Вывешивайте результаты на стене и предлагайте участникам совершить экскурсию по «галерее группы». В качестве дополнения, предлагайте участникам добавлять свои детали к изображениям, созданным другими членами группы, пока они их осматривают.
- Постарайтесь отразить впечатления группы на флипчартах или, еще лучше, на стикерах, которые вы прикрепляете к стене. Эта «информационная стена» – отличный способ совместной фиксации и сортировки информации. Это поможет группе выявлять новые идеи и определять новые модели в процессе осуществления обмена знаниями.
- Отслеживайте вклад участников и для этого разработайте множество содержательных контрольных точек и уточните показатели ожидаемых результатов. Это поможет вам усовершенствовать мероприятия и удовлетворить «реальные» потребности участников. Подробная информация о показателях приведена в описании Этапа 2 (см. стр. 9).

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: осмысление и усвоение новых знаний и документирование опыта

В процессе обмена знаниями у участников было множество возможностей для размышлений. Одной из таких возможностей было непринужденное общение во время обеденного перерыва, когда участники могли все обдумать и записать свои мысли в журналах, которые они вели.

ЭТАП 4

Осуществление обмена знаниями

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

В конце каждой части процесса обмена знаниями предлагайте участникам подумать о том, что они узнали, и поделиться своими ключевыми выводами или «главными мыслями». Зафиксируйте это в целях формирования своей доказательной базы.

ЭТАП 4.1С СОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКАМ В ОБЪЕДИНЕНИИ ВОКРУГ ПЛАНОВ ДЕЙСТВИЙ РАДИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Другая цель обмена знаниями заключается в том, чтобы участники объединились вокруг планов действий и почувствовали, что они могут изменить ситуацию. Вы можете повысить активность группы, если:

» дадите участникам возможность применять полученные знания уже на ранних этапах инициативы по обмену знаниями, после чего будете регулярно проверять применение ими этих знаний на практике, а в заключение организуете детализированное планирование действий;

» в ходе проверок применения этих знаний на практике предложите участникам определить, как этот опыт помогает им решать конкретные задачи, которые стоят перед ними. *Насколько он применим к их ситуации? Какие ограничения или пробелы предстоит устранить, прежде чем преобразования станут возможными?*

Планирование действий в конце инициативы по обмену знаниями будет определяться промежуточными результатами и целями преобразований, к которым стремятся участники (и которые могут меняться в процессе обмена знаниями). Это может предусматривать самые разные виды деятельности – от составления простой дорожной карты с перечислением последующих действий отдельными участниками до разработки группового плана действий с участием ряда заинтересованных сторон.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: планы действий, направленных на осуществление преобразований

Планирование действий было ключевой частью осуществления обмена знаниями. На каждом этапе этого процесса участники проводили мозговой штурм, документировали свои идеи и выверяли планы действий со своими группами. Так у каждого органа местного самоуправления появилась своя дорожная карта.

«Большинство из нас впервые участвовали в обучающем мероприятии такого рода. Несмотря на то что нам приходилось упорно работать, чтобы усвоить понятия и теорию, концепция занятий и мероприятия были интересными, интерактивными и увлекательными, что облегчало понимание материала. Я собираюсь повторить и применить то, что я узнал, в нашем муниципалитете» ~ Ирвин Гамалло, член группы организаторов информационной кампании муниципалитета Самбоан (Себу).

ЭТАП 4

Осуществление обмена знаниями

То, что участники усвоили в процессе обмена знаниями, поможет им изменить стиль работы (свой и других людей). Эти проводники преобразований будут способствовать совершенствованию мер политики, продуктов и услуг в интересах других людей.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

ЭТАП 4.2 КООРДИНАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ВЫСТРАИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ

Как удовлетворить потребности участников?

Как участники могут помочь друг другу и стать соратниками в деле осуществления преобразований?

Координация взаимодействия. Как уже подчеркивалось ранее, ваше взаимодействие с участниками и поставщиками знаний – это неотъемлемая часть эффективного обмена знаниями. Это особенно касается этапа осуществления обмена знаниями. Ниже приведен перечень условий, необходимых для успешного взаимодействия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Координация взаимодействия

- ✓ Добиться вклада в работу уже на самых ранних этапах. Это способствует активизации заинтересованных сторон и сохранению их вовлеченности в работу.
- ✓ Установить личные контакты с людьми.
- ✓ Выстроить доверительные отношения. Чем активнее участники и чем больше вы слушаете, тем больше они будут вам доверять.
- ✓ Уделять особое внимание сомнениям и разрешать их; как можно раньше начать работу с участниками, не настроенными на сотрудничество.
- ✓ Поощрять людей за активное участие.
- ✓ Быть образцовым «хозяином»; призывать к аналогичному поведению членов группы по осуществлению обмена знаниями и даже участников.
- ✓ Следить за тем, чтобы это был консультативный процесс. Участники – ваши лучшие союзники в деле обеспечения успеха процесса обучения. Открыто выражайте признательность за хорошую работу поставщикам знаний и партнерам, участвующим в организации обмена знаниями.

Выстраивание отношений. Главное в процессе осуществления обмена знаниями – это отношения между людьми (единый интеллектуальный, эмоциональный и психологический настрой). Эти отношения могут вдохновлять, поддерживать, давать информацию и облегчать процесс обучения и планирования действий, направленных на достижение цели преобразований. Вы, как посредник, должны стремиться к укреплению отношений с поставщиками знаний, а также между искателями и поставщиками знаний. А главное, вы должны помогать участникам выстраивать отношения друг с другом. Позднее это принесет им большие дивиденды в виде сотрудничества, дальнейшего обучения и поддержки.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: выстраивание отношений

В рамках обмена знаниями одну из главных ролей в обмене мнениями и установлении контактов между участниками играло сочинение песен. Кроме того, участники подготовили танцевальные позывные и исполнили этот танец в процессе обмена знаниями.

ЭТАП 4

Осуществление обмена знаниями

«Любимой частью занятий в рамках учебного семинара-практикума для меня была подготовка «презентации для лифта». Я даже не представлял, что создание короткого, простого и понятного информационного сообщения может быть такой трудной задачей! Тем не менее я получил удовольствие от этой работы. Она заставила меня понять, что ввиду ограниченности времени, отведенного нам на информационно-разъяснительную работу, или необходимости максимально эффективного использования возможностей общения с ключевыми лицами, каждое сказанное слово имеет большое значение, так что нужно постараться» ~ Дионалдо Р. Омоле, член группы организаторов информационной кампании муниципалитета Амлан.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Выстраивание отношений с участниками и между участниками

- ✓ **Расположить к себе людей.** Познакомьтесь со всеми участниками, узнайте про их работу, будьте в курсе того, в чем заключаются для них главные цели обучения, предложите им поделиться своим опытом с группой.
- ✓ **Отвести достаточно времени для налаживания связей между участниками, их общения и группового взаимодействия.** Эти связи могут сохраниться и, возможно, в конечном счете стать самым важным фактором преобразований.
- ✓ **Поощрять участников к общению друг с другом.** Предложите им поработать, поговорить, встретиться, вместе пообедать и поиграть с теми членами группы, которых они знают не очень хорошо, или при выполнении соответствующих мероприятий объединяйте в пары участников из разных направлений деятельности. Подобное смешение не только дает им шанс узнать о сферах деятельности, выходящих за рамки их непосредственных профессиональных интересов, но и помогает им завязать более широкий круг знакомств, которые они могут использовать.
- ✓ **Выражать признательность за участие.** Открыто выражайте признательность участникам и хвалите их за то, что они, принимая участие в этом обмене знаниями, отрывают время от своей работы, семьи и личной жизни, чтобы вырасти как личности и профессионалы. Поощряйте их к тому, чтобы они в максимальной степени использовали эту особую возможность и узнали друг друга.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Помните о том, что выстраивание отношений – это итеративный процесс, поэтому в процессе обмена знаниями вам нужно будет регулярно выделять на него достаточно времени.

На этом этапе группа по осуществлению обмена знаниями важна как никогда. Вы не должны погрязнуть в повседневном планировании и рутинной организационной работе. Вам нужно будет уделять внимание тому, что происходит (или не происходит!), предвидеть трудности и направлять участников к достижению поставленной цели.

ЭТАП 4.3 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ И ОТСЛЕЖИВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Как приспособиться к необходимым изменениям направления?

Как отслеживать эти изменения?

Как зафиксировать фактические данные о результатах в режиме реального времени?

В процессе осуществления обмена знаниями цели преобразований могут измениться (особенно в сложных ситуациях), равно как и показатели, которые вы изначально установили вместе с участниками. Кроме того, могут появиться неожиданные результаты. Именно поэтому так важно фиксировать результаты по мере их получения. Благодаря этому и вы, и участники будете знать, находитесь ли вы на правильном пути или же необходимо изменить маршрут.

Найдите простые способы документальной фиксации ключевых этапов, основных моментов и уроков. Приступая к осуществлению обмена знаниями, ответьте на следующие вопросы:

» *Стоит ли возможный эффект тех усилий, которые необходимо затратить на такую документальную фиксацию?*

» *Как вы будете использовать эту информацию после того, как получите ее?*

» *Какие решения можно принять на основе полученной информации?*

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: документирование процесса обучения

В ходе различных инициатив по обмену знаниями координаторы документировали процесс обучения, проводя опросы, посвященные мероприятиям семинаров-практикумов. Кроме того, в процессе обмена знаниями они собирали фотографии, видеоматериалы, истории для прессы и свидетельства. Участники отслеживали свой процесс обучения, делая записи в журналах.

Не надо усложнять! В ходе осуществления одной инициативы по обмену знаниями случается многое. Все зафиксировать невозможно.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Распространенная ловушка

» Решение об осуществлении инициативы по обмену знаниями, включающей, например, организацию ознакомительной поездки или конференции еще до формирования основы обмена знаниями, может привести к пустой трате денег и времени.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

ЭТАП 4

Осуществление обмена знаниями

В случае регулярного документирования и структурирования результатов в процессе осуществления обмена знаниями вы:

- резко сократите время, необходимое для составления отчетности после завершения процесса;
- поможете отразить новые знания и опыт в дальнейших планах и действиях;
- облегчите дальнейшую регистрацию и отслеживание прогресса участниками и заинтересованными сторонами;
- создадите информационные продукты для распространения в более широкой аудитории.

Ниже приводится ряд простых способов получения обратной связи в ходе осуществления обмена знаниями:

- Соберитесь с группой вечером в ресторане или баре. Это самый простой (и самый вкусный) способ фиксации впечатлений участников. Кроме того, это способствует выстраиванию отношений и укреплению доверия.
- Запишите собственные впечатления, включая ключевые решения, в простом журнале или блоге.
- Предложите участникам обмениваться фотографиями или видеоматериалами по окончании каждого мероприятия. Подайте им пример. Для того чтобы облегчить такой обмен, составьте для группы список рассылки или страницу сообщества. (Еще больше идей вы найдете на рисунке 3 «Краткий обзор социальных сетей», Этап 3.)
- Предусмотрите процедуру анализа принятых мер. (См. последний раздел настоящего руководства «Арсенал средств для обмена знаниями».)
- Обеспечьте регулярное получение обратной связи. Отлично налаженная обратная связь нередко приводит к пересмотру плана. По возможности проводите пересмотр вместе с участниками, чтобы вовлечь их в работу и укрепить их потенциал.
- По возможности привлекайте «теневого документалиста», чтобы обеспечить объективность.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

На этапе осуществления обмена знаниями вы будете заняты полный рабочий день, поэтому не рассчитывайте на то, что сможете выполнять свою постоянную работу. Заранее сделайте другие срочные дела и выделите время для осуществления обмена знаниями задолго до его начала.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями в Гондурасе, Никарагуа и Колумбии: документирование процесса обучения

Осуществление процесса обучения было задокументировано следующим образом:

- опрос в начале процесса
- заметки
- интервью
- цитирование участников
- рисунки
- видеоматериалы
- стендовые доклады
- доклады
- итоговый опрос

РАЗРАБОТКА НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ С ЦЕЛЬЮ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ НИМ/НВПД В СТРАНАХ ВОСТОЧНОЙ И ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ

РАССКАЗ ОБ ОБМЕНЕ ЗНАНИЯМИ, ОРГАНИЗОВАННОМ ГЭФ

✓ Проблема

Страны восточной и юго-восточной Азии (ВЮВА) хорошо знают, что такое стойкие органические загрязнители. Эти химические вещества широко распространены в окружающей среде в результате естественных процессов, протекающих в почве, воде и воздухе. Попадая в окружающую среду, эти загрязнители не разлагаются и токсичны для человека и животных.

Ввиду того что стойкие органические загрязнители сохраняются в течение длительного периода времени, ни одно государство, действуя в одиночку, не может защитить своих граждан или окружающую среду от этих токсичных захватчиков. В целях решения этой глобальной проблемы Стокгольмская конвенция, принятая в 2001 году, требует от Сторон конвенции принятия мер по ликвидации или сокращению выбросов стойких органических загрязнителей в окружающую среду. Однако системы нормативно-правового регулирования большинства участвующих государств не предусматривают положений о наилучших имеющихся методах (НИМ) и наилучших видах природоохранной деятельности (НВПД) или стандартов для диоксинов. С учетом этого проект «Региональный план внедрения в регионе ВЮВА стратегий НИМ/НВПД для промышленных источников, перечисленных в Приложении С к Стокгольмской конвенции, Статья 5», который был профинансирован ГЭФ и осуществлен Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), предусматривал содействие странам этого региона в сокращении непреднамеренного производства стойких органических загрязнителей за счет внедрения НИМ/НВПД в Камбодже, Китае, Индонезии, Лаосской Народно-Демократической Республике, Монголии, Таиланде, Филиппинах и Вьетнаме.

✓ Решение: кто и что делал?

Был принят региональный подход, хотя у каждой из 8 участвующих стран были свои специфические потребности. В целях содействия обучению был запланирован ряд мероприятий по обмену знаниями – в основном семинары-практикумы. Сначала все партнеры провели предварительный анализ потребностей и оценку, предшествующую обучению, чтобы определить исходный уровень понимания участниками тех вопросов, которые им будут представлены. Платформа регионального сотрудничества (Форум ВЮВА) давала возможность странам с более совершенной нормативной базой оказывать содействие в наращивании потенциала других стран (особенно небольших).

Шведское Агентство по охране окружающей среды (SEPA) направило экспертов с целью реализации поэтапной программы «Надлежащая нормативная база успешного внедрения НИМ/НВПД». На первом этапе основное внимание уделялось обмену информацией (для обеспечения понимания). Задачей второго этапа было включение соответствующих положений в нормативную базу с учетом представленной странами информации об их достижениях или препятствиях на пути практического использования знаний, полученных в процессе обмена. В дальнейшем в рамках деятельности по наращиванию потенциала и наставничеству Китай, который является одним из региональных партнеров, организовал в Университете Цинхуа семинар-практикум по проблеме анализа диоксинов.

В целом бенефициарами мероприятий по обмену знаниями стали около 70 технических специалистов природоохранных министерств и других заинтересованных сторон.

✓ Результаты

Филиппины, Таиланд и Вьетнам включили положения о НИМ/НВПД в свои нормативные акты и ввели стандарты для диоксинов. В настоящее время продолжается обмен знаниями через региональную платформу, а некоторые участники первой серии семинаров-практикумов сами стали преподавателями в своих технических областях. Информация, полученная в результате этого обмена знаниями, использовалась в рамках двух других проектов региональной платформы: «Распространение стратегий НИМ/НВПД на коммунальные предприятия, использующие ископаемые виды топлива, и промышленные котлы» и «Демонстрация применения НИМ и НВПД при осуществлении деятельности, где используется открытое сжигание отходов».

✓ Извлеченные уроки

» До начала обмена знаниями всегда необходимо проводить анализ потребностей, чтобы убедиться в том, что запланированная для обмена информация отвечает требованиям участников.

» В условиях ограниченности ресурсов и при наличии общих интересов объединение усилий стран того или иного региона может обеспечить создание эффективного партнерства по обмену знаниями, способствовать наращиванию потенциала и привести к незапланированному, но взаимовыгодному развитию событий. Так, например, для оказания содействия в осуществлении мероприятий по обмену знаниями организации-партнеры выделяли финансовые ресурсы в дополнение к проектному финансированию.

✓ Инструменты

Визит эксперта и семинары-практикумы

✓ Посредники в обмене знаниями

Кармела Сентено, Отдел Стокгольмской конвенции, Департамент окружающей среды, Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)

Подробная информация о проекте

» Объем финансирования ГЭФ: 1,0 млн долл. США

» Период реализации проекта: 2010–2014 годы

» Организация-исполнитель: Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)

ЭТАП 5

ОЦЕНКА И ОТЧЕТНОСТЬ

НА ЭТАПЕ 4 ВЫ ОСУЩЕСТВИЛИ ОБМЕН ЗНАНИЯМИ И ДЛЯ ЭТОГО:

НАПОМИНАЕМ

- ✓ Направляли участников в процессе обучения
- ✓ Координировали взаимодействие и выстраивали отношения
- ✓ Регулярно документировали процесс осуществления обмена знаниями и отслеживали полученные результаты.

НА ЭТАПЕ 5 ВЫ БУДЕТЕ:

5.1 Обобщать информацию, полученную в процессе обмена знаниями

5.2 Проводить оценку эффективности с учетом запланированных и незапланированных результатов

5.3 Представлять информацию о результатах

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

Во многих отношениях процесс обучения практически завершен.

- ✓ Сформировав основу обмена знаниями, вы задали контекст и определили игроков.
- ✓ Заинтересованные стороны определили промежуточные результаты и установили показатели для того, чтобы оценить, удалось ли им достичь этих результатов.
- ✓ Вместе с участниками обмена знаниями вы разработали концепцию обучения, чтобы получить промежуточные результаты.
- ✓ Наконец, вы использовали инструменты и мероприятия по обмену знаниями, чтобы помочь участникам приобрести опыт, необходимый для решения институциональных проблем, препятствующих достижению поставленной ими глобальной цели в области окружающей среды.

На Этапе 5 пора сосредоточиться на итогах обмена знаниями: понять, что получилось и дало знания и вдохновение, а что не получилось, и почему. Вы расскажете о своем впечатлении от обучения, подготовите участников к тому, чтобы они поделились своими впечатлениями, и подумаете о дальнейших действиях, необходимых для сохранения динамики и осуществления преобразований.

Помните о том, что состоявшийся обмен знаниями, возможно, лишь один из отрезков гораздо более длинного пути к достижению глобальной цели в области окружающей среды. Значение этой части пути будет зависеть от того, насколько успешно вы сможете продемонстрировать, что благодаря такому обмену знаниями участники еще больше приблизились к ожидаемым преобразованиям.

ПРИМЕР

Представление информации о долгосрочных инициативах по обмену знаниями

Крупные инициативы по обмену знаниями (т. е. инициативы, предусматривающие использование различных инструментов и продолжающиеся в течение нескольких лет, как, в частности, проект BOBLME, приведенный в качестве примера на Этапе 4) требуют иного подхода, нежели менее масштабные и краткосрочные инициативы. В этих случаях необходимо разработать план мониторинга в целях изучения непосредственных результатов инициативы и ее воздействия на разных этапах. Составление таких рассказов занимает больше времени, но они во многих случаях богаче по содержанию. По возможности расскажите, как один-два конкретных участника с каждым новым мероприятием по обмену знаниями все больше расширяли и применяли свои знания. Рассказы о конкретных людях делают цифры и аналитические данные более выразительными.

ЭТАП 5.1 ОБОБЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ, ПОЛУЧЕННОЙ В ПРОЦЕССЕ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

Оценка результатов начинается с обобщения информации. В ходе осуществления инициативы по обмену знаниями вы документировали опыт и отклики искателей и поставщиков. Эта информация и ваши личные соображения описывают то, что давал обмен знаниями.

Когда вы будете приступать к обобщению информации, она вам может показаться скопищем случайных заметок, флипчартов, записей в журналах, видеоматериалов или фотографий. Однако по мере того, как вы будете анализировать эти материалы и преобразовывать их в нечто более полезное, вы сможете отследить изменения. Ищите и непосредственные результаты обмена знаниями, и то, на что он повлиял.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: обобщение информации

Для оценки успешности состоявшихся обменов знаниями были собраны и обобщены результаты опросов, проводившихся на каждом семинаре-практикуме, а также планы проведения информационной кампании, разработанные каждым органом местного самоуправления.

Ниже приводятся действия, которые помогут вам обобщить данные

1. Запишите промежуточные результаты и соответствующие показатели, которые вы определили на Этапе 2.
2. Соберите и просмотрите все записи, сделанные в ходе осуществления инициативы по обмену знаниями.
3. Найдите закономерности или взаимосвязи в составе этих данных и обобщите их. Например, одинаковую реакцию участников на конкретное мероприятие или общую идею можно обобщить, опираясь на какие-то слова, фразы или цитаты участников.
4. Группируйте данные по их вкладу в достижение промежуточных результатов. В качестве доказательства достижения промежуточных результатов используйте установленные показатели.
5. Выделите показатели, которые свидетельствуют о большом потенциале или о наличии широкого воздействия на цель преобразований/институциональную проблему (например, одна из участниц сообщила, что намерена подготовить проект нового закона, направленного на повышение качества дошкольного образования и воспитания детей).
6. В процессе обобщения и группирования данных ищите пробелы в информации о результатах. Например, вы, возможно, не знаете, что участники собираются менять в своей работе по завершении обмена знаниями.
7. Подумайте о том, как можно ликвидировать эти информационные пробелы. Например, вы можете опросить участников или предложить им прислать вам свои отчеты, которые они напишут по итогам состоявшегося обмена знаниями, поделиться основными выводами или планами действий.

Отличный способ организации итоговой информации и выявления неожиданных результатов.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Напишите каждый промежуточный результат и соответствующий показатель (показатели) на стикерах и приклейте их на стену в один ряд как заголовки в таблице.

Затем другим цветом напишите на стикерах свои данные (аналогичные идеи записывайте на одном и том же стикере) и приклейте их под теми результатами, которым, по вашему мнению, они больше всего соответствуют.

Отступите от стены и посмотрите на то, что получилось. Попробуйте разные конфигурации. Скорее всего, вы увидите, что некоторые данные не соответствуют тем результатам, которые вы ожидали. Отделите их от остальных данных и подумайте о том, какой заголовок мог бы им подойти.

Во многих случаях для получения полной картины вам придется добавлять к данным, собранным в процессе обмена знаниями, дополнительную информацию.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

ЭТАП 5.2 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

При правильном планировании и осуществлении инициатива по обмену знаниями позволяет получить множество результатов. Некоторые из них напрямую связаны с опытом, полученным участниками в процессе работы с инструментами обмена знаниями и в ходе различных мероприятий. Другие становятся очевидными только после того, как участники разъезжаются по домам (в прямом или переносном смысле) и начинают применять полученные знания.

ЭТАП 5.2А ОЦЕНКА ДОСТИЖЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Показать, что участники достигли промежуточных результатов, так же просто, как и представить данные, относящиеся к установленным показателям. Для регистрации доказательств достижения ожидаемых результатов используйте (или, в случае необходимости, адаптируйте) приведенную ниже Форму 1. Если вы еще не разработали показатели, сделайте это теперь.

Форма 1. Оценка достижения промежуточных результатов

Ожидалось ли, что участники …?	В какой степени это было достигнуто?	Откуда вы это знаете*?
Получат новые знания. Участники более склонны к принятию мер благодаря изменению восприятия, улучшению понимания или приобретению знаний.	В незначительной — В значительной	
Усовершенствуют свои навыки. Способность участников принимать меры повысилась благодаря получению или применению ими новых знаний или навыков.	В незначительной — В значительной	
Добьются большего взаимопонимания. Участники, объединенные общими интересами или общей программой, в большей степени склонны или способны принимать меры благодаря новым знаниям, изменению восприятия, взаимопониманию и укреплению взаимодействия.	В незначительной — В значительной	
Укрепят свои связи. Участники в большей степени склонны или способны принимать меры благодаря появлению новых или укреплению существующих связей, сближению друг с другом, повышению доверия и уменьшению разобщенности.	В незначительной — В значительной	
Предпримут новые и более эффективные действия. Участники или группы участников вносят изменения в свою деятельность благодаря тому, что они узнали, применили на практике или поняли.	В незначительной — В значительной	

* Ссылка на измеримые показатели, установленные на Этапе 2.

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

Мы редко можем заранее предугадать все результаты обмена знаниями. Всегда бывают сюрпризы, которые также хочется зафиксировать. Надеемся, что эти неожиданные результаты будут положительными. И все же даже нежелательные результаты позволяют извлечь полезные уроки и открывают возможности для будущих инициатив по обмену знаниями.

Посмотрите, какие действия вы предпринимали в целях обобщения информации на Этапе 5.1. Если какие-то из ваших записей не совпадают с теми результатами, которых вы ожидали, включите их в свой список неожиданных результатов наряду с любыми доказательствами конкретного улучшения.

Если на этом этапе у вас нет доказательств получения результатов, обратитесь к таблице 9, где приведены рекомендации о том, как получить дополнительную информацию от участников.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: промежуточные и конечные результаты

- **Новые знания.** Благодаря участию в двухнедельном семинаре-практикуме представители ОМС и сотрудники Бюро стали лучше разбираться в том, как разработать комплексный подход к повышению биоразнообразия, обрели уверенность в своей способности составлять и применять комплексный план управления и стали лучше понимать, как осуществлять план управления.
- **Улучшение взаимопонимания.** Благодаря проведению диалогов и консультаций с участием ряда заинтересованных сторон Бюро, органы местного самоуправления и другие заинтересованные стороны согласовали программу реализации комплексного подхода с целью эффективного управления охраняемыми районами пролива Таньон, включая возобновление деятельности Совета по управлению охраняемым районом.
- **Совершенствование навыков.** Благодаря участию в семинаре-практикуме по социальному маркетингу представители ОМС и сотрудники Бюро приобрели навыки, необходимые для разработки и реализации стратегии социального маркетинга, которая является частью Кампании просвещения и информирования местного населения, охватывающей всю территорию морского охраняемого района пролива Таньон.

Обмен знаниями в Гондурасе, Никарагуа и Колумбии: промежуточные и конечные результаты

- **Новые знания.** Как показали результаты опросов, проведенных до начала и по окончании инициативы по обмену знаниями, более 50% участников стали лучше понимать нормативно-правовую базу, роль различных заинтересованных сторон, порядок проведения консультаций и систему управления общинными землями.
- **Совершенствование навыков.** Благодаря обмену знаниями, который был организован в Никарагуа, участники из Гондураса могут улучшить применение собственной нормативно-правовой базы.
- **Улучшение взаимопонимания.** По итогам трех стратегических диалогов были составлены планы действий, отражавшие консенсус всех заинтересованных сторон в отношении мер, необходимых для урегулирования спорных земельных вопросов.
- **Новые и более эффективные действия.** Был составлен и распространен стратегический документ по вопросам межевания и оформления прав собственности на общинные земли народа мискито.

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

Таблица 9. Способы получения информации о результатах

Промежуточные результаты	Примеры способов оценки конечных результатов
Новые знания	✓ Опрос участников по электронной почте через 6 недель по завершении обмена знаниями ✓ Очный опрос участников по окончании обмена знаниями ✓ Предложите участникам сделать презентации в последний день обмена знаниями ✓ Проведите предварительное и итоговое (в конце обмена знаниями) тестирование участников на уровень знаний ✓ Во время ознакомительных поездок каждый день делайте видеозапись участников
Совершенствование навыков	✓ Ежемесячно проверяйте применение навыков (например, журналы ошибок, количество докладов) в течение 1, 2 и 3-го месяца по окончании обмена знаниями ✓ Проведите предварительное и итоговое (в конце обмена знаниями) тестирование участников на уровень развития навыков ✓ Проведите опрос участников, посвященный применению навыков, через 9 месяцев после окончания обмена знаниями ✓ Лично посмотрите, как работают участники, спустя 6 месяцев после окончания обмена знаниями
Улучшение взаимопонимания	✓ Посещайте еженедельные встречи группы, чтобы увидеть, как происходит взаимодействие ✓ Читайте протоколы встреч, чтобы понять, удалось ли группе достичь взаимопонимания по ключевым вопросам ✓ Связывайтесь с членами группы по окончании обмена знаниями, чтобы оценить прогресс в достижении цели преобразований ✓ Через 3, 6 и 9 месяцев после окончания обмена знаниями отправьте членам группы вопросник по электронной почте, чтобы они сами оценили эффективность своего взаимодействия
Укрепление связей	✓ Через 3, 6 и 9 месяцев после окончания обмена знаниями проанализируйте документацию группы, чтобы определить, увеличивается ли ее размер (например, рост числа индивидуальных и коллективных членов, стратегических партнеров) ✓ Спросите членов группы, как они себя чувствуют в группе (например, как часто они разговаривают с другими членами группы, доверяют ли они другим членам группы, удовлетворены ли они ответами других членов группы), до начала обмена знаниями, а затем снова через 6 месяцев после окончания обмена знаниями ✓ Следите за результатами ежеквартальных опросов, посвященных деятельности членов группы (например, общение с другими членами группы), степени их удовлетворенности (например, полезные рекомендации) и результатам (например, чем закончились разговоры)
Новые и более эффективные действия	✓ В конце обмена знаниями документально зафиксируйте договоренность участников относительно плана действий ✓ Позвоните (или напишите электронное письмо) участникам через 3 месяца после окончаниями обмена знаниями, чтобы узнать, применяют ли они новый (или усовершенствованный) порядок работы в своих организациях

Для оценки результатов сосредоточьтесь на видимых или легко документируемых изменениях, например, таких как увеличение числа членов группы, высказывающих свое мнение на встречах, или числа продуктов, выпущенных в срок и без превышения выделенного бюджета.

Найти информацию, иллюстрирующую результаты состоявшегося обмена знаниями (например, официальное соглашение между двумя партнерами по коалиции), гораздо эффективнее, чем собирать собственные данные.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

ЭТАП 5.2В ОЦЕНКА ПРОГРЕССА В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛИ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Инициативы по обмену знаниями также направлены на решение институциональных проблем. Ищите доказательства того, что участники смогли оказать влияние на цель преобразований, которую они для себя поставили. Возможно, обмен знаниями направил участников совсем по другому пути. В таком случае на этом уровне могут также появиться неожиданные результаты.

Изучая вопрос о том, как организованный вами обмен знаниями повлиял на цель (цели) преобразований, используйте в качестве ориентира приведенную далее форму. Для того чтобы соотнести эти результаты с проведенной инициативой по обмену знаниями, вам нужно описать, как она осуществлялась, включая оценку эффективности того, что произошло.

Форма 2. Оценка прогресса в достижении целей преобразований

На какую категорию (категории) целей преобразований должен был повлиять обмен знаниями?	Оказал ли он такое влияние?	Откуда вы это знаете?**
Неблагоприятные условия для осуществления преобразований, проявляющиеся в слабой сопричастности заинтересованных сторон, отсутствии консенсуса в отношении подхода к развитию либо в неспособности осмысления или рассмотрения более эффективного подхода	☐ Да ☐ Нет ☐ В определенной степени	
Неэффективность инструментов экономической политики, проявляющаяся в слабости административных правил, нормативно-правовой базы, стандартов и иных официальных стимулов, служащих ориентирами для принятия мер, направленных на достижение глобальной цели в области окружающей среды	☐ Да ☐ Нет ☐ В определенной степени	
Неэффективность организационных механизмов, проявляющаяся в отсутствии надлежащих систем, финансирования, кадрового обеспечения, стимулов и иных ресурсов, необходимых институтам для достижения глобальной цели в области окружающей среды	☐ Да ☐ Нет ☐ В определенной степени	

** Убедительные промежуточные результаты зачастую свидетельствуют об успешном достижении или прогрессе в достижении цели преобразований.

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Всегда ищите неожиданные результаты. Если вы не будете целенаправленно их искать, они вряд ли проявятся сами.

По возможности, свяжитесь с участниками для получения информации через 6–9 месяцев по окончании обмена знаниями. Использование социальных сетей, сервисов для проведения онлайн-опросов или интервью поможет вам лучше понять, на что еще мог повлиять состоявшийся обмен знаниями.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Примерный перечень вопросов для участников (или заказчика) после завершения обмена знаниями

- ✓ Кто смог применить полученные знания?
- ✓ Чего они смогли добиться?
- ✓ В какой области они смогли осуществить преобразования?
- ✓ Когда они смогли это сделать?
- ✓ Почему важно обеспечить преобразования (т.е. для достижения цели преобразований и (или) глобальной цели в области окружающей среды)?
- ✓ Как обмен знаниями способствовал получению этих результатов?

Обычно для осуществления преобразований институционального уровня необходим достаточно длительный период времени. В этом процессе, как правило, задействованы самые разные переменные, а не только обмен знаниями, и это затрудняет соотнесение результатов. Тем не менее анализ связей с обменом знаниями, который вы организовали, – это важный шаг, который поможет вам определить, является ли инициатива по обмену знаниями правильной стратегией, или же необходим иной подход.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Возможно, количественные методы, предусматривающие применение различных аналитических инструментов, следует использовать преимущественно для изучения сложных систем. Например, для того, чтобы разработать опрос на высоком качественном уровне, вы уже должны знать, чего ищете и как эта информация может проявиться в том или ином контексте. С другой стороны, с помощью качественных исследований вы можете составить красочные портреты людей или описание места и определить связи между людьми, местностями, культурами и институтами***.

***По материалам руководства «Design Research for Media Development», опубликованного некоммерческой организацией «Internews» и размещенного в открытом доступе в сети Интернет на сайте по адресу *http://www.internews.org/*

ЭТАП 5

Оценка и отчетность

Обмен знаниями на Филиппинах: непосредственные результаты и эффекты влияния обмена знаниями на Филиппинах

Инструменты обмена знаниями	Непосредственные (т. е. промежуточные) результаты	Эффекты влияния (т. е. влияние на решение институциональных проблем)
ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	**Ожидаемые результаты** » Возобновление деятельности Совета по управлению охраняемым районом » Выбор объектов и ознакомление с проектом » План информационной работы, охватывающий все заинтересованные стороны, работающие в районе пролива Таньон » Информационная кампания на всей территории района пролива Таньон (т. е. продвижение бренда «Атонг Таньон») **Неожиданные результаты** Рост интереса к взаимному обучению и развитию местных общественных структур на пяти территориях, где осуществляется общий проект SMARTSeas PH. Были запланированы дальнейшие визиты в целях ознакомления с работой, которая проводится на каждой территории	**Ожидаемые результаты** Привлечение других некоммерческих организаций к участию в кампаниях на всей территории района пролива Таньон в соответствии с планами действий (информационной работы), разработанными в процессе обмена знаниями Заинтересованность других общин в экологически устойчивом управлении рыбными ресурсами
СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ (ТРЕНИРОВОЧНЫЙ ЛАГЕРЬ)	» Обучены 63 группы организаторов информационных кампаний из ОМС, сотрудники Бюро и другие партнеры по проведению кампаний » Разработан инструментарий проведения информационных кампаний и социального маркетинга, посвященных вопросам эксплуатации рыбных ресурсов, для групп организаторов кампаний из 17 органов местного самоуправления	Каждый орган местного самоуправления официально назначил своих представителей или группу координаторов для реализации проекта, что имеет первостепенное значение для продолжения проектной деятельности даже после завершения проекта
СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ (СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ)	» В структуре каждого органа местного самоуправления приказом главы ОМС была создана группа организаторов информационной кампании » Начались информационные кампании в социальных сетях	План социального маркетинга может войти в состав комплексного плана управления прибрежными ресурсами каждого органа местного самоуправления

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями в Гондурасе, Никарагуа и Колумбии: непосредственные результаты и эффекты влияния обмена знаниями в Гондурасе

Инструменты обмена знаниями	Непосредственные (т. е. промежуточные) результаты	Эффекты влияния (т. е. влияние на решение институциональных проблем)
СЕМИНАРЫ-ПРАКТИКУМЫ ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПОЕЗДКА КОНФЕРЕНЦИЯ ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	**Ожидаемые результаты** » Заинтересованные стороны стали лучше понимать правовые основы, свою роль, порядок проведения консультаций и систему управления общинными землями » Представители ключевых государственных ведомств повысили свою квалификацию в области межевания и оформления прав собственности на земли коренных народов » Улучшение взаимопонимания и укрепление доверия привели к разработке плана действий по урегулированию спорных земельных вопросов » Правительство Гондураса уточнило порядок межевания и оформления прав собственности на общинные земли народности мискито	**Ожидаемые результаты** » Упростился порядок применения имущественного права, подтверждающего коллективную собственность коренных народов » Разработан последовательный подход к правам собственности на земли коренных народов и к оформлению прав собственности на землю » Правительство признало права общины мискито на занимаемые земли » В Гондурасе была впервые проведена демаркация территорий, на которых проживает народность мискито, и оформлены права собственности на эти земли **Неожиданные результаты** » Повысилась заинтересованность правительства в использовании упрощенных экономических основ в качестве модели для других групп коренных народов

ЭТАП 5.2С ОЦЕНКА КОНЦЕПЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ

Теперь, когда вы оценили результаты, подумайте о том, какие факторы способствовали успеху (или провалу) обмена знаниями. Демонстрация качества концепции и осуществления обмена знаниями – необходимый, хотя и не единственный фактор, позволяющий установить связь, пусть даже косвенную, между результатами и проведенным обучением. Перечисленные далее вопросы, относящиеся к каждому этапу, помогут вам определить причины успеха (или неуспеха) состоявшегося обмена знаниями.

Этап 1. Основа

» *Был ли центральной темой обмена знаниями вопрос, имеющий первостепенное значение для ключевых заинтересованных сторон?*

» *Был ли обмен знаниями начат и завершен в оптимальные сроки с точки зрения наращивания потенциала?*

Этап 2. Определение

» *Правильно ли были выбраны люди и институты (поставщики, искатели, посредники) для участия в обмене знаниями?*

» *Участвовали ли в подготовке обмена знаниями и поставщики, и искатели знаний?*

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

Этап 3. Разработка концепции

» *Существовала ли четкая взаимосвязь между глобальной целью в области окружающей среды, целью преобразований, промежуточными результатами, а также выбранными инструментами и мероприятиями?*

» *Достаточно ли было времени и ресурсов (людских, финансовых, технических, технологических и т. д.)?*

Этап 4. Осуществление

» *Был ли достигнут необходимый уровень посещаемости и участия?*

» *Удалось ли вам и участникам, при необходимости, приспособиться к изменившимся условиям?*

Знание того, что и почему не получилось – это тоже своего рода успех!

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

«Было приятно участвовать во всем этом процессе. Я остро ощущаю свою сопричастность и полна вдохновения для дальнейших дел. Надеюсь, что все группы организаторов кампаний смогут воспроизвести это в своих муниципалитетах» ~ Шарлин Гадор, Руководитель группы организаторов кампании, провинция Восточный Негрос.

ЭТАП 5

Оценка и отчетность

ПРИМЕР

Результаты других инициатив по обмену знаниями

Инструмент обмена знаниями	Непосредственные (т. е. промежуточные) результаты	Эффекты влияния (т. е. влияние на решение институциональных проблем)
ПРАКТИКУЮЩЕЕ СООБЩЕСТВО	Создана эффективная система обмена знаниями, обеспечивающая обучение и проведение научных исследований в поддержку государственной политики, связанной с последствиями изменения климата для мелких сельских хозяйств.	Расширилась информационная поддержка государственной политики, предусматривающей предоставление мелким сельским хозяйствам финансовой помощи под гарантии государства для решения проблем, связанных с влиянием изменения климата на урожай.
СЕМИНАРЫ-ПРАКТИКУМЫ	Сотрудники программ Министерства сельского хозяйства узнали и применили новые методы управления проектами с целью повышения эффективности соответствующих программ.	Увеличилось число программ, осуществляемых Министерством сельского хозяйства, которые достигают ежегодных целевых показателей бюджета и эффективности.
ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	Четкое определены функции и обязанности различных государственных ведомств, участвующих в поддержании нового портала электронного правительства.	Заинтересованные стороны стали более активно участвовать в реализации эффективной стратегии развития электронного правительства.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Сразу после завершения обмена знаниями

- ✓ Спрашивали ли вы участников, какие инструменты помогут им претворить полученные знания в жизнь?
- ✓ Если дальнейшее поддержание связей между участниками будет им полезно, как это можно организовать простым способом (например, организовать информационную рассылку, раздать всем список с контактными данными, создать группу в сети Facebook или в сети LinkedIn)?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Через 3, 6 или 9 месяцев после завершения обмена знаниями

- ✓ Направляли ли вы участникам периодические напоминания и инструменты, позволяющие им делиться полученными знаниями (например, короткую сводку основных результатов, полученных на сегодняшний день, длиной не более одной страницы, или слайды в формате PowerPoint, которые они могли бы включить в презентации для своих коллег)?
- ✓ Напоминали ли вы участникам о том, чтобы они сообщали вам об изменениях, которые являются следствием состоявшегося обмена знаниями?
- ✓ Подсказывают ли первые результаты, полученные отдельными участниками, каким образом можно распространить эти результаты, чтобы ими пользовались другие?
- ✓ Сообщали ли вам участники, что они рассказывали о том, что узнали, своим коллегам по работе или другим людям?

ЭТАП 5.3 ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ

Настало время свести все воедино. Подход и формат, используемые для представления результатов, зависят от аудитории, которой вы их адресуете, и от вашей цели (целей).

Определите аудиторию. Обычно в состав аудитории входят руководство, спонсоры и участники обмена знаниями, ответственные лица (парламентарии и сотрудники правительственных структур), представители общественных групп, доноры, инвесторы и другие лица, заинтересованные в получении информации об обмене знаниями.

Определите цели. *Какую информацию вы хотите донести до своей целевой группы (групп)?* Возможно, вы хотите повысить осведомленность членов группы о достигнутых результатах, повлиять на поведение руководителей среднего звена, убедить разработчиков политики в необходимости проведения реформ или сообщить спонсорам о дальнейших действиях. Ваши информационные цели будут определять, что, каким образом и когда вы будете представлять своей целевой аудитории.

Разработайте план. Результаты можно представлять по-разному. Надлежащий план будет зависеть от вашей аудитории и целей. Определите, что должна знать конкретная аудитория, чтобы достичь установленных для нее целей, и как часто ей нужно предоставлять последние данные. Затем вы должны решить, с каким минимальным объемом информации вы можете выполнить эти требования. Так, например, для повышения осведомленности общественных групп им можно сообщить о достижении нескольких ключевых показателей прогресса через три месяца после завершения обмена знаниями, а для того, чтобы оказать влияние на поведение разработчиков политики, вы, возможно, пожелаете дать им полную информацию о процессе обмена знаниями, включая сведения об участниках, инструментах, результатах, извлеченных уроках и т. д., и через шесть месяцев, и через год после завершения обмена знаниями.

Выберите формат представления результатов. Определите, какой формат (форматы) отчета о результатах наиболее эффективно обеспечит достижение ваших целей в данной аудитории (см. таблицу 10).

Распространите информацию о результатах. Теперь у вас есть все компоненты, необходимые для представления результатов состоявшегося обмена знаниями. Однако в большинстве случаев для представления результатов (или распространения информации о них) нужно нечто большее, чем просто заявление о том, что информация о результатах имеется. Для того чтобы привлечь внимание к результатам, нередко приходится их рекламировать. Возможно, вы сочтете целесообразным представить результаты, например, на профессиональной конференции или на семинаре для коллег, организованном в обеденный перерыв. Кроме того, распространить информацию о наличии результатов можно с помощью направления электронных писем авторитетным заинтересованным сторонам – например, блогерам, финансирующим организациям или ведущим ученым.

Поделитесь своим опытом. Рассказ о приобретенном опыте позволит вам глубже его осмыслить, что окажется полезным при подготовке следующего мероприятия по обмену знаниями, а также улучшить коллективное понимание того, что работает и что не работает в процессе обмена знаниями. Чтобы сообщить о результатах, подготовьте, например, короткий видеоролик или пост в блоге. Для того чтобы зафиксировать полученные знания, можно также создать информационные продукты, распространять которые среди заинтересованных сторон можно через интернет-сайты – например, через сайты сообществ South-South Opportunity (*www.southsouth.info*), Knowledge Management for Development (*www.km4dev.org*) и Knowledge Hubs Community of Practice (*www.knowledgehubs.org*) – или в виде электронных писем вашим коллегам. Кроме того, вы можете поделиться своими результатами с командой, которая подготовила настоящее Руководство, через сайт *http://thegef.org*.

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

Представляя результаты большинству аудиторий, помните: чем меньше – тем лучше.

ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Обмен знаниями на Филиппинах: представление результатов

Природоохранная организация RARE-Philippines подготовила доклад с описанием промежуточных результатов, полученных по итогам проведения семинаров-практикумов, и представила планы действий участников. Доклад был направлен самим участникам, а также соответствующим органам местного самоуправления. Кроме того, он был предоставлен региональным отделениям организаций, участвующих в проекте.

Обмен знаниями в Гондурасе, Никарагуа и Колумбии: представление результатов

Результаты каждого этапа обмена знаниями были зафиксированы в «систематизирующем» документе, составленном антропологом, специалистом по истории народности мискито. В документе были отражены, а затем обобщены результаты мероприятий по обмену знаниями и уроки, извлеченные в ходе этой инициативы. Документ был направлен ключевым заинтересованным сторонам, принимавшим участие в обмене знаниями. Кроме того, группа подготовила короткий рассказ о результатах для распространения среди более широкого круга заинтересованных сторон, включая руководство и спонсоров обмена знаниями.

Таблица 10. Образцы форматов представления результатов

Формат	Используйте, если вы хотите …
Сводный отчет	Сообщить об основных результатах аудитории, которой нужен лишь ограниченный объем информации и которая располагает ограниченным временем
Итоговый отчет	Информировать аудиторию, которая хочет понять процесс обмена знаниями и получить подробную информацию о результатах (например, те, кто планирует проведение аналогичного обмена знаниями, финансирующие организации, ученые)
Рассказ о результатах	Донести информацию до более широкой аудитории, включая тех, кто не очень хорошо знаком с данной тематикой
Другие небольшие письменные форматы, например: сводки, памятные записки, пресс-релизы	Сообщить основные сведения о процессе и результатах обмена знаниями аудитории, которой нужен лишь общий обзор; эти форматы особенно удобны, когда вы сообщаете о результатах в процессе осуществления обмена знаниями
Презентация, брифинг или вебинар	Организовать двустороннее общение с аудиторией, которой нужен краткий обзор результатов и которая ориентирована на решительные действия (например, топ-менеджеры, руководящие сотрудники), или если вы хотите подготовить информацию с учетом конкретных особенностей нескольких разных аудиторий
Периодические неофициальные встречи, оперативная информация на странице в сети Facebook или записи в блогах	Предоставить оперативную информацию тем, кто участвует в данной инициативе по обмену знаниями (особенно таким заинтересованным сторонам, как внутренняя аудитория или партнеры), чтобы достичь взаимопонимания в отношении цели и способствовать укреплению существующих связей
Интернет-ресурсы: веб-страница, электронная почта, блог, страница в сети Facebook	Быстро и без особых затрат донести информацию до широкой общественности и другой аудитории. Эти форматы позволяют получателям информации настраивать ее содержание с учетом своих требований, чтобы получать только те результаты, которые им нужны. Обычно этот метод предоставления информации используется в сочетании с другими форматами, чтобы можно было учитывать предпочтения аудитории, связанные с разным отношением к использованию технологий
Видеоматериалы и фотогалерея	Зафиксировать и представить результаты в форме видеоматериалов и фотографий в подкрепление рассказов и свидетельств

ЭТАП 5

Оценка
и отчетность

ЗАВЕРШЕНИЕ ОДНОГО ОБУЧЕНИЯ И НАЧАЛО СЛЕДУЮЩЕГО

Теперь, когда обучение завершилось, пора подытожить то, что вы узнали как посредник в обмене знаниями. В дальнейшем вы сможете использовать эти знания для расширения своего опыта или в качестве информационной основы для разработки концепции других инициатив по обмену знаниями. Применение полученных уроков для принятия решений в будущем – важный элемент обучения.

Кроме того, это удобный момент для опроса вашей группы и обмена информацией об извлеченных уроках путем анализа принятых мер (см. «Арсенал средств для обмена знаниями», стр. 165). После того как вы разработали концепцию, осуществили и представили результаты инициативы по обмену знаниями, выделите время для размышления – самостоятельного и совместного с вашей группой – о том, что удалось, что не удалось, а что в следующий раз можно сделать по-другому.

Просмотрите свою оценку разработки концепции и осуществления обмена знаниями из раздела 5.2C и проанализируйте следующее:

Этап 1. Основа

» *Удалось ли вам наладить тесное взаимодействие с партнерами и заинтересованными сторонами в целях формирования основы обмена знаниями?*
» *Смогли ли вы сформировать (и передать другим) реалистичные ожидания в отношении данной инициативы по обмену знаниями?*

Этап 2. Определение

» *Согласились ли заинтересованные стороны с теми практическими результатами, которые действительно могли быть получены участниками в процессе или после завершения обмена знаниями?*

Этап 3. Разработка концепции и подготовка

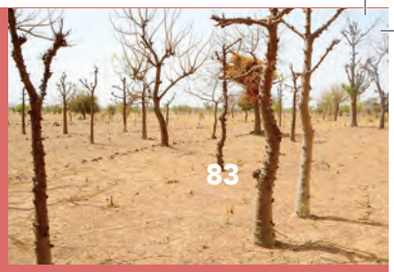
» *Правильно ли был подобран состав группы по разработке и осуществлению обмена знаниями? Была ли у вас возможность повысить качество управления процессом разработки концепции?*

Этап 4. Осуществление

» *За чем нужно было следить более внимательно? Не слишком ли вы медлили или не слишком ли быстро вы действовали?*

Этап 5. Оценка и отчет о результатах

» *Обеспечивают ли имеющиеся данные полноценное отражение того, что было достигнуто благодаря обмену знаниями?*



ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ К ИЗМЕНЕНИЮ КЛИМАТА В ЗАПАДНО-АФРИКАНСКОМ РЕГИОНЕ САХЕЛЬ: ЛЕСОПАРКОВЫЕ НАСАЖДЕНИЯ И ИСТОЧНИКИ СРЕДСТВ К СУЩЕСТВОВАНИЮ

РАССКАЗ ОБ ОБМЕНЕ ЗНАНИЯМИ, ОРГАНИЗОВАННОМ ГЭФ

✓ Проблема

Трем африканским странам, не имеющим выхода к морю, – Буркина-Фасо, Мали и Нигеру – угрожает наступление пустыни Сахара. Периодические засухи, пространственно-временная изменчивость осадков и возрастание засушливости климата привели к сильной деградации земельных, водных и других природных ресурсов этих стран. Кроме того, на процесс деградации влияют человеческий фактор, обусловленный ростом потребностей населения (неконтролируемая вырубка и обрезка деревьев, выбивание пастбищ скотом), и лесные пожары.

В каждой из этих стран есть законы, стратегии, планы действий и нормативные положения, напрямую или косвенно связанные с охраной окружающей среды и управлением природопользованием на национальном, региональном и отраслевом уровнях. Однако они, как правило, дублируют друг друга, что приводит к низкой эффективности и транзакционным издержкам. Реализация государственной политики в этой области не отличается высоким качеством ввиду нехватки финансовых и кадровых ресурсов.

✓ Решение: кто и что делал?

Стремясь поддержать усилия этих стран, направленные на предотвращение дальнейшей деградации природных ресурсов, ГЭФ профинансировал три проекта, общей целью которых было улучшение экономического положения бедных сельских общин за счет сохранения биоразнообразия и перелома тенденции деградации земель и опустынивания. В состав каждого из этих проектов входили специальные компоненты, предусматривавшие адаптацию, диверсификацию и сохранение лесопарков сельскохозяйственного назначения. Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), который является организацией-исполнителем проектов ГЭФ, предоставил грант Всемирному центру агролесоводства (ИКРАФ) для оказания содействия в обмене знаниями между этими тремя странами за счет создания условий для повышения качества совместных исследований и выявления инновационных методов сохранения и увеличения стоимости местных видов деревьев в лесопарках сельскохозяйственного назначения.

В общинах-бенефициарах всех трех стран были созданы 44 деревенских комитета и 13 междеревенских комитетов. Эти комитеты при участии трех координаторов из соответствующих национальных научно-исследовательских сельскохозяйственных институтов информировали друг друга о планах действий по адаптации к изменению климата и предпринимательстве на уровне общин в рамках серии обменов знаниями, а именно:

» В рамках сотрудничества деревень и заинтересованных сторон была проведена оценка риска уязвимости лесопарков сельскохозяйственного назначения, а также природоохранной политики и местных соглашений о повышении качества управления лесопарками.

» В ходе ежегодных конференций участники обменялись информацией о достигнутом прогрессе и представили подробные сведения о новых подходах (технологиях), принятых в соответствующей стране.

» Благодаря обмену визитами между деревнями появилась возможность для наблюдения, изучения и обсуждения методов заготовки и производства семян. В Мали эти визиты положили начало обсуждению вопросов переработки древесных съедобных продуктов, после чего в каждой стране были реализованы небольшие пилотные проекты.

» Знания, полученные в результате этого обмена, были задокументированы и распространены в виде технических и учебных материалов, журнальных статей, справочников, видеороликов и информационно-просветительских материалов.

Поскольку борьба с последствиями нарушения экоклиматического равновесия в зоне Сахеля имела международное значение, был разработан план распространения информации, рекомендаций и инноваций, источником которых стал

данный проект, не только среди заинтересованных сторон самого проекта, но и среди членов международного научного сообщества, а также международного сообщества по вопросам развития.

✓ Результаты

» Организованный координаторами диалог между мелкими фермерами и лесными службами, результатом которого стала разработка переговорных механизмов для обсуждения планов управления лесными и агролесными ресурсами на уровне общин.

» Расширение доступа бедных сельских общин к отобранным (адаптированным) местным видам деревьев в целях ускорения развития лесопарков.

» Усиление ориентации национальных партнерских организаций на деятельность в интересах бедных слоев населения. Например, в рамках небольших пилотных проектов отбирались деревья, наиболее предпочтительные для сельских женщин как источники продуктов питания и доходов.

» Более эффективное продвижение агролесных технологий с помощью видеоматериалов и публикаций.

» Укрепление связей между сельскими общинами и другими заинтересованными сторонами (например, национальными научно-исследовательскими сельскохозяйственными институтами и информационными подразделениями национальных служб лесного хозяйства) в целях устойчивого развития сельских районов

✓ Извлеченные уроки

В случае взаимодействия нескольких стран и нескольких заинтересованных сторон при планировании мероприятий следует предусматривать достаточное количество времени и учитывать возможные ограничения локального характера. У каждой страны могут быть свои проблемы реализации, однако совместное планирование, учитывающее эти факторы, повысит вероятность успеха.

Успех той или иной национальной инициативы зависит, прежде всего, от политической конъюнктуры. Мероприятия в регионе Мопти (Мали) были отменены в марте 2012 года из-за политической ситуации и возобновлены только через год. В результате пришлось отложить запланированное проведение анализа рынка и цепочки создания стоимости. Однако при выборе места проведения обмена знаниями следует учитывать наличие условий, обеспечивающих безопасность передвижения и обучения.

✓ Инструменты

Конференции
Ознакомительные поездки
Диалог и консультации с участием ряда заинтересованных сторон
Инструменты документирования и распространения информации

✓ Посредник в обмене знаниями

Илария Фирмиан, специалист по экологической и климатической информации, Отдел окружающей среды и климата, Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР).

Подробная информация о проекте

» Объем финансирования со стороны ГЭФ и период реализации проекта:

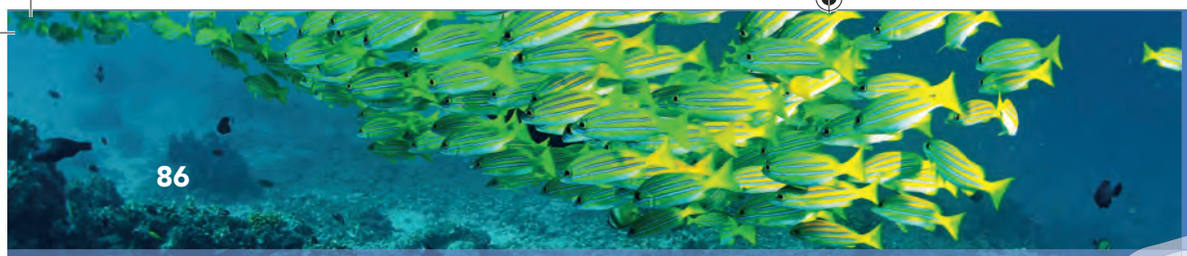
» ГЭФ/ПАСАДЕМ: 4 200 000 долл. США (2009–2016 гг.) в Нигере

» ГЭФ/ФОДЕСА: 6 000 000 долл. США (2005–2013 гг.) в Мали

» ГЭФ/ПДРД: 2 000 000 долл. США (2008–2014 гг.) в Буркина-Фасо

» Организация-исполнитель: Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР).

gef IFAD ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ



СЕТЬ ГЭФ ПО ОБМЕНУ ЗНАНИЯМИ И УЧЕБНЫМИ РЕСУРСАМИ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ВОД (IW:LEARN)

«Сеть ГЭФ по обмену знаниями и учебными ресурсами в области международных вод» (IW:LEARN) – это проект управления информацией и обучения, который ГЭФ осуществляет с 2000 года в рамках различных траншей. Это практикующее сообщество и информационная платформа, содействующая глобальному обмену опытом и знаниями между финансируемыми ГЭФ проектами в области международных вод (МВ), должностными лицами стран, организациями-исполнителями и другими партнерами.

С учетом того, что объем инвестиций в 230 проектов МВ составляет более 1,6 млрд долл. США, обмен информацией, полученной в результате осуществления этих инвестиций, и тиражирование достижений и эффектов проектов в более широком масштабе – одна из важнейших задач ГЭФ. Таким образом, общей целью сети IW:LEARN является совершенствование управления трансграничными водными объектами на всей планете за счет сбора и обмена информацией о передовых наработках, извлеченных уроках и инновационных решениях общих проблем. Кроме того, одна из целей сети IW:LEARN заключается в повышении общего качества портфеля проектов ГЭФ-МВ за счет развития диалога, обмена знаниями и тиражирования опыта других проектов.

Сеть IW:LEARN функционирует как центр распространения и обмена знаниями, задачей которого является содействие практическому обучению и урегулированию проблем того или иного проекта с помощью решений, найденных в рамках другого проекта ГЭФ (или за пределами сообщества ГЭФ-МВ). Кроме того, сеть IW:LEARN помогает различным организациям и тематическим направлениям ГЭФ координировать и обмениваться информацией о внутренних учебных мероприятиях и деятельности по управлению знаниями в области МВ. Стремясь к развитию трансграничного взаимодействия и сотрудничества между проектами и партнерами одного региона по линии Юг-Юг, сеть IW:LEARN помогает наладить и поддерживать региональный диалог. На сегодняшний день сеть IW:LEARN помогла поддержать несколько региональных диалогов в Африке, Карибском бассейне, а также в Восточной и Юго-Восточной Европе. Помимо этого, сеть IW:LEARN финансирует командировки представителей отдельных проектов ГЭФ, чтобы они могли принять участие в глобальных диалогах по вопросам политики в области МВ. В рамках международных консультативных процессов – таких как Всемирный водный форум, Комиссия по устойчивому развитию, Инициатива по азоту, Открытый процесс неофициальных консультаций по вопросам Мирового океана и морского права, Найробийская программа работы, Международное десятилетие действий ООН «Вода для жизни» и др. – представители проектов ГЭФ-МВ делятся информацией о своем практическом опыте и результатах и при этом получают новые знания и налаживают полезные связи и контакты.

Сайт сети (*www.iwlearn.net*) является главным архивом и службой сбора данных тематической области ГЭФ «Международные воды». На сайте имеются специальные сервисы для обмена информацией, предназначенные для практиков и широкой общественности, что облегчает управление знаниями. Эти сервисы содержат информацию о проектах, контактные данные и более 7 тысяч документов, включая «Трансграничный диагностический анализ» (Transboundary Diagnostic Analysis), стратегические программы действий (Strategic Action Programmes), аналитические записки с описанием приобретенного опыта и полученных результатов, а также отчеты о проделанной работе, сообщения для печати и объявления о предстоящих мероприятиях. Помимо информации об итогах крупных международных форумов (например, конференций ГЭФ по проблеме международных вод, обучающих материалов, связанных с водными проблемами), на сайте имеется уникальный сервис для визуализации портфеля проектов и архив результатов реализации портфеля проектов, которые позволяют быстро найти и проанализировать воздействие операций ГЭФ во всем мире. Электронные форумы сети IW:LEARN используются для размещения объявлений о вакансиях в области МВ и просьб об оказании содействия.

Кроме того, сеть IW:LEARN предоставляет следующие услуги:

- Предоставление информации с охватом всех проектов портфеля: конференции-биеннале ГЭФ «Международные воды» (IWC): *www.iwlearn.net/iwc*
- Услуги технической поддержки: *www.iwlearn.net/websitetoolkit*
- Обмен информацией между проектами/двустороннее партнерство: *www.iwlearn.net/exchange*
- Целевое обучение: *www.iwlearn.net/workshops*
- Информационно-разъяснительная работа: сбор, обобщение и распространение информации: *www.iwlearn.net/experience* и *www.iwlearn.net/ebulletin*
- Поддержка сообществ специалистов-практиков (ССП): *community.iwlearn.net*
- Справочная служба (информационно-справочный центр): *info@iwlearn.org*

Подробная информация о проектах (5 проектов)

- Объем финансирования со стороны ГЭФ: 20 млн долл. США
- Период реализации проектов: с 2000 г. по настоящее время
- Организация-исполнитель: Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН)

ИСКУССТВО ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ: АРСЕНАЛ СРЕДСТВ

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 90

РАЗДЕЛ I. ИНСТРУМЕНТЫ 91

1. Краткосрочный формат
- 1.1 Конференция 93
- 1.2 Визит эксперта 97
- 1.3 Ярмарка знаний 101
- 1.4 Ознакомительная поездка 105
- 1.5 Семинар-практикум 109

2. Среднесрочный формат
- 2.1 Конкурс/соревнование 115
- 2.2 Информационная джем-сессия 119
- 2.3 Диалог/консультации с участием ряда заинтересованных сторон 123

3. Долгосрочный формат
- 3.1 Сообщество специалистов-практиков 129
- 3.2 Двустороннее партнерство 133

РАЗДЕЛ II. МЕРОПРИЯТИЯ 139

1. Презентационные мероприятия
- 1.1 Демонстрация 141
- 1.2 Встреча с группой экспертов 142
- 1.3 Блиц-презентация 143
- 1.4 Стендовый доклад 144
- 1.5 Доклад 145
- 1.6 Рассказ 146

2. Дискуссионные мероприятия
- 2.1 Обсуждение случаев из практики 148
- 2.2 Мозговой штурм 149
- 2.3 Дискуссионная группа 150
- 2.4 Интернет-дискуссия 151
- 2.5 Кафе знаний 152
- 2.6 Помощь коллег 153

3. Практические мероприятия
- 3.1 Планирование действий 155
- 3.2 Блиц-книга 156
- 3.3 Выезд на объект 157
- 3.4 «Аквариум» 158
- 3.5 Учебный пункт 159
- 3.6 Ролевая игра 161
- 3.7 Прикомандирование 162
- 3.8 Бизнес-симуляция 163

4. Аналитические мероприятия
- 4.1 Анализ принятых мер 165
- 4.2 Фокус-группа 166
- 4.3 Интервью 167
- 4.4 Самооценка 168
- 4.5 Опрос 169
- 4.6 SWOT-анализ 170

ВВЕДЕНИЕ

Каждая инициатива по обмену знаниями – это комбинация инструментов, мероприятий и способов обмена знаниями.

Настоящий арсенал средств для обмена знаниями – это ваш ресурс, с помощью которого вы можете спланировать и выбрать подходящую комбинацию, чтобы помочь участникам добиться желаемых промежуточных результатов. Здесь вы найдете краткие описания, практические инструкции и примеры из практики для **целого ряда инструментов и мероприятий, представленных в настоящем Руководстве в рамках Этапа 3.**

Арсенал средств состоит из двух разделов.

Раздел 1 «Инструменты» содержит подробное описание каждого инструмента (механизмы обмена знаниями), инструкции о том, когда и как его использовать, и примеры из практики.

Раздел 2 «Мероприятия» содержит подробное описание каждого мероприятия (структурные элементы инструментов), инструкции о том, когда и как его использовать, и примеры из практики.

ИНСТРУМЕНТЫ

Инструменты могут выполнять разные функции. Некоторые инструменты требуют меньше времени и более интенсивной индивидуальной работы; другие требуют больше времени и менее интенсивной индивидуальной работы.

КРАТКОСРОЧНЫЙ ФОРМАТ

- КОНФЕРЕНЦИЯ
- ВИЗИТ ЭКСПЕРТА
- ЯРМАРКА ЗНАНИЙ
- ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПОЕЗДКА
- СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ

СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ФОРМАТ

- КОНКУРС/ СОРЕВНОВАНИЕ
- ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЖЕМ-СЕССИЯ
- ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

ДОЛГОСРОЧНЫЙ ФОРМАТ

- СООБЩЕСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ-ПРАКТИКОВ
- ДВУСТОРОННЕЕ ПАРТНЕРСТВО

ИНСТРУМЕНТЫ

КРАТКОСРОЧНЫЙ ФОРМАТ

КОНФЕРЕНЦИЯ

ВИЗИТ ЭКСПЕРТА

ЯРМАРКА ЗНАНИЙ

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПОЕЗДКА

СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ

КОНФЕРЕНЦИЯ

ЧТО ТАКОЕ КОНФЕРЕНЦИЯ?

Официальное мероприятие с большим количеством участников, которые собираются вместе, чтобы поделиться знаниями и опытом по конкретному вопросу (конкретной теме).

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- » получение новых знаний
- » проведение информационно-разъяснительной работы среди большого числа участников, особенно в целевой аудитории высокого уровня
  - › в течение одного дня или нескольких дней
  - › по нескольким тематическим направлениям/с углубленным анализом отдельных вопросов
  - › параллельно с проведением семинаров-практикумов и ярмарок знаний по тому же вопросу или теме
- » налаживание связей и контактов, создание партнерств и укрепление сообществ
- » проведение мероприятий, предусматривающих всесторонний обмен знаниями в целях передачи знаний
- » привлечение особого внимания к тому или иному вопросу или запуск глобальных инициатив
- » представление информации о воздействиях программы или изменении стратегии

WB_AoKE_Text_Rus.indd 93 28.08.2017 16:43:02

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 6 МЕСЯЦЕВ до начала:

» Разработать концепцию
» Определить бюджет и источники финансирования
» Принять решение о целевой аудитории
» Определить состав группы, отвечающей за организацию конференции
» Выбрать место проведения конференции (страну, город)
» Определить возможных партнеров
» Посетить место проведения конференции, чтобы найти подходящее помещение или заручиться поддержкой местных партнеров
» Создать базу данных проекта и план действий конференции

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 3 МЕСЯЦА до начала:

» Выбрать гостиницу/помещение для проведения конференции
» Заключить контракты со всеми поставщиками услуг, включая гостиницы/помещение для проведения конференции, местного организатора конференции, питание, транспортное обслуживание и синхронный перевод (при необходимости)
» Заключить договоры с докладчиками и техническими специалистами, задействованными в организации конференции (ТЗ)
» Разослать приглашения и регистрационные материалы
» Принять меры для организации поездок и предусмотреть суточные для спонсируемых участников и выступающих
» Контролировать ход организационно-технических мероприятий
» Подготовить справочник конференции для участников и выступающих, включающий программу конференции, сведения об имеющихся ресурсах, биографические сведения, информацию о гостиницах и транспорте

ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

» Проверить и подтвердить все организационно-технические моменты (гостиница, проезд, транспортное обслуживание, суточные, питание, зал(ы) заседаний, средства коммуникации, технологии)
» Убедиться в том, что у всех участников есть необходимые документы для поездки

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

» Координировать с местным организатором конференции все организационно-технические моменты, включая гостиницы, участников, питание, транспортное обслуживание, техническую поддержку и т. д.
» Выдать необходимые суточные
» Следить за посещаемостью участников
» Ежедневно проводить рабочие встречи с группой, отвечающей за проведение конференции, и готовиться к следующему дню

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

» Собрать все счета на оплату и сверить их с квитанциями
» Оформить все финансовые документы и составить расходную ведомость
» Провести оценку
» Составить итоговый отчет, включив в него в том числе извлеченные уроки и дальнейшие действия

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ КОНФЕРЕНЦИИ

ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Мозговой штурм и планирование мероприятий** с целью согласования основных целей преобразований
- **Интернет-дискуссия** с целью определения участников, основных докладчиков и партнеров и принятия решения о составе группы, отвечающей за проведение конференции

РЕАЛИЗАЦИЯ

- **Встреча с группой экспертов** с целью обсуждения тенденций и проблем, с последующей сессией вопросов и ответов
- **Дискуссионная группа** с целью обсуждения проблем, представленных экспертами
- **Доклад** об основных результатах и предлагаемых возможных решениях
- **Выезд на объект** – организуется во второй день, чтобы участники могли непосредственно познакомиться с ним
- **Сессия стендовых докладов** – организуется в последний день с тем, чтобы представить главные выводы, сделанные по итогам посещения объектов, и другие основные результаты

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: КОНФЕРЕНЦИИ МОГУТ ОКАЗАТЬ БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ, ЕСЛИ В НИХ УЧАСТВУЮТ БЕНЕФИЦИАРЫ

Для оказания содействия Буркина-Фасо, Мали и Нигеру в предотвращении дальнейшей деградации природных ресурсов в результате опустынивания ГЭФ профинансировал четыре проекта, общей целью которых было улучшение экономического положения бедных сельских общин за счет адаптации, диверсификации и сохранения лесопарков сельскохозяйственного назначения.

Сначала в общинах-бенефициарах трех стран были созданы деревенские и междеревенские комитеты. Эти комитеты проводили ежегодные конференции, в ходе которых участники, включая представителей общин-бенефициаров, могли рассказывать о своих достижениях и обсуждать новые подходы и технологии, принятые в их странах. Они проводили совместные оценки риска уязвимости лесопарков сельскохозяйственного назначения и связанных с ними источников средств к существованию. Кроме того, они обсуждали сценарии изменения климата, государственную политику в области природных ресурсов и также местные соглашения о повышении качества управления лесопарками со стороны общин. Эти взаимодействия способствовали укреплению связей между сельскими общинами и другими заинтересованными сторонами, занимающимися вопросами устойчивого развития сельских районов, включая национальные научно-исследовательские сельскохозяйственные институты и информационные подразделения национальных служб лесного хозяйства.

Поскольку борьба с последствиями опустынивания имеет международное значение, был разработан и введен в действие план, направленный на то, чтобы информация, инновации и рекомендации, источником которых стали эти проекты, были доступны не только заинтересованным сторонам самого проекта, но и членам международного научного сообщества, а также международного сообщества по вопросам развития. Знания, полученные в ходе реализации этих проектов, документировались и распространялись в виде технических и учебных материалов, журнальных статей, справочников, видеороликов и информационно-просветительских материалов.

Источник: The IFAD-GEF Advantage: Partnering for Sustainable World,
https://www.ifad.org/documents/10180/2daa0a42-2a25-4821-b1d6-1e23eba2e070

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ КОНФЕРЕНЦИИ

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Опрос – рассылается вопросник, чтобы оценить воздействие и пользу конференции

Планирование действий, с тем чтобы определить приоритетность основных результатов и дальнейших действий

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Помните, что конференции требуют тщательного планирования и взаимодействия с партнерами на самых ранних этапах.
» На стадии планирования определите, какие мероприятия вы хотите зафиксировать в полном объеме, а какие вы хотите задокументировать только в виде основных идей.
» Рассмотрите возможность создания группы, которая будет встречать и приветствовать участников в аэропорту, гостинице и помещении, в котором проводится конференция.
» Не надо перегружать участников! Предусмотрите достаточное количество перерывов во время заседаний, чтобы участники могли наладить контакты между собой. Во время перерывов на кофе может многое произойти!

Реализация

» Организуйте несколько мероприятий – например, кафе знаний или «мировое кафе», – во время которых группы должны обмениваться информацией в процессе работы над общей темой.
» Зафиксируйте опыт и отзывы участников, записав короткие видеоинтервью.

Использование социальных сетей

» Сайты **коротких заметок или микроблогов** (например, Twitter): присутствующие нередко используют их для того, чтобы рассказывать о мероприятиях конференции, устанавливать контакты и общаться с участниками за пределами конференции.
» Сайты **фотохостинга** (например, Flickr или Instagram) отлично подходят для распространения фотографий, сделанных во время конференции, с помощью специального хештега. Дайте повод для обсуждения, периодически размещая сделанные украдкой фотографии процесса подготовки конференции: группа по планированию за работой, образцы блюд, которые будут предлагаться участникам, и т. д. Хештег поможет искать фотографии по тематике.
» Для регистрации участников конференции и общения с ними можно использовать сайты **социальных сетей**, таких как LinkedIn, Google+ и Facebook. На этих сайтах есть сервисы, которые позволяют рекламировать конференцию, обеспечивают удаленный доступ к конференции и расширяют возможности для установления связей и контактов за пределами конференции.

ВИЗИТ ЭКСПЕРТА

ЧТО ТАКОЕ ВИЗИТ ЭКСПЕРТА?

Направление специалиста-практика или технического эксперта страной (регионом, организацией), которая является поставщиком знаний, в страну (регион, организацию), которая является искателем знаний, в целях оценки текущей ситуации и (или) предоставления рекомендаций по конкретной проблеме.

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- » совершенствование навыков и получение новых профессиональных знаний
- » углубленная диагностика той или иной проблемы в области развития и получение рекомендаций относительно адаптации передовых наработок или решений к местным условиям
  - › в течение нескольких дней или в виде серии визитов в течение нескольких месяцев (по мере необходимости)
  - › для небольших групп участников
  - › при личном взаимодействии экспертов
  - › на уровне организаций
- » предоставление практических рекомендаций, наставничество или обучение на разных стадиях осуществления обмена знаниями
- » организация обмена знаниями в тех случаях, когда поездка в страну, поставляющую знания, невозможна (независимо от причины)

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 3 МЕСЯЦА до начала:

- Разработать концепцию
- Определить экспертов:
  - Подготовить ТЗ
  - Приступить к заключению контрактов
  - Разработать комплект ознакомительных документов со всеми необходимыми материалами, включая информацию о культурном, социальном и политическом ландшафте страны – получателя знаний
- Определить формат взаимодействия (очный, виртуальный или тот и другой)
- Определить материально-технические потребности и соответствующих поставщиков услуг

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 2 МЕСЯЦА до начала:

- Заключить контракты с поставщиками услуг, задействовать ресурсы, необходимые для документирования визита (фотограф, оборудование и т. д.) и, в случае необходимости, привлечь переводчиков
- Организовать предварительную встречу с участием всех заинтересованных лиц (в формате видеоконференции или телефонной конференции)
- Проверить и подтвердить все организационно-технические моменты (визы, гостиница, авиарейсы и т. д.)

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

- Разработать процедуру оценки и мониторинга после окончания визита
- Предоставить экспертам комплект ознакомительных и информационных материалов

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

- Начать с сообщений местных участников/принимающих экспертов о своих проблемах и о том, чего они ожидают от этого визита
- Зафиксировать содержание в форме видеоматериалов, блогов, записей и т. д.
- Проводить ежедневные проверки и короткие рабочие встречи, чтобы не сбиться с пути к достижению целей

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

- Задокументировать процесс и извлеченные уроки
- Провести оценку каждого партнера (поставщика услуг)
- Организовать мероприятия по итогам визита (очные или в формате видеоконференции)
- Рассмотреть возможность организации ответного визита эксперта или ознакомительной поездки
- Оформить финансовые документы

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ВИЗИТА ЭКСПЕРТА

ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Мозговой штурм** в формате видеоконференции, чтобы познакомиться и согласовать содержание визита
- **Интернет-дискуссия**, чтобы разработать концепцию

РЕАЛИЗАЦИЯ

- **Встреча с группой экспертов** в очном и виртуальном формате с участием приглашенных экспертов, государственных должностных лиц, сотрудников организаций-исполнителей, а также представителей гражданского общества и частного сектора, чтобы выяснить различные точки зрения по обсуждаемому вопросу
- **Демонстрация** в очном формате с участием приглашенных экспертов и сотрудников организаций-исполнителей, чтобы проинформировать их о том, как аналогичные решения работали в других условиях
- **Фокус-группа** в очном формате с участием различных групп заинтересованных сторон, чтобы эксперты могли выяснить взгляды более широкого круга заинтересованных сторон или сообществ на местные проблемы и предлагаемые решения
- «**Аквариум**» в очном формате с участием экспертов и более широкого круга заинтересованных сторон в целях выявления различных точек зрения и в качестве альтернативы дебатам по сложным вопросам

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

- **Планирование действий**, очное и виртуальное, для разработки дорожной карты дальнейших действий

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: ВИЗИТЫ ЭКСПЕРТОВ ЯВЛЯЮТСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИ ВЫГОДНЫМ СПОСОБОМ РЕШЕНИЯ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ, ТРЕБУЮЩИХ ПОЭТАПНОГО ПОДХОДА

В целях прекращения или сокращения выбросов стойких органических загрязнителей за счет введения в нормативно-правовую базу положений о наилучших имеющихся методах и наилучших видах природоохранной деятельности (НИМ/НВПД) или стандартов для диоксинов восемь стран (Вьетнам, Индонезия, Камбоджа, Китай, Лаосская Народно-Демократическая Республика, Монголия, Таиланд и Филиппины) приняли региональный подход, несмотря на то что у каждой из них есть свои специфические потребности. Действуя в рамках финансируемой ГЭФ программы, шведское Агентство по охране окружающей среды направило экспертов с целью реализации поэтапной программы «Надлежащие нормативные основы успешного внедрения НИМ/НВПД в странах Восточной и Юго-Восточной Азии». В этой работе приняли участие технические специалисты министерств-партнеров и другие заинтересованные стороны. На первом этапе был организован обмен исходной информацией. Через год, на втором этапе, решался вопрос о том, как ввести соответствующие положения в нормативную базу с учетом представленной странами информации об их достижениях или барьерах, препятствующих практическому использованию знаний, полученных в процессе обмена. С тех пор Филиппины, Таиланд и Вьетнам включили положения о НИМ/НВПД в свои нормативные акты и ввели стандарты для диоксинов. В настоящее время продолжается обмен знаниями через региональную платформу, а некоторые участники первой серии семинаров-практикумов сами стали преподавателями в своих технических областях.

Источник: Региональный план внедрения в регионе ВЮВА стратегий НИМ/НВПД для промышленных источников, перечисленных в Приложении С к Стокгольмской конвенции, Статья 5, *https://open.unido.org/api/documents/4695592/download/RegionalPlanfortheIntroductionofBAT-BEPStrategiestoIndustrialSourceCategoriesofStockholmConventionAnnexCofArticle5inESEARegion*

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Выбирайте экспертов, имеющих серьезную подготовку и богатый опыт работы в той области, к которой относится рассматриваемая глобальная экологическая проблема.
» Четко определите цели и ожидаемые результаты. Удостоверьтесь в том, что вы знаете, чего хотите добиться от визита эксперта. Если вы не очень хорошо продумали, как вовлечь участников в эту работу, обмен знаниями может в конечном счете превратиться в серию презентаций.

Реализация

» Проведите углубленную диагностику и анализ путем решения задач.
» По возможности, организуйте для экспертов выезд на объект и встречи с более широким кругом заинтересованных сторон.

Использование социальных сетей

» Сайты **коротких заметок или микроблогов** (например, Twitter) создают возможность для широкого распространения интересных выводов или сообщений экспертов и взаимодействия с более широким кругом заинтересованных сторон.
» **Блоги**, размещаемые на сайтах Google+, WordPress и др., можно использовать для документальной фиксации хода визита эксперта, сбора отзывов и комментариев и формирования сообщества по данному вопросу.

ЯРМАРКА ЗНАНИЙ

ЧТО ТАКОЕ ЯРМАРКА ЗНАНИЙ?

Очное мероприятие по обмену знаниями для демонстрации опыта, достижений и инноваций участников и представления новых программ донорам и потенциальным партнерам.

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- » создание профессиональных сетей и партнерств
  - › на глобальном, национальном, местном уровне или на уровне организаций
  - › в рамках однодневного или многодневного мероприятия
  - › с участием большого числа людей
  - › с использованием различных форматов (очного и (или) виртуального)
- » повышение осведомленности
- » обмен информацией об инновациях и (или) выявление наилучшей практики
- » привлечение внимания к работе группы над конкретным проектом или вопросом

WB_AoKE_Text_Rus.indd 101 28.08.2017 16:43:04

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 12 МЕСЯЦЕВ до начала:

» Разработать концепцию
» Подготовить приглашение к подаче предложений
» Разослать приглашение к подаче предложений
» Разработать стратегию информационного обеспечения или популяризации или PR-стратегию
» Разработать визуальный образ и графический дизайн ярмарки
» Определить место проведения ярмарки
» Предложить целевым группам подготовить стенды и представить основные положения

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 6 МЕСЯЦЕВ до начала:

» Провести оценку предложений
» Подготовить пресс-релизы и новостные материалы
» Использовать социальные сети для стимулирования дискуссий и представления информации о ярмарке
» Создать или актуализировать сайт
» Проанализировать предложения с целью разработки и координации сессий
» Зарезервировать или арендовать оборудование, залы заседаний, оргтехнику и выездное ресторанное обслуживание
» Набрать и проинструктировать группу аудиовизуальной поддержки, которая будет выполнять запросы на звукоусиление, видеопоказ, демонстрации, музыкальное сопровождение и ИТ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 3 МЕСЯЦА до начала:

» Составить повестку дня и программу
» Нанять и подготовить координаторов
» Подготовить канцелярские принадлежности и рекламные материалы
» Помочь участникам в заказе билетов и гостиничных номеров
» Окончательно утвердить список участников
» Окончательно определить структуру сессий, используя соответствующие методы и инструменты
» Провести встречу с участниками для уточнения целей сессий

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

» Убедиться в том, что стенды установлены
» Открыть ярмарку, приветствуя участников и представляя каждый стенд
» Проследить за тем, чтобы ярмарка была должным образом задокументирована (видеоматериалы и (или) фотографии)
» Провести интервью с участниками

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

» Провести оценку
» Разместить на сайте ярмарки самые последние видеоматериалы, фотографии и рассказы
» Распространить информацию о главных событиях
» Разослать благодарственные письма

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ЯРМАРКИ ЗНАНИЙ

ПЛАНИРОВАНИЕ	**Обсуждение**, очная или виртуальная встреча организаторов, чтобы согласовать содержание ярмарки знаний
РЕАЛИЗАЦИЯ	**Кафе знаний**, чтобы присутствующие могли обменяться идеями, представляющими общий интерес **Помощь коллег**, чтобы извлечь уроки из опыта специалистов-практиков **Сессия стендовых докладов**, чтобы создать условия для неформального обмена знаниями **Обсуждение случаев из практики**, чтобы создать условия для обмена знаниями и размышлений в рамках небольших групп
ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ	**Анализ принятых мер** с участием руководителя каждого стенда с целью использования извлеченных уроков

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: ЯРМАРКА ЗНАНИЙ ПОМОГАЕТ ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ К НАИЛУЧШЕЙ ПРАКТИКЕ

На ярмарке знаний, состоявшейся в ходе Ежегодных совещаний Всемирного банка и МВФ 2010 года, была представлена Региональная карибская инициатива по профилактике рискованного поведения среди мальчиков. Ее цель заключалась в создании возможностей для обмена инновационными идеями, опытом и передовыми наработками в области работы с молодежью из группы риска. Ярмарка способствовала продвижению успешных тиражируемых мероприятий по профилактике сопряженного с риском поведения молодежи. Кроме того, на ярмарке были представлены финалисты карибского конкурса «Профилактика рискованного поведения среди мальчиков», которые рассказали о том, как они вовлекают молодежь из группы риска в социально полезную деятельность.

Источник: The World Bank, Regional Caribbean Initiative on Keeping Boys Out of Risk, *http://go.worldbank.org/Z6LCE8JI0*

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Прежде всего вам необходимо четко определить, кто будет поставлять и получать знания.
» Подумайте о том, как можно объединить ярмарки знаний с конференциями и провести их по окончании конкурсов/соревнований, чтобы представить проекты-победители.
» Обязательно составьте план информационной работы или маркетинга, чтобы донести информацию о ярмарке до широкой аудитории.
» Выберите для организации ярмарки помещение, где может одновременно находиться много людей.
» Предусмотрите, чтобы в вашем распоряжении были технические специалисты на тот случай, если что-то сломается.

Реализация

» Для обеспечения целостности восприятия используйте для экспозиций единое структурное решение, но при этом предоставьте каждому поставщику самому решить, что будет входить в состав его экспозиции.
» Создавайте стимулы для инновационных презентаций и стендовых докладов.
» Фиксируйте то, что происходит на ярмарке знаний, и для этого делайте фотографии и видеозаписи, берите интервью и т. д.

Использование социальных сетей

» Сайты **коротких заметок или микроблогов** (например, Twitter) могут быть эффективным способом вовлечения аудитории в активную деятельность, связанную с темой вашей ярмарки знаний (размещение фотографий, стимулирование обсуждений в режиме реального времени).
» С помощью **социальных сетей** (например, Facebook и Google+) вы сможете рекламировать ярмарку знаний и дать повод для ее обсуждения еще до начала самого мероприятия. Разместите в сетях график и фотографии, чтобы задействовать активистов и стимулировать общение.

ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПОЕЗДКА

ЧТО ТАКОЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПОЕЗДКА?

Визит или серия визитов отдельных лиц или группы людей в одну или несколько стран или в пределах одной страны, или посещение объектов с конкретной обучающей целью и для непосредственного ознакомления участников с тем, как что-то было сделано или делается.

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- получение новых знаний
- повышение осведомленности о том, что реально можно предпринять
  - в сопровождении специального координатора – для принимающей стороны и посетителей
  - для группы участников не более 25 человек (в идеале менее 20 человек)
  - при посещении одной или нескольких стран
  - в течение нескольких дней или даже недель
- наблюдение и изучение иных вариантов действий
- создание профессиональных сетей и партнерств с теми, кто работает в тех же областях
- достижение взаимопонимания различными группами заинтересованных сторон и формирование у них мотивации к совместным действиям

WB_AoKE_Text_Rus.indd 105 28.08.2017 16:43:04

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 4 МЕСЯЦА до начала:

» Разработать концепцию и составить бюджет
» Подтвердить состав участников
» Получить официальное согласие принимающих стран или поставщиков знаний
» Определить состав группы, отвечающей за организацию ознакомительной поездки
» Составить предварительную программу ознакомительной поездки, с тем чтобы облегчить планирование материально-технического обеспечения
» Подготовить ТЗ для координатора
» Приступить к согласованию материально-технического обеспечения: разрешение службы безопасности, медицинские требования (прививки и т. д.), авиабилеты, визы, гостиница, местный транспорт и переводчик (в случае необходимости)
» Заключить контракты с поставщиками услуг

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 2 МЕСЯЦА до начала:

» Направить проект программы принимающей стране/поставщику знаний
» Попросить принимающую сторону предоставить справочные материалы
» Принять решение о том, как документировать ознакомительную поездку, и заключить контракты с техническими специалистами (фотограф, кинооператор, журналист)
» Зарезервировать суточные
» Проверить есть ли у участников какие-либо ограничения в питании и медицинская страховка
» Проконсультироваться с участниками относительно проекта программы и желательных объектов для посещения
» Окончательно утвердить список участников

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

» Создать справочник ознакомительной поездки (программа, ресурсы, сведения об участниках и докладчиках, результаты опросов, медицинская информация, адреса гостиниц и правила поведения в соответствующей стране)
» Удостовериться в том, что все организационно-технические вопросы урегулированы (визы, гостиницы, авиабилеты и т. д.)
» Разослать справочник ознакомительной поездки всем участникам

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

» Координировать с местным организатором ознакомительной поездки все организационно-технические моменты, включая гостиницы, участников, питание, транспортное обслуживание, техническую поддержку и т. д.
» Выдать необходимые суточные
» Следить за посещаемостью участников
» Ежедневно проводить рабочие встречи с группой, отвечающей за организацию ознакомительной поездки, и готовиться к следующему дню

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

» Задокументировать ход и уроки ознакомительной поездки и предоставить эти документы участникам
» Провести полномасштабную оценку состоявшегося обмена знаниями
» Провести оценку каждого партнера (поставщика услуг)
» Оформить расходы участников
» Оформить финансовые документы

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ОЗНАКОМИТЕЛЬНОЙ ПОЕЗДКИ

ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Планирование действий** с участниками и принимающей стороной (сторонами), чтобы составить дорожную карту ознакомительной поездки
- **Дискуссии**, очные или виртуальные, с основными партнерами и участниками как в странах-поставщиках, так и в странах-получателях, чтобы обсудить программу и содержание ознакомительной поездки

РЕАЛИЗАЦИЯ

- **Презентации** представителей стран-поставщиков и стран-получателей с целью обмена опытом
- **Посещения объектов**, чтобы участники сами могли увидеть, что реально можно предпринять, и пообщаться с исполнителями и бенефициарами проектов
- **Сессии в формате «помощь коллег»**, чтобы получить информацию о вариантах решения конкретных проблем от коллег и специалистов-практиков из страны – поставщика знаний
- **Интервью** с ключевыми разработчиками политики, специалистами-практиками и бенефициарами проектов, а также интервью с целью получения отзывов и комментариев участников

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

- **Сессия стендовых докладов**, чтобы информировать более широкую группу заинтересованных сторон о результатах и уроках ознакомительной поездки
- **Опросы и интервью**, чтобы получить отзывы и комментарии участников
- Сессии **по планированию действий**, чтобы определить порядок адаптации полученных знаний к местным условиям

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПОЕЗДКА МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ СОЗДАНИЮ НОВЫХ ПАРТНЕРСТВ

Представители научных кругов и сотрудники правительственных структур из Афганистана, Индии, Китая и Пакистана, на территории которых находятся покрытые ледниками Гималайские горы, посетили Эквадор в период с 27 по 30 января 2014 года, с тем чтобы получить информацию и почерпнуть идеи, наработанные в рамках действующей региональной программы «Адаптация к изменениям, вызванным стремительным отступлением ледников в тропической зоне Анд» (PRAA), которые они могли бы применить у себя на родине. Программа PRAA, финансируемая главным образом за счет средств ГЭФ, осуществляется в Боливии, Эквадоре и Перу. Все эти страны сталкиваются со схожими проблемами, включая рост численности населения, уязвимость к изменению климата и неустойчивость гидрологического режима, меняющегося от года к году.

Эта инициатива по обмену знаниями включала посещение ледника Антисана, где на высоте более 4000 м над уровнем моря расположены станции мониторинга, которые собирают ценную информацию о состоянии атмосферы и помогают ученым лучше понять связь между климатом и водным балансом. Кроме того, целью посещения было укрепление технического потенциала участников, а также формирование информационной базы и инициирование сотрудничества стран этого региона в области управления данными и обмена информацией о ледниках.

Источник: “World Bank: Participants from Afghanistan, China, India, and Pakistan visit Ecuador to share knowledge on monitoring glaciers and climate change” (press release, January 23, 2014), *http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2014/01/24/banco-mundial-afganistan-china-india-y-pakistan-visitan-ecuador-para-intercambiar-conocimiento-sobre-monitoreo-de-glaciares-y-cambio-climatico*

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Постарайтесь вовлечь в процесс планирования всех участников (и принимающую сторону, и посетителей), чтобы понять ожидания обеих сторон.
» Тщательно планируйте ознакомительную поездку – не только с точки зрения посещаемых объектов и материально-технического обеспечения, но и с точки зрения общей последовательности мероприятий, а также вовлечения участников в работу еще до начала самой поездки.
» Правильно подбирайте людей. Отбирая участников, учитывайте не только тот вклад, который они могут внести, но и то, как они будут способствовать созданию атмосферы внутри группы.
» Найдите местных партнеров, чтобы они помогли вам понять культурный, социальный и политический ландшафт страны.
» Определите, как вы будете выдавать суточные (всю сумму в самом начале поездки, ежедневно, наличными и т. д.). Узнайте в местных банках об установленных лимитах снятия наличности.
» В случае продолжительной ознакомительной поездки предусмотрите время для отдыха, чтобы участники могли восстановить силы и не утратили интерес.
» Предусмотрите документальное оформление извлеченных уроков и их распространение среди участников в течение одного месяца после окончания поездки. Кроме того, в дальнейшем можно провести семинар-практикум по итогам поездки, чтобы проверить, как участники используют полученные знания.

Реализация

» Вы должны знать уровень каждого члена делегации. Протоколы могут различаться в зависимости от должностей участников.
» Предусмотрите достаточную продолжительность поездки для того, чтобы можно было посетить объекты, и выделите достаточное время для пребывания на объектах.
» В целях получения максимального эффекта от поездки устраивайте интерактивные встречи с соответствующими заинтересованными сторонами.
» Создайте участникам социальное пространство, чтобы они могли установить контакты и разобраться в том, как им адаптировать извлеченные уроки к условиям своей страны.
» Будьте готовы к нештатным ситуациям. По возможности старайтесь задействовать коллег из принимающей страны.

Использование социальных сетей

» Для того чтобы распространить информацию о предстоящей ознакомительной поездке и создать условия для обсуждения еще до ее начала, можно использовать **социальные сети** (например, LinkedIn, Google+ и Facebook). Кроме того, общение в социальных сетях позволяет участникам и поставщикам знаний заранее установить контакты.
» Сайты **коротких заметок и микроблогов** (например, Twitter или Tumblr) дают участникам уникальную возможность рассказать о мероприятиях и взаимодействовать с более широкой аудиторией во всем мире.
» Сайты **фотохостинга** (например, Flickr) прекрасно подходят для распространения фотографий, сделанных во время ознакомительной поездки.
» Для того чтобы задокументировать прогресс и собрать соответствующие материалы, можно использовать **блог-платформы**, такие как WordPress.

СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ

ЧТО ТАКОЕ СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ?

Структурированное мероприятие, ориентированное на совместную работу участников с целью решения общей проблемы или выполнения задания.

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- » совершенствование навыков или получение новых профессиональных знаний
- » удовлетворение потребностей в конкретных знаниях и обучении, требующих структурированной учебной среды
  - › на глобальном, региональном, национальном, местном уровне и (или) на уровне организаций
  - › для небольшой группы участников (не более 35 человек)
  - › с использованием различных форматов (очного или виртуального)
- » написание докладов, документальное оформление мнений и предложений или составление совместно разработанных планов по конкретному вопросу
- » создание профессиональных сетей и формирование навыков в целях содействия запуску новых инициатив.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 3 МЕСЯЦА до начала:

» Разработать концепцию
» Определить и выбрать место проведения семинара-практикума
» Определить и выбрать координатора, докладчиков и других технических специалистов, задействованных в организации семинара-практикума

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 2 МЕСЯЦА до начала:

» Составить программу семинара-практикума
» По возможности заранее посетить место проведения семинара-практикума, чтобы определить его соответствие целям семинара-практикума (помещения, техническое оборудование, питание и т. д.)
» Выбрать, пригласить и зарегистрировать участников
» Подумать о том, как организовать приезд спонсируемых участников и докладчиков, включая размещение в гостинице, билеты, суточные, визы и т. д.

ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

» Окончательно определить содержание и необходимые материалы, включая вспомогательные материалы (флипчарты, блокноты, карточки с фамилиями и именами и т. д.)
» Обеспечить и окончательно подготовить все необходимое оборудование (ноутбуки, проекторы, микрофоны, записывающая аппаратура и т. д.)

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

» Подготовить все вспомогательные материалы до начала семинара-практикума (ручки, печатные материалы, флипчарты и т. д.)
» Обсудить с участниками задачи, которые нужно решить в течение дня, включая программу и методику
» Подвести итоги дня и проработать дальнейшие действия
» Провести оценку

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

» Оформить все финансовые документы (счета к оплате, возмещение расходов на командировку, расходы)
» Подготовить итоговый отчет и представить результаты оценки
» Задокументировать процесс и проинформировать ключевые заинтересованные стороны об извлеченных уроках

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ СЕМИНАРА-ПРАКТИКУМА

ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Планирование действий**, очное и виртуальное, с ключевыми заинтересованными сторонами, чтобы определить содержание семинара-практикума, согласовать список участников и выбрать координатора

РЕАЛИЗАЦИЯ

- **Дискуссионные группы**, чтобы каждый участник был с самого начала вовлечен в работу семинара-практикума (это мероприятие можно также использовать как эффективное средство, помогающее участникам познакомиться и начать общение)
- **Встреча с группой экспертов**, чтобы узнать различные точки зрения по рассматриваемому вопросу
- **Презентация**, чтобы сообщить об основных принципах
- **Ролевая игра**, чтобы применить полученные новые профессиональные знания/навыки и отработать на практике основные принципы
- **Планирование действий**, чтобы определить дальнейшие шаги и порядок их осуществления

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

- **Интернет-дискуссии** в формате видеоконференции, чтобы сохранить динамику семинара-практикума
- **Доклад**, чтобы поделиться знаниями, полученными на семинаре-практикуме, с более широким кругом заинтересованных сторон
- **Блиц-книга**, чтобы обеспечить дальнейшее развитие и активность участников семинара-практикума как действующего сообщества специалистов-практиков

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: СЕМИНАРЫ МОГУТ СПОСОБСТВОВАТЬ РАЗВИТИЮ ТЕСНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Семинары-практикумы могут быть полезными инструментами обмена техническими знаниями и проведения работы, направленной на укрепление потенциала. Заинтересованные организации трех участвующих стран – Боливии, Эквадора и Перу – проводили регулярные встречи для обмена опытом и знаниями в рамках одного из важнейших компонентов финансируемого ГЭФ проекта «Адаптация к изменениям, вызванным стремительным отступлением ледников в тропической зоне Анд». В период с 2008 по 2013 год состоялось шесть региональных семинаров-практикумов, предоставивших возможности для сотрудничества и ведения диалога руководящим представителям природоохранных министерств и соответствующим заинтересованным сторонам, которые смогли обменяться протоколами баз данных, унифицировать исходную информацию и выпустить совместные публикации. Ученые совместно систематизировали анализ различных методик, используемых для мониторинга ледников в Андском субрегионе. Кроме того, обсуждая различные сценарии изменения климата и оценки воздействия на ключевые секторы – высокогорные экосистемы, сельское хозяйство и водные ресурсы – на основе информации, полученной в ходе реализации пилотных адаптационных мер, осуществляемых соответствующими странами, участники семинаров-практикумов смогли укрепить свои отношения. Повысилась степень региональной интеграции на уровне ученых, ответственных должностных лиц и бенефициаров. Благодаря знаниям, полученным в результате осуществления пилотных мероприятий проекта, каждая из трех стран смогла разработать инвестиционные планы, комплексные планы управления водосборами, а также планы стратегического развития (все они составлялись с учетом проблемы изменения климата).

Источник: Adaptation to the Impact of Rapid Glacier Retreat in the Tropical Andes Project, *http://documents.worldbank.org/curated/en/578191468009593969/pdf/ICR29210P098240C0disclosed010020140.pdf*

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Сформулируйте четкие и лаконичные цели, чтобы участникам были известны ожидаемые результаты.
» Оцените профессионализм своей команды в части планирования и проведения семинара-практикума, а также принятия последующих мер. Обратите особое внимание на знания и навыки, необходимые для разработки содержания и осуществления координации.
» Обязательно проверьте заранее все аудиовизуальные системы.
» Проследите за тем, чтобы помещение было достаточно вместительным для того, чтобы участники могли разбиться на небольшие группы.

Реализация

» Составьте подробную программу семинара-практикума, четко перечислив все запланированные мероприятия.
» Предусмотрите мероприятия, которые позволят участникам применять полученные знания у себя на родине.
» Делайте акцент на основных принципах, которые должны применять участники.
» Подумайте о том, как следует проводить семинар-практикум – синхронно, асинхронно или в обоих форматах. Это зависит от географической удаленности участников друг от друга и от размера командировочного бюджета, имеющегося в вашем распоряжении.

Использование социальных сетей

» Сайты **коротких заметок или микроблогов** (например, Twitter) являются для присутствующих уникальной платформой, где они могут рассказывать о мероприятиях семинара-практикума, а также взаимодействовать с другими участниками, используя специальный хештег семинара-практикума.
» Сайты **социальных сетей** (например, Facebook, Google+, Tumblr и т. п.) очень удобны для распространения информации о семинаре-практикуме. Кроме того, они могут служить хранилищем, где участники могут иметь доступ ко всем материалам и сессиям/мероприятиям во время и после окончания семинара-практикума. На многих из этих сайтов есть сервисы для проведения онлайн-опросов с целью сбора отзывов и комментариев.
» Сайты **фотохостинга** (например, Flickr или Instagram) прекрасно подходят для распространения фотографий, сделанных во время семинара-практикума, с помощью хештега. Те, у кого нет возможности приехать на семинар-практикум, могут получить доступ к его материалам с помощью этих сайтов.

Один и тот же инструмент может способствовать достижению различных промежуточных результатов. Так, ознакомительные поездки позволяют участникам узнать новые подходы к решению проблем и обменяться неявными знаниями, благодаря чему они могут увидеть новые возможности, создать профессиональные сети и прийти к взаимопониманию – это три разных потенциальных промежуточных результата. Разрабатывая концепцию обмена знаниями, имейте это в виду, но помните также о том, что вы можете получить и ряд неожиданных результатов.

НАПОМИНАЕМ

ИНСТРУМЕНТЫ

СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ФОРМАТ

КОНКУРС/ СОРЕВНОВАНИЕ

ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЖЕМ-СЕССИЯ

ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

КОНКУРС/ СОРЕВНОВАНИЕ

ЧТО ТАКОЕ КОНКУРС/СОРЕВНОВАНИЕ?

Состязание с целью выявления и поддержки новых идей и ускорения внедрения инноваций, которое обычно завершается показательным мероприятием для награждения конкурсантов и победителя (победителей).

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- » получение новых знаний
- » признание и поощрение за инновационные идеи
  - › на глобальном, региональном, национальном, местном уровне или на уровне организаций
  - › с использованием различных форматов (очного или виртуального)
  - › с участием экспертного жюри
  - › в соответствии с перечнем руководящих принципов
- » содействие в запуске новых инициатив
- » демонстрация работы высокого качества
- » генерирование новых идей

WB_AoKE_Text_Rus.indd 115 28.08.2017 16:43:17

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 6 МЕСЯЦЕВ до начала:

» Разработать концепцию
» Определить состав организационного комитета
» Определить координатора
» Назначить совещание с членами организационного комитета, координатором и ключевыми игроками, чтобы определить содержание конкурса, характер наград и профессиональную принадлежность членов жюри и распределить функции и обязанности

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 2 МЕСЯЦА до начала:

» Определить и назначить дату проведения конкурса или крайний срок приема предложений
» Определить и выбрать инструменты для запуска конкурса и установить порядок его проведения
» Объявить о приеме предложений или рекламировать и популяризировать конкурс
» Назначить совещание с членами организационного комитета, координатором и ключевыми игроками, чтобы еще раз обсудить порядок отбора и награждения конкурсантов

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

» Назначить комитет по присуждению наград
» Организовать проведение церемонии награждения в зависимости от того, как вы планируете объявлять победителей
» Возможно, вы захотите объявить победителей через интернет, а затем устроить чествование лауреатов в рамках проведения ярмарки знаний

ЗА 1 НЕДЕЛЮ до начала:

» Еще раз обсудить и окончательно решить все организационно-технические вопросы

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

» Зарегистрировать участников/победителя (победителей) конкурса
» Задокументировать церемонию награждения (видеозапись, фотографии)
» Взять интервью у победителя (победителей) конкурса
» Провести мероприятия, обеспечивающие неформальное общение участников и обмен знаниями

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

» Провести оценку
» Распространить результаты конкурса
» Оформить финансовые документы

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ КОНКУРСА И ЦЕРЕМОНИИ НАГРАЖДЕНИЯ

ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Интернет-дискуссия** с сотрудниками и консультантами, чтобы разработать набор критериев для оценки представленных предложений
- **Опрос**, на основе которого жюри определяет победителей и вторых призеров

РЕАЛИЗАЦИЯ

- **Сессия стендовых докладов**, в рамках которых каждый победитель представляет свою идею визуально
- **Блиц-презентации** конкурсантов, которые должны очень коротко и убедительно представить свою идею
- **Интервью** с победителем (победителями)

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

- **Опрос**, чтобы задокументировать извлеченные уроки
- **Анализ принятых мер**, чтобы определить, что нужно скорректировать при проведении следующих конкурсов

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: КОНКУРС/СОРЕВНОВАНИЕ МОЖЕТ СТИМУЛИРОВАТЬ ДЕЙСТВИЯ

Руководители программ и технические специалисты Министерства по делам молодежи и образования и Министерства труда, а также представители ряда НПО Сент-Люсии посетили Бразилию, Гондурас, Панаму, Ямайку и Коста-Рику, чтобы познакомиться с наилучшей практикой разработки и реализации программ, направленных на снижение преступности среди мальчиков и развитие туризма. По окончании этих поездок сент-люсийская делегация оказала содействие в проведении регионального конкурса с целью выявления наилучшей практики в рамках программ, адресованных мальчикам из группы риска, которые осуществляются в школах, на этапе перехода от учебы к работе и среди местного населения. Победители конкурса получили финансирование для участия в конференции на Ямайке, а также для издания и распространения брошюр, описывающих их предложения, которые победили на конкурсе. Впоследствии каждая национальная делегация, участвовавшая в конференции, составила план действий, предусматривавший поддержку и развитие программ для молодежи из группы риска в своей стране. Если до этого в Сент-Люсии доказательный подход не применялся, то сейчас в интернете можно найти успешные примеры из практики, полезные для всего региона.

Источник: The World Bank, St. Lucia and the Caribbean Collaborate to Support “At-Risk” Boys, *http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2592*

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Определите набор критериев для выбора членов жюри.
» Включайте в жюри опытных профессионалов.
» Разработайте и реализуйте план рекламных мероприятий для популяризации конкурса.
» Рассмотрите возможность объединения конкурса с ярмаркой знаний.

Реализация

» Обеспечьте прозрачный и объективный порядок отбора финалистов и определения победителей конкурса.
» Определите тип и размер поощрений, которые могут мотивировать людей к участию в конкурсе.

Использование социальных сетей

» Сайты **микроблогов** (например, Twitter) создают возможности для обсуждения конкурса и информируют людей о его проведении. Используйте их для открытого диалога о целесообразности проведения и правилах конкурса и просите присылать отзывы и комментарии, чтобы с их помощью повысить общий уровень организации конкурса.
» Используйте сайты **фотохостинга** (например, Instagram) для создания визуальных документов мероприятия и предложите аудитории размещать фотографии с использованием специального хештега. Таким образом вы увеличите посещаемость своего сайта.
» Если вы хотите разрекламировать конкурс и дать повод для его обсуждения еще до начала мероприятия, используйте сайты **социальных сетей** (например, Facebook) для того, чтобы разместить информацию о логистике и правилах конкурса, задействовать активистов и стимулировать общение.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЖЕМ-СЕССИЯ

ЧТО ТАКОЕ ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЖЕМ-СЕССИЯ?

Беседа с участием обладателей знаний и практиков (проводников преобразований), организованная координатором с целью выявления скрытых ноу-хау по целевым вопросам, и преобразования знаний в действия.

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- » инициирование новых и более эффективных действий
- » выявление скрытых ноу-хау, связанных с целевыми вопросами,
  - › с участием посредников (исполнителей или проводников преобразований), которые хотят разобраться в идеях, поскольку на них лежит ответственность за принятие мер
  - › планомерно и эффективно. Этот процесс состоит из пяти этапов, и самый первый этап выявления скрытых ноу-хау занимает примерно 90 минут
- » преобразование знаний в действия за счет мотивирования группы к достижению практических результатов по итогам обмена знаниями
- » решение задач с использованием модели целевой рабочей группы: программу определяют практические результаты, которые должны получить посредники
- » выявление фактов, идей и информации, которых не может быть у одного отдельно взятого участника
- » выяснение того, что произошло или могло произойти, фиксация высказываний участников, обеспечение анонимности

WB_AoKE_Text_Rus.indd 119 28.08.2017 16:43:17

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 3 МЕСЯЦА до начала:

» Разработать концепцию, обозначив направления, где неявные знания экспертов и групп могут способствовать совершенствованию процедур, ускорить внедрение инноваций или расширить границы
» Определить инициаторов (обладателей знаний) и посредников
» Определить тему и состав проекта
» Определить координатора

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 2 МЕСЯЦА до начала:

» Провести организационное совещание с координатором и представителями групп инициаторов и посредников
» Составить программу этапа «выявление-фиксация». *Этот этап – главное звено пятиступенчатой информационной джем-сессии, когда выявляются и фиксируются неявные знания*
» Выбрать виртуальный или очный форум
» Продумать роль социальных сетей
» Определить активистов в организациях инициаторов и посредников
» Организовать интервью координатора с несколькими участниками

ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

» Подготовить материально-техническое обеспечение этапа «выявление-фиксация», включая шаблоны и оборудование для веб-конференции
» Наладить взаимодействие или сервисы социальных сетей

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

» Подготовить площадку, физическую или виртуальную (если это физическая площадка, то инициаторы должны сидеть напротив посредников)
» Открыть сессию «выявление-фиксация», рассказав, для чего она необходима
» Установить основные правила, например: использовать общие данные, стремиться к четкости, обеспечивать анонимность, использовать перечень вопросов, запланированных для рассмотрения, демонстрировать «общую заинтересованность» (каждый должен принимать участие и способствовать увеличению объема общих знаний)
» Фиксировать высказывания участников, используя опорные элементы
» Фиксировать все комментарии с помощью шаблона «выявление-фиксация» так, чтобы они были видны каждому: для этого следует использовать проекционный аппарат или совместно используемое приложение на «рабочем столе»

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

» Доработать все записи, сделанные на этапе «выявление-фиксация», и привлечь к этому участников, которые должны подтвердить цитаты и обеспечить необходимую анонимность
» Составить краткий обзор и разослать его всем участникам
» Координатор помогает посредникам переработать полученную информацию таким образом, чтобы она соответствовала задачам их организаций
» Посредники уточняют нерешенные вопросы с инициаторами
» Посредники преобразуют выявленные знания в действия
» Координатор работает с посредниками и инициаторами, контролируя осуществление и оценку действий и представление отчета спонсору

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЖЕМ-СЕССИИ

Информационная джем-сессия состоит из пяти этапов:

1. Выбор

» Очный или виртуальный **мозговой штурм с участием спонсора**, чтобы выбрать тематику

2. Планирование

» **Интервью** с участниками, чтобы возбудить их интерес
» **Подготовка** информационной джем-сессии, согласование роли каждого игрока и подготовка опорных элементов (например, программы)
» **Проведение фокус-групп** с участием инициаторов знаний и посредников, чтобы составить перечень вопросов для этапа «выявление-фиксация»

3. Выявление-фиксация

» **Использование опорных элементов и компетентного координатора**, чтобы вовлечь членов группы в обмен опытом
» **Использование разговорных дисциплин**: «Образец открытости», «Стремление к разнообразию» и «Практика диалога»

4. Посредник

» **Предоставление посредникам и инициаторам предварительного варианта документа**, отражающего коллективные знания, и его доработка с учетом поступивших замечаний и предложений. Посредники могут преобразовать знания в методику, продукты и решения для своих организаций
» Последующие **интернет-дискуссии** с посредниками и инициаторами для обсуждения вопросов реализации

5. Использование

» **Оценка** использования знаний на практике и эффективности инвестиций

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: БЛАГОДАРЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЖЕМ-СЕССИИ МОЖНО ТИРАЖИРОВАТЬ «ИМПРОВИЗИРОВАННЫЙ» УСПЕХ

В августе 2006 года группа инженеров компании «Intel Solution Services» выпустила пилотную версию первой системы связи Wi-Fi для пригородных поездов, о чем было объявлено в местной прессе. Инженеры преодолели серьезные препятствия в сжатые сроки, и компания «Intel» решила упорядочить и официально оформить этот процесс, с тем чтобы, возможно, предложить его другим заказчикам. Благодаря проведению информационной джем-сессии разработчики компании ««Intel Solution Services» (посредники) смогли понять, каким образом группе инженеров (инициаторы) удалось выполнить поставленные задачи проектирования, несмотря на проблемы, связанные с повреждением антенн, вибрацией, трудностями согласования путевого времени с железнодорожными операторами и нехваткой мачт для обратной передачи сигнала в сетевой операционный центр. В ходе информационной джем-сессии посредники получили четкое представление о скрытых издержках и времени, необходимом для проведения этой работы, и смогли приступить к разработке полномасштабной стратегии строительства системы на основе пилотной версии.

Источник: *Sharing Hidden Know-How*. 2011, Jossey Bass/Wiley

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

- Удостоверьтесь в том, что у посредников есть полномочия на осуществление действий. Проведите организационное совещание с представителями групп инициаторов и посредников, чтобы наметить программу и определить, что получат участники в ходе информационной джем-сессии.
- Этот процесс можно ускорить, чтобы получить знания до того, как они «выйдут за порог». Поскольку информационные джем-сессии, как правило, проводятся в виртуальном формате, проведите предварительные беседы и достаньте фотографии участников для установления доверительных отношений.
- Отредактируйте записи, сделанные в ходе информационной джем-сессии, и отправьте их участникам в течение 24 часов. Пусть они внесут свои правки или поделятся возникшими у них соображениями.
- Не расслабляйтесь – продолжайте работать с посредниками, помогая им преобразовывать знания в действия.
- Иногда необходимо провести несколько информационных джем-сессий, поскольку вопросы требуют дополнительного обсуждения или в процесс нужно включить еще одного инициатора или посредника.
- Для записей в режиме реального времени используйте шаблон с тремя столбцами: «Вопросы» (вписываются заранее, по одному в каждой строке), «Обсуждение» (для записи высказываний выступающих) и «Резюме» (этот столбец нередко заполняется после завершения мероприятия).
- Рассмотрите возможность использования социальных сетей:
  - **Совместно используемые сервисы** прекрасно подходят для информационных джем-сессий: Google Docs – для обмена и одновременного редактирования документов, Google Hangouts – для видеоконференций, YouTube – для обмена видеоматериалами, а приложение фотохостинга – для создания фотоальбома информационной джем-сессии (в случае согласия участников).

ЧЕМ ДЖЕМ-СЕССИЯ ДЛЯ ВЫРАБОТКИ ИДЕЙ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ИНФОРМАЦИОННОЙ ДЖЕМ-СЕССИИ

Джем-сессии для выработки идей (очные или виртуальные) используют принцип «мудрости толпы»; в отличие от этого, информационные джем-сессии ориентированы на созидательный разговор небольшой группы людей. В виртуальной джем-сессии для выработки идей участвует много людей, которые общаются друг с другом в интернет-пространстве в течение выделенного времени. Виртуальная джем-сессия использует тот же принцип, что и любой другой форум в интернете. Зарегистрированные пользователи добавляют свои комментарии, отвечают другим пользователям и ведут диалог, общаясь с другими пользователями из любой точки мира в режиме реального времени.

Методика джем-сессий была разработана компанией «IBM» и начиная с 2003 года используется для проведения виртуальных дискуссий специализированного характера, которые предусматривают асинхронное участие и проводятся в течение ограниченного времени. Она предназначена для обмена идеями на основе опыта, знаний и извлеченных уроков.

ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

ЧТО ТАКОЕ ДИАЛОГ И КОНСУЛЬТАЦИИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН?

Серия обсуждений с участием заинтересованных сторон (коллег), организованная координатором с целью выяснения различных точек зрения, улучшения понимания, достижения консенсуса или стимулирования действий.

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- содействие установлению доверительных отношений и общению между ключевыми заинтересованными сторонами
- повышение интереса к программе и группе
- обмен практическим опытом и различными мнениями
- укрепление объединений с участием разных заинтересованных сторон
- расширение доступа к ресурсам и знаниям специалистов-практиков

WB_AoKE_Text_Rus.indd 123 28.08.2017 16:43:18

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 4 МЕСЯЦА до начала:

» Разработать концепцию
» Определить состав группы, отвечающей за проведение (организацию) диалога/консультаций
» Определить бюджет и объем финансирования
» Выбрать формат диалога/консультаций (очный, виртуальный или тот и другой)
» Определить возможные места для проведения диалога/консультаций
» Составить план действий

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 2 МЕСЯЦА до начала:

» Выбрать и подтвердить места для проведения диалога/консультаций
» Заключить контракты со всеми поставщиками услуг, включая гостиницы/помещения для проведения диалога/консультаций, организатора мероприятия, питание и синхронный перевод
» Составить техническое задание для модератора/координатора
» Подготовить все материалы
» Провести консультационные совещания
» Разослать приглашения
» Составить план мониторинга и оценки

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

» Составить программу
» Направить участникам установочные материалы
» Заключить контракт с модератором/координатором
» Согласовать программу с участниками и специалистами, задействованными в организации диалога/консультаций
» Подготовить опрос
» Составить план документального оформления процесса реализации

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

» Зарегистрировать участников
» Проверить организационную информацию
» Мотивировать и подбадривать участников
» Документировать обмен знаниями
» В случае проведения диалога/консультаций в виртуальном формате следить за тем, чтобы все площадки участвовали в равной степени, координировать ход сессии, контролируя подключения, интернет-вещание (при наличии такового) и синхронный перевод (при наличии такового)

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

» Провести опрос
» Задокументировать процесс, извлеченные уроки и последующие действия
» Отредактировать видеозаписи (если они есть) с учетом целей и последующих действий
» Провести последующие мероприятия
» Представить отчет о результатах

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ДИАЛОГА/КОНСУЛЬТАЦИЙ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Мозговой штурм** в формате очной встречи или видеоконференции с организационной группой, чтобы согласовать механизм
- **Фокус-группы** с участием ключевых заинтересованных сторон, чтобы согласовать содержание, докладчиков и участников
- **Интервью** с некоторыми участниками в целях оценки заинтересованности

РЕАЛИЗАЦИЯ

- **Встреча с группой экспертов**, чтобы начать сессию и представить информацию
- **Сессии в формате «помощь коллег»**, чтобы группы участников могли передать друг другу неявные знания
- **Кафе знаний**, чтобы выявить коллективные знания
- **Обсуждение случаев из практики**, чтобы члены группы обменялись опытом

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

- **Опрос**, чтобы получить отзывы и комментарии и провести оценку извлеченных уроков
- **Планирование действий** с описанием того, как участник (участники) будет применять полученные знания
- **Интернет-дискуссии** между специалистами-практиками, чтобы обеспечить продолжение обсуждения

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: РАЗВИТИЕ ИНТЕРАКТИВНОГО ПРОЦЕССА ЗА СЧЕТ ПРОВЕДЕНИЯ СЕРИИ КОНСУЛЬТАЦИЙ

После того как на Сахалине прокатилась волна протестов против операторов нефтегазовых проектов, «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани» («Сахалин Энерджи») разработала план действий в целях соблюдения требований потенциальных кредиторов и начала интерактивный консультационный процесс, чтобы улучшить отношения с проживающими на острове коренными народами. Компания поставила перед собой следующие задачи: (i) смягчить воздействие проекта на коренные народы, (ii) создать условия для социально-экономического развития коренных народов. Этот процесс включал следующие элементы:

» первый раунд консультаций с местными лидерами, членами коренных общин и другими заинтересованными сторонами, имеющими отношение к нефтегазовой промышленности, для согласования цели предлагаемого плана;
» предоставление группе специалистов компании, разрабатывающей план действий, рекомендаций и комментариев Рабочей группы, в состав которой вошли сотрудники и консультанты компании, а также представители Совета коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области;
» второй раунд консультаций и подготовка доклада для заинтересованных сторон, содержащего предварительное краткое описание компонентов проекта, за которым последовал
» третий раунд консультаций (продолжался три месяца) с целью оценки предлагаемых мер смягчения воздействий проекта и программы содействия социальному развитию, разработанной по итогам предыдущих раундов консультаций.

Источник: The World Bank *Extractive Industries Sourcebook,* Stakeholder Consultation, стр. 53

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Рассмотрите возможность проведения диалогов или консультаций в том случае, если заинтересованные стороны не проявляют особой активности, а участникам необходимо достичь договоренности по проблемам локального, регионального или глобального характера.

» Уделите большое внимание планированию, включая оценку поддержки диалога ключевыми игроками.

» Определите, что вам потребуется для того, чтобы начать этот коллективный процесс.

» Предоставьте подробную справочную информацию, на основе которой заинтересованные стороны смогут принять обоснованные решения.

» Пригласите тех, кто сможет внести вклад в проведение диалога или консультаций, и тех, кого затронут конечные результаты.

Реализация

» Привлеките координатора, имеющего опыт координации коллективных процессов.

» Внимательно отслеживайте и документируйте любые рекомендации или договоренности, которые являются результатом этого процесса.

Использование социальных сетей

» Для определения экспертов и установления контактов с ними можно использовать социальные сети (например, LinkedIn и Google+).

» Для проведения многоточечных сессий обмена знаниями используйте сервисы веб-конференции (например, Google+ Hangouts).

» Чаты на сайте Twitter со специальным хештегом удобны для обсуждения специально подобранного содержания и вопросов.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: ДИАЛОГИ С УЧАСТИЕМ РЯДА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН СПОСОБСТВУЮТ РАСПРОСТРАНЕНИЮ ЭКСПЕРТНЫХ ЗНАНИЙ

Латиноамериканское партнерство водных фондов, в состав которого входит и ГЭФ, спонсировало поездку двух эквадорских экспертов в Лиму для того, чтобы они поделились своим опытом с руководящими должностными лицами и различными заинтересованными сторонами, представляющими водный и природоохранный секторы Перу. За 2 дня около 20 перуанских чиновников узнали, как организовать работу водного фонда, какую роль играют правительство, частный сектор и служба коммунального водоснабжения и какой мониторинг необходим для обеспечения успеха. После визита экспертов в Перу состоялись диалоги заинтересованных сторон по вопросу о том, как Перу может наиболее эффективным образом воспроизвести успешный опыт Эквадора. В диалогах приняли участие представители службы коммунального водоснабжения и регуляторы – Национальное водное агентство, Министерство жилищного хозяйства, строительства, водоснабжения и канализации, а также Министерство окружающей среды. Итогом консенсуса, достигнутого в результате такого взаимодействия различных заинтересованных сторон, стал Закон о механизмах компенсации за предоставление экосистемных услуг, принятый парламентом в 2014 году.

Источник: Getting the Price of Water Right: Peru's Water Tariffs and Source Water Protection, *http://fundosdeagua.org/sites/default/files/tnc-peru-tariff-english.pdf*

Использование одного и того же инструмента в разных проектах или на разных этапах программы может дать разные результаты. Так, на стадии идентификации проекта визит эксперта может способствовать повышению осведомленности и достижению взаимопонимания, а на стадии реализации – оказать содействие в ликвидации узких мест и формировании навыков благодаря наставничеству и практической поддержке.

НАПОМИНАЕМ

ИНСТРУМЕНТЫ

ДОЛГОСРОЧНЫЙ ФОРМАТ

СООБЩЕСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ-ПРАКТИКОВ

ДВУСТОРОННЕЕ ПАРТНЕРСТВО

СООБЩЕСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ-ПРАКТИКОВ

ЧТО ТАКОЕ СООБЩЕСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ-ПРАКТИКОВ?

Группа людей, регулярно взаимодействующих по вопросу, представляющему общий интерес, с целью взаимного обучения.

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- расширение взаимодействия и укрепление связей между коллегами
- активизация деятельности профессиональных сетей
  - на глобальном, региональном, национальном, местном уровне, а также на уровне организаций
  - с использованием различных форматов (очные и виртуальные мероприятия)
  - в виде официальных и неофициальных контактов
  - с участием ведущего координатора, выступающего в качестве организатора
- обмен опытом, извлеченными уроками и наилучшими методами
- генерирование новых идей
- фиксация и обмен неявными знаниями

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 4 МЕСЯЦА до начала:

» Разработать концепцию, определить целевых членов сообщества, сформулировать заявление о предполагаемых преимуществах и ценности сообщества
» Определить потребности в людских ресурсах как на уровне вашей команды, так и на уровне сообщества в целом
» Нанять менеджера сообщества

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 2 МЕСЯЦА до начала:

» Выбрать платформу для совместной работы, уточнить вопросы оплаты и решить проблемы, связанные с безопасностью
» Разработать план действий по запуску/осуществлению деятельности сообщества: определить основные мероприятия и задачи, которые необходимо выполнить, и назначить лиц, отвечающих за их выполнение, включая популяризацию сообщества через социальные сети с целью привлечения участников

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

» Организовать мероприятие в интернете или вне сети (мягкий запуск), чтобы начать привлекать членов сообщества, которые станут его активистами
» Настроить веб-аналитику сайта
» Протестировать платформу вместе с первыми членами сообщества, выявить и устранить неисправности

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 2 НЕДЕЛИ до начала:

» Создать информационные материалы для сообщества: блоги, фотографии, видеоролики и т. д.
» Предложить активистам сообщества привлекать новых членов
» Официально начать деятельность сообщества

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

» Выполнять план действий по осуществлению деятельности сообщества: приветствовать новых членов, рассылать последние выпуски информационного бюллетеня, проводить опросы членов, организовывать совещания, вебинары, конференции и распространять информацию об их проведении
» Развивать сообщество: установить целевые показатели роста числа членов сообщества и их взаимодействия
» Проводить оценку сообщества: настроить веб-аналитику сайта, следить за членством и активностью участников, создать список ориентиров и индикаторов, чтобы отслеживать их с течением времени
» Представлять ежемесячные и ежегодные отчеты о достигнутых результатах
» Регулярно сверяться с членами и партнерами сообщества, вносить необходимые корректировки

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

» В случае принятия решения о прекращении или изменении деятельности сообщества составить план изменения или завершения деятельности
» Регулярно информировать членов сообщества об этом плане и открыто и заблаговременно просить их представить свои предложения
» Задокументировать процесс и извлеченные уроки

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ СООБЩЕСТВА СПЕЦИАЛИСТОВ-ПРАКТИКОВ

ПЛАНИРОВАНИЕ

Совещание по планированию действий, чтобы уточнить целевую аудиторию, заявление о предполагаемых преимуществах и ценности сообщества, план взаимодействия, а также ориентиры и цели сообщества

Фокус-группы с участием членов сообщества, чтобы получать отзывы о характеристиках, содержании, техническом решении и удобстве использования платформы

РЕАЛИЗАЦИЯ

Серия дискуссий в формате «**помощь коллег**» с участием экспертов-практиков, чтобы наполнить сообщество постоянным контентом и деятельностью

Интервью, опросы, интернет-дискуссии, обсуждение случаев из практики и различные мероприятия, связанные с **сочинением рассказов**, способствуют развитию и расширению сообщества

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Сессия стендовых докладов в рамках проведения конференции, чтобы повысить уровень информированности членов сообщества

Опрос, чтобы понять, что получилось и что не получилось

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: СООБЩЕСТВО СПЕЦИАЛИСТОВ-ПРАКТИКОВ СПОСОБСТВУЕТ ОБМЕНУ ЗНАНИЯМИ И РАЗВИТИЮ СОТРУДНИЧЕСТВА НА ДОЛГОСРОЧНОЙ ОСНОВЕ

При содействии ГЭФ и Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) Бангладеш, Индия, Индонезия, Малайзия, Мальдивы, Мьянма, Таиланд и Шри-Ланка сотрудничают в рамках проекта «Крупная морская экосистема Бенгальского залива» (BOBLME) с целью совершенствования регионального природопользования и управления рыбными ресурсами в Бенгальском заливе. В период с 2013 по 2015 год презентации, представленные на трех семинарах-практикумах, организованных в Шри-Ланке, Индии и Таиланде в соответствии с планом трансграничного диагностического анализа/стратегическим планом действий (TDA/SAP), дали возможность участникам обменяться знаниями, провести обучение аналитическим методам с учетом современных требований и лучше понять генетическую структуру индийской скумбрии на всей территории рассматриваемого региона. Результатом такого укрепления связей стало создание совместной рабочей группы, в состав которой вошли ученые 8 стран – участниц проекта BOBLME, что позволило научным сотрудникам 8 национальных генетических лабораторий и агентств по рыболовству установить рабочие отношения. Это сообщество специалистов-практиков продолжает свою деятельность, а создаваемые им знания, которыми обмениваются страны, способствуют повышению качества регионального управления морскими ресурсами.

Источник: The Bay of Bengal Large Marine Ecosystem Project, *http://www.boblme.org/*

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Рассмотрите возможность привлечения экспертов в данной области, которые могут поделиться самыми современными знаниями и опытом на добровольной основе или в качестве дополнительных сотрудников сообщества специалистов-практиков.
» Выясните неписаные правила своей целевой аудитории: как ведут себя эти люди в интерактивном режиме и вне сети, где они получают информацию, в какое время суток они, скорее всего, будут в сети и в чем заключаются их интересы.
» В процессе разработки плана взаимодействия между членами сообщества специалистов-практиков подумайте над заявлением о предполагаемых преимуществах и ценностях сообщества: что участники получат только от сообщества и не смогут получить ни в каком ином месте?
» Уточните ожидания и составьте подробный перечень запланированных видов деятельности или мероприятий.

Реализация

» Определите и поощряйте активистов (т. е. тех членов, которые вносят активный вклад в работу сообщества).

Использование социальных сетей

» Используйте сервисы Web 2.0 для развития взаимодействия и укрепления связей.
» Общение в социальных сетях (например, **Facebook**) позволяет повысить осведомленность и дает повод для обсуждения вопросов, связанных с сообществом специалистов-практиков.
» Пакет облачных сервисов **Google Apps** обеспечивает бесперебойное взаимодействие между членами сообщества, предоставляя доступ к **YouTube**, **Google maps** и сервисам веб-конференции через **Google+ Hangouts**. Кроме того, участники могут обмениваться документами и редактировать их с помощью сервиса **Google docs**.
» Сайт **Twitter** позволяет повысить активность членов сообщества. Используйте его для широкого распространения информации о событиях, передачи сообщений о недавних мероприятиях, обмена фотографиями и проведения таких онлайн-мероприятий, как **чаты в Twitter**.

БЛИЦ-КНИГА МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ ВЫЯВЛЕНИЮ НЕЯВНЫХ ЗНАНИЙ, СУЩЕСТВУЮЩИХ В СООБЩЕСТВЕ СПЕЦИАЛИСТОВ-ПРАКТИКОВ

Согласно оценкам, правительства разных стран мира ежегодно тратят 9,5 триллиона долл. США на оплату контрактов. В то же время информация о контрактах зачастую недоступна для общественного контроля. Проблемы, связанные с отсутствием прозрачности, зачастую усугубляются низким качеством управления или злоупотреблением денежными средствами, которые расходуются в рамках этих контрактов. Решению этих проблем может способствовать открытое контрактирование, а также нормы и практика, предусматривающие увеличение количества государственных контрактов, которые доводятся до сведения общественности. Институт Всемирного банка пригласил семнадцать специалистов-практиков, являющихся членами ССП в области открытого контрактирования и представляющих самые разные страны – от Бразилии до Афганистана, – для участия в уникальном координируемом процессе, который получил название «блиц-книги». Эта работа предусматривала совместное написание и издание в течение пяти дней практического руководства по открытому контрактированию.

Ценность этого процесса заключается не только в самом продукте, но и в обсуждениях, которые велись в процессе подготовки книги. Блиц-книга позволяет выявить и зафиксировать знания, которые зачастую остаются неявными и редко оформляются официально. В данном случае блиц-книга помогла обозначить общий подход и прийти к взаимопониманию по поводу открытого контрактирования. А самое главное, эта работа, направленная на укрепление сообщества, способствовала формированию чувства доверия, вовлеченности и сопричастности.

«Важна не сама книга, а атмосфера взаимодействия, в которой она создавалась» ~ один их участников подготовки блиц-книги в области открытого контрактирования

Источник: Norma Garza, Knowledge Management, WBIOG - Open Contracting Team

ДВУСТОРОННЕЕ ПАРТНЕРСТВО

ЧТО ТАКОЕ ДВУСТОРОННЕЕ ПАРТНЕРСТВО?

Организация двустороннего взаимодействия между одной организацией и аналогичной, но, как правило, более опытной организацией, в целях создания взаимовыгодного партнерства.

ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- » инициирование новых и (или) более эффективных действий
- » создание условий для долгосрочного сотрудничества
  - › на уровне организаций в виде одностороннего или двухстороннего партнерства
  - › с целью удовлетворения потребностей обеих участвующих организаций
  - › на основе официальных или неофициальных договоренностей
- » обеспечение устойчивого сотрудничества, продолжающегося после завершения проекта
- » укрепление потенциала организаций
- » объединение обучения с техническим содействием

WB_AoKE_Text_Rus.indd 133 28.08.2017 16:43:28

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ?

СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 7 МЕСЯЦЕВ до начала:

- **Вариант 1:** К вам обращается организация, которая хочет найти партнера для создания двустороннего партнерства
- **Вариант 2:** Вы сами определяете необходимость в создании двустороннего партнерства, т. е. выявляете пробел в знаниях или навыках

Составьте план проекта (с учетом выбранного варианта)

- **Вариант 1:** Уточните ожидания и согласуйте цели
- **Вариант 2:**
  - подготовьте приглашение к подаче предложений (ППП) по организации двустороннего партнерства
  - получите предложения от поставщиков знаний
  - выберите партнера для создания двустороннего партнерства

БОЛЕЕ ЧЕМ ЗА 5 МЕСЯЦЕВ до начала:

- Поставщик и получатель знаний совместно
  - составляют план работы
  - готовят соглашение о двустороннем партнерстве (контракт) с детальной проработкой бюджета, состава проектной группы, сроков и ключевых этапов
- Разработайте план мониторинга
- Наймите аудитора для изучения контракта

ЗА 1 МЕСЯЦ до начала:

- Проведите совещание для согласования вопросов запуска проекта

СТАДИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

БОЛЕЕ 12 МЕСЯЦЕВ

- Следите за тем, чтобы специалисты организации-получателя выполняли согласованные мероприятия, указанные в контракте
- Ежемесячно проводите виртуальные или очные встречи, чтобы обменяться новостями, оценить прогресс и поделиться информацией о происходящих событиях
- Отслеживайте прогресс данной инициативы по ежеквартальным отчетам

СТАДИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

- Организуйте миссию для проведения анализа проекта
- Проведите оценку двустороннего партнерства
- Составьте итоговый отчет
- Рассмотрите возможность создания сообщества специалистов-практиков для продолжения партнерства и обмена навыками с целью сохранения динамики взаимодействия
- Оформите финансовые документы

НАГЛЯДНЫЙ ПРИМЕР: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ДВУСТОРОННЕГО ПАРТНЕРСТВА

ПЛАНИРОВАНИЕ

- Серия **интернет-дискуссий** с участием двух организаций
- **Планирование действий**, чтобы сформулировать цели и ключевые результаты в части укрепления потенциала и согласовать состав проектной группы

РЕАЛИЗАЦИЯ

- **Фокус-группы**, чтобы проводить мониторинг реализации проекта и коллективное обсуждение возможных решений существующих проблем
- **Прикомандирование**, чтобы обеспечить обмен знаниями и укрепление потенциала на практике
- Серия дискуссий в формате «**помощь коллег**», организованных каждым из прикомандированных специалистов партнерской организации, чтобы обеспечить сотрудникам возможность обменяться опытом и наилучшими методами и укрепить союз

ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

- **Заключительные интервью** с прикомандированными специалистами
- **Опрос**, чтобы определить и оценить окончательные результаты
- **Планирование действий**, чтобы применить извлеченные уроки

СОВЕТЫ С МЕСТА СОБЫТИЙ

Планирование

» Выделите достаточное время для разработки проекта двустороннего партнерства; подберите подходящего партнера.

» Планируйте, планируйте, планируйте и еще раз планируйте, особенно в случае заключения официального соглашения о двустороннем партнерстве.

» Добивайтесь заинтересованности и понимания на всех уровнях обеих организаций.

» Следите за тем, чтобы все стороны понимали и принимали финансовые и операционные последствия создания двустороннего партнерства.

Реализация

» Для обеспечения долгосрочной устойчивости необходимо, чтобы и ваша организация, и выбранные вами партнеры имели достаточную степень организационной зрелости для выполнения серьезных обязательств, которые влечет за собой двустороннее партнерство.

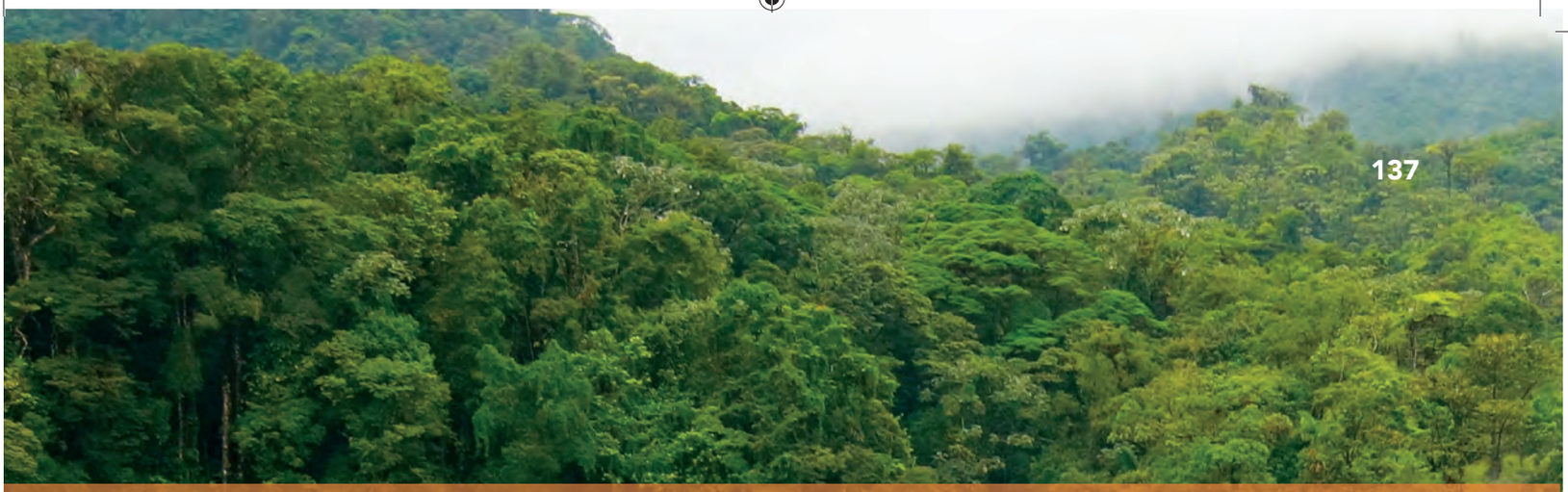
Использование социальных сетей

» Используйте такие сервисы, как WordPress и Tumblr, для ведения блогов, чтобы документировать прогресс и уроки, извлеченные из опыта работы двустороннего партнерства.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: ДВУСТОРОННЕЕ ПАРТНЕРСТВО МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ ПОВЫШЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ

В 2009 году Всемирный банк обратился в Центр научных исследований и обучения в области тропического сельского хозяйства (CATIE), который разработал различные лесопастбищные методы восстановления ландшафтов, деградировавших под воздействием животноводства, с просьбой предоставить техническое содействие жителям деревни Туги, расположенной в районе нагорья Гута (Северо-Западная провинция Камеруна), где экологические условия аналогичны параметрам окружающей среды в горах Центральной Америки. В рамках этого двустороннего партнерства Центр CATIE консультировал и оказывал содействие Мемориальному фонду Акви (неправительственная организация, целью которой является снижение уровня бедности в Западном Камеруне) в процессе реализации Лесопастбищного проекта Туги (TUSIP). Инновации и методы, разрабатываемые в рамках проекта TUSIP, получающего постоянную поддержку со стороны Центра CATIE, способствуют повышению продуктивности и экологической устойчивости мелкомасштабного растениеводства и животноводства в деревне Туги.

Источник: The World Bank,Trading Knowledge about Sustainable Agro-Pastoral Techniques, *http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2161*



Комбинирование (сочетание) различных инструментов очень эффективно, особенно при наличии глубоко укоренившихся проблем развития или сложных задач – например, требующих политической поддержки или передачи значительных объемов технических ноу-хау. Инициативу по обмену знаниями можно начать, например, с конференции, призванной повысить уровень информированности о новых возможностях развития, затем создать сообщество специалистов-практиков с целью развития профессиональных сетей и закрепления полученных знаний, после чего организовать ознакомительную поездку для укрепления доверия и обеспечения заинтересованности заказчика в осуществлении новых реформ.

НАПОМИНАЕМ

ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Демонстрация
- Встреча с группой экспертов
- Блиц-презентация
- Сессия стендовых докладов
- Доклад
- Рассказ

ДИСКУССИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Обсуждение случаев из практики
- Мозговой штурм
- Дискуссионная группа
- Интернет-дискуссия
- Кафе знаний
- Помощь коллег

МЕРОПРИЯТИЯ

Мероприятия делятся на четыре категории: презентационные, дискуссионные, практические и аналитические. Каждая категория предусматривает разные виды общения и взаимодействия участников.

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Планирование действий
- Блиц-книга
- Выезд на объект
- «Аквариум»
- Учебный пункт
- Ролевая игра
- Прикомандирование
- Бизнес-симуляция

АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Анализ принятых мер
- Фокус-группа
- Интервью
- Самооценка
- Опрос
- SWOT-анализ

«Освобождающие структуры»!

В дополнение к перечисленным выше мероприятиям рассмотрите возможность использования методики «Освобождающие структуры». Это комплекс, состоящий из 33 мероприятий по обмену знаниями, призванных создать условия для каждого участника поделиться своими идеями и обеспечить их учет в процессе обучения. *http://www.liberatingstructures.com*

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

МЕРОПРИЯТИЯ

ПРЕЗЕНТАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Демонстрация

Встреча с группой экспертов

Блиц-презентация

Сессия стендовых докладов

Доклад

Рассказ

ДЕМОНСТРАЦИЯ

ЧТО ТАКОЕ ДЕМОНСТРАЦИЯ?

Специалист демонстрирует, как следует использовать продукт или выполнять действие; проводится также для представления нового продукта или процесса в целях их рекламы и распространения инноваций.

ДЕМОНСТРАЦИЮ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» на стадии реализации проекта
» для небольшой группы участников (от 5 до 20 человек)

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» применения знаний или освоения процесса
» активного вовлечения участников в работу
» обмена практическим опытом или информацией об этапах процесса
» обмена инновациями и передовыми наработками
» передачи знаний по месту работы участников

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Удостоверьтесь в том, что приглашенный эксперт обладает хорошими педагогическими навыками и может адаптировать демонстрацию к потребностям аудитории.
» Организуйте последующее обсуждение, практику и (или) помощь в процессе реализации в качестве содействия в практическом применении полученных знаний по месту работы участников.
» Хорошо, когда демонстрацию проводят два человека: один непосредственно проводит демонстрацию, а второй комментирует то, что демонстрируется.
» Поощряйте эксперта/демонстратора (экспертов/демонстраторов) к тому, чтобы он отвечал на вопросы и замечания, давал более подробные объяснения и, отвечая на вопросы, вовлекал в обсуждение остальных участников.
» Следите за тем, чтобы каждый участник имел возможность попрактиковаться в том, что было продемонстрировано.

ВСТРЕЧА С ГРУППОЙ ЭКСПЕРТОВ*

ЧТО ТАКОЕ ВСТРЕЧА С ГРУППОЙ ЭКСПЕРТОВ?

Проводимая под руководством координатора серия презентаций по одной и той же теме, рассматриваемой с разных сторон группой лиц, обладающих специальными знаниями.

ВСТРЕЧУ С ГРУППОЙ ЭКСПЕРТОВ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» в виртуальном или очном формате
» как мероприятие под руководством координатора
» на этапе реализации проекта

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» представления различных точек зрения по какому-либо вопросу
» повышения уровня информированности по какому-либо вопросу или проблеме
» обоснования какого-либо вопроса с учетом мнения экспертов
» организации обмена знаниями

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Выберите членов группы экспертов с учетом их знаний, коммуникационных способностей и ораторского искусства.
» Предоставьте членам группы экспертов справочную информацию об участниках и проинформируйте их о значении обсуждаемой темы.
» Проведите предварительное рабочее совещание с членами группы экспертов (в виртуальном или очном формате) как минимум за две недели до запланированного мероприятия, чтобы познакомить координатора и всех членов группы экспертов с содержанием презентаций.
» Рекомендуйте участникам изучить обсуждаемый вопрос до начала мероприятия; предоставьте или рекомендуйте им соответствующие справочные документы. Это можно сделать в виртуальном формате.
» Хороший координатор имеет решающее значение для успешного проведения встречи с группой экспертов.
» Планируя это мероприятие, подумайте о том, что вы будете делать, если
  › вам не хватит времени;
  › будет слишком много или слишком мало участников;
  › выбранные члены группы экспертов потребуют вознаграждения (есть ли у вас необходимый бюджет?);
  › вы не сможете привлечь для участия в группе экспертов достаточное количество экспертов;
  › один или несколько членов группы экспертов в последнюю минуту откажутся от участия;
  › будет плохо работать оборудование.

* Имейте в виду, что группа экспертов не поможет в том случае, если целью обучения является применение, анализ или интеграция знаний или создание информации.

БЛИЦ-ПРЕЗЕНТАЦИЯ

ЧТО ТАКОЕ БЛИЦ-ПРЕЗЕНТАЦИЯ?

Серия коротких презентаций по одной и той же или разным темам продолжительностью несколько минут каждая, представляемых разными выступающими в рамках одного заседания.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БЛИЦ-ПРЕЗЕНТАЦИИ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» в виртуальном или очном формате
» как мероприятие под руководством координатора, когда каждое выступление продолжается пять минут
» с участием опытных специалистов-практиков

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» повышения уровня информированности по одному или нескольким вопросам в течение короткого периода времени
» представления информации о проекте или результатах работы группы и передовых наработках
» развития способности отдельных участников или группы составлять краткие доклады или презентации
» представления новых точек зрения

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Организуйте блиц-презентации по принципу «блиц-свиданий». Цель заключается в том, чтобы участники могли в течение короткого периода времени познакомиться со многими разными идеями.
» Заблаговременная подготовка – залог успеха. Организуйте работу докладчиков с наставником или координатором, чтобы они подготовились к докладу.
» Предложите каждому докладчику провести репетицию своей презентации, чтобы удостовериться в том, что все пойдет по плану.
» Раздайте докладчикам памятки с перечислением того, что они должны делать во время сессии, чтобы не выбиться из графика, и чего они должны ожидать после доклада.
» Постройте блиц-презентации в такой последовательности, чтобы аудитория могла разобраться в проблемах, которые ей представляют. Продумайте общую идею блиц-презентаций.

СЕССИЯ СТЕНДОВЫХ ДОКЛАДОВ

ЧТО ТАКОЕ СТЕНДОВЫЙ ДОКЛАД?

Презентация в формате стендового доклада, как правило, с использованием текстовой и графической информации, позволяющая вовлечь докладчиков и участников в обсуждение содержания доклада.

СЕССИЮ СТЕНДОВЫХ ДОКЛАДОВ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

- в течение ограниченного периода времени, когда стендовые доклады выставляются только на определенное время
- в течение неограниченного периода времени, когда стендовые доклады доступны для ознакомления в любое время в период проведения мероприятия
- как очную презентацию
  - когда доклады выставляются в одном месте – как правило, в большой комнате или специально отведенном помещении, которое может быть частью выставочного зала
  - которая может включать фуршет, подчеркивающий неформальный характер сессии стендовых докладов
- как виртуальную презентацию
  - синхронную
  - асинхронную
  - как синхронную, так и асинхронную

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- стимулирования дальнейшего размышления над тем или иным вопросом/взаимодействия по какому-либо вопросу
- демонстрации результатов/инноваций или привлечения внимания к какому-либо вопросу или теме
- охвата большого числа участников
- содействия созданию профессиональных сетей и неформальному обмену знаниями

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- Дайте четкие рекомендации относительно подготовки, выставления и обсуждения стендовых докладов, включая
  - физические размеры стендового доклада;
  - формат стендового доклада (печатный, электронный);
  - время и порядок выставления стендовых докладов.
- Предусмотрите возможности для общения докладчиков и участников и дайте четкие инструкции о том, как должно происходить такое общение.
- Если возможно, организуйте присуждение приза за лучший стендовый доклад.
- После окончания мероприятия разместите электронные версии стендовых докладов у себя на сайте.
- Привлеките внимание к мероприятию, организовав последующие интервью с авторами стендовых докладов.
- Укажите контактные данные автора в самом стендовом докладе в качестве информации для тех, кто хотел бы поговорить с автором по окончании мероприятия.
- Создайте на сессии стендовых докладов неформальную и непринужденную атмосферу. Идея состоит в том, чтобы докладчики и участники обсуждали свои проекты в непринужденной обстановке.
- Рассматривайте сессию стендовых докладов как альтернативу презентации или чередуйте ее с презентацией, особенно если вы хотите, чтобы участники узнали об общих результатах, и стараетесь привлечь внимание к общим результатам.

ДОКЛАД

ЧТО ТАКОЕ ДОКЛАД?

Устная или письменная презентация, в которой обобщаются и выделяются ключевые моменты в отношении какой-либо темы или проблемы (понятия, данные, процедуры, накопленный опыт и т. д.).

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДОКЛАДА МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» в виртуальном или очном формате (устно)
» как мероприятие под руководством координатора (устно)
» для большой аудитории (устно или письменно)
» в целях структурирования/стандартизации основной идеи (устно или письменно)
» на любом этапе проекта

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» представления результатов проекта/опроса/оценки или уточненной информации
» повышения уровня информированности, особенно по вопросам, информацию о которых трудно получить
» стимулирования формирования новых точек зрения
» фиксации и использования неявных знаний
» организации обмена знаниями

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Подготовьте для докладчиков листок с рекомендациями о том, как составить доклад. Рассмотрите возможность включения следующих рекомендаций:
  › Развивать одну главную тему или основную идею, подкрепляя ее не более чем двумя или тремя второстепенными положениями.
  › В случае устных докладов ограничить выделенное время 20 минутами; более короткие устные презентации, как правило, более эффективны.
  › В случае использования PowerPoint или иного программного обеспечения подчеркнуть основные положения, показав только заголовок или несколько ключевых слов. Этот метод поможет удержать внимание аудитории на том, что вы говорите, а не на том, что показано на экране.
» Используйте иллюстрации, примеры и рассказы, которые создают для аудитории контекст представляемой информации и в случае устных, и в случае письменных докладов.
» Завершите представление докладов, подытожив или подчеркнув основные идеи.

РАССКАЗ*

ЧТО ТАКОЕ РАССКАЗ?

Содержательный рассказ с описанием практических результатов, призванный послужить отдельным лицам, сообществам или организациям стимулом к обдумыванию дальнейших шагов.

РАССКАЗ МОЖЕТ ВКЛЮЧАТЬ

» ссылку на первоисточник (если это пересказ)
» предысторию, чтобы обрисовать картину
» перечисление действующих лиц
» описание проблемы, послужившей поводом к принятию мер/действиям
» описание принятых мер/действий
» изложение результатов и извлеченных уроков
» изображения и предметы

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» представления и фиксации неявных знаний
» содействия более глубокому пониманию
» привлечения и концентрации внимания на том или ином вопросе
» организации обмена знаниями

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Представляя рассказ, используйте визуальные средства, чтобы завладеть вниманием аудитории.
» Создайте убедительное повествование с началом, серединой и концом. Следует иметь в виду, что особенно важны начало и конец: именно они остаются в памяти слушателей.
» Главное – донести до аудитории основную идею или вдохновить ее к действиям.
» Используйте для рассказа реальные события и не слишком усложняйте его, чтобы не перегружать слушателей.

* Сочинение рассказов нередко чередуется с обсуждением случаев из практики, если цель обмена знаниями заключается в том, чтобы узнать об опыте разных людей, связанном с определенной темой.

МЕРОПРИЯТИЯ

ДИСКУССИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Обсуждение случаев из практики
- Мозговой штурм
- Дискуссионная группа
- Интернет-дискуссия
- Кафе знаний
- Помощь коллег

ОБСУЖДЕНИЕ СЛУЧАЕВ ИЗ ПРАКТИКИ

ЧТО ТАКОЕ ОБСУЖДЕНИЕ СЛУЧАЕВ ИЗ ПРАКТИКИ?

Мероприятие, предполагающее использование сюжетных тем и наводящих вопросов, побуждающих к рассказам, в качестве стимула для вовлечения группы лиц в обмен опытом.

ОБСУЖДЕНИЕ СЛУЧАЕВ ИЗ ПРАКТИКИ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

- » вокруг той или иной темы, задавая вопросы, провоцирующие короткие рассказы
- » для работы в группе, в состав которой входят от 4 до 12 участников
  - › во многих случаях участники являются коллегами
  - › во многих случаях участники работают на одном и том же проекте
- » когда участники сидят кружком или за круглым столом
- » как мероприятие с участием координатора, умеющего
  - › задавать вопросы, провоцирующие короткие рассказы
  - › не отделять себя от группы

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- » содействия изменению процессов, как например
  - › формирование команды и выстраивание отношений
  - › урегулирование конфликтов
- » сбора информации для оценки сложных проектов
- » организации обмена знаниями

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- » Организуйте запись того, что говорится во время обсуждения случаев из практики. Таким образом вы сможете отобрать рассказы из материалов записи.
- » Выберите координатора, умеющего направлять разговор, а не вести его. Члены группы должны обмениваться информацией друг с другом, а не рассказывать свои истории координатору.

ЧЕМ ОБСУЖДЕНИЕ СЛУЧАЕВ ИЗ ПРАКТИКИ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ФОКУС-ГРУПП

Обсуждение случаев из практики отличается от фокус-групп следующим образом:

- » тематика: их задача – получение информации об опыте, а не выяснение мнений;
- » исследовательский характер: участники исследуют тему, не опираясь на какие-либо гипотезы;
- » результаты обмена опытом носят нейтральный характер – никто не ожидает того, что будет найден правильный ответ.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ

ЧТО ТАКОЕ МОЗГОВОЙ ШТУРМ?

Выработка идей и решений по конкретной теме с опорой на опыт участников и создание для них стимулов к поиску новых идей.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» как мероприятие с участием координатора, который стимулирует участников к тому, чтобы они предлагали идеи или решения
» на начальных этапах проекта или процесса
» в виртуальном или очном формате

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» генерирования новых и творческих идей
» составления списков/памяток
» содействия решению проблем, достижению консенсуса и организации командной работы
» стимулирования участников к инвестициям в идею или решение
» организации обмена знаниями

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Поскольку главная цель мозгового штурма – это генерирование как можно большего количества идей – оригинальных или вытекающих из других идей – выберите тему мозгового штурма таким образом, чтобы она была актуальна для участников.
» При проведении мозгового штурма важно не качество, а количество. Участники должны знать, что «плохих идей не бывает».
» Хорошо продумайте организационную сторону сессии: следите за тем, чтобы вопросы и инструктивные материалы мозгового штурма были четкими и чтобы все участники понимали вопрос и процесс.
» Поощряйте всех участников предлагать свои решения; в разговоре не должны доминировать один или два человека.
» Успешный мозговой штурм должен дать много смелых и уникальных идей, которые впоследствии можно проанализировать, классифицировать по степени приоритетности и применить в соответствующих условиях.

ЧЕМ ШТУРМ ВОПРОСОВ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Штурм вопросов очень похож на мозговой штурм. Цель штурма вопросов заключается не столько в поиске новых ответов и решений, сколько в постановке как можно большего количества вопросов в связи с конкретной темой. Таким образом вы получаете открытые вопросы, которые помогут вам тщательно проанализировать вопрос или проблему, требующие решения, или сложную ситуацию, в которой нужно разобраться.

Этот метод особенно эффективен, если группа столкнулась с проблемой, решение которой должно быть полностью принято и реализовано участниками штурма вопросов, причем это решение должно быть найдено внутри группы.

ДИСКУССИОННАЯ ГРУППА

ЧТО ТАКОЕ ДИСКУССИОННАЯ ГРУППА?

Очень короткая дискуссия по узкой теме, предполагающая одновременную работу в малых группах (как правило, в парах) и стимулирующая каждого члена группы вносить вклад в обсуждение.

ДИСКУССИОННУЮ ГРУППУ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» при наличии большого количества участников, а также как мероприятие в рамках семинара-практикума или конференции
» с участием опытного координатора, который в случае необходимости легко отрегулирует ход событий

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» использования знаний и опыта каждого участника
» активизации группы или создания условий для начала общения
» определения потребностей/быстрого получения комментариев по тому или иному узкому вопросу
» содействия генерированию большого количества идей
» формулирования коллективных вопросов докладчикам
» повторного обсуждения главных вопросов

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Тщательно продумайте результаты, которые вы хотите получить в результате обсуждения в дискуссионных группах. Ниже приведен ряд примеров эффективного использования дискуссионных групп:
  › Проведите обсуждение в дискуссионных группах после презентации. Попросите участников, чтобы каждый из них в течение пяти или десяти минут поговорил со своим соседом о том, как основные положения презентации соотносятся с их собственным опытом. Этот диалог поможет выявить новые точки зрения и, возможно, снимет некоторые вопросы или позволит аудитории задавать более содержательные вопросы.
  › Постройте обсуждение в дискуссионных группах таким образом, чтобы два или три участника по очереди опрашивали друг друга. Координатор (координаторы) может сказать участникам, чтобы они давали каждому человеку говорить в течение трех-пяти минут, не перебивая его, а затем устраивали пятиминутное обсуждение в группе.
  › Используйте обсуждение в дискуссионных группах в начале семинара-практикума для того, чтобы участники познакомились и стали общаться, и для этого организуйте короткое (на одну-две минуты) обсуждение узкого вопроса, представляющего общий интерес или вызывающего ожидания у всех участников.

ИНТЕРНЕТ-ДИСКУССИЯ

ЧТО ТАКОЕ ИНТЕРНЕТ-ДИСКУССИЯ?

Дискуссия, которая проводится в режиме онлайн, синхронно или асинхронно.

ИНТЕРНЕТ-ДИСКУССИЮ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» как открытое неформальное обсуждение
» как обсуждение с участием координатора

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» обеспечения взаимодействия между членами сообщества специалистов-практиков
» углубленного изучения вопросов и создания условий для более глубокого размышления
» развития наставничества/кураторства
» планирования и обеспечения взаимодействия на любом этапе проекта или программы, особенно в случае географической удаленности групп друг от друга
» планирования программ вместе с рядом участников, а также обеспечения устойчивости полученных знаний и поддержания взаимодействия между участниками семинаров-практикумов и конференций

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Рассмотрите возможность организации асинхронной интернет-дискуссии, если вам нужен гибкий график. Участникам необязательно быть на месте в определенное время для обсуждения того или иного вопроса; они могут взаимодействовать тогда, когда им удобно, в рамках установленных параметров интернет-дискуссии.
» Планируя интернет-дискуссию, вы должны ответить на следующие вопросы:
  › Есть ли у вас полная ясность в отношении ожидаемых результатов интернет-дискуссии?
  › Определились ли вы с тем, как проводить интернет-дискуссию?
  › Насколько активно следует вовлекать в интернет-дискуссию координатора?
  › Будет ли это ничем не ограниченная, свободная дискуссия? Или вы ожидаете от нее конкретных результатов?
  › Какие меры вы приняли для того, чтобы обеспечить доступ к интернет-дискуссии всем участникам?
  › Сможете ли вы охватить всех, кто хочет участвовать, с помощью выбранного сервиса?
  › Как вы будете фиксировать результаты интернет-дискуссии?
» Проинформируйте координатора и участников о том, как пользоваться сервисом/веб-средой, выбранными для проведения интернет-дискуссии.
» Четко проинструктируйте участников о том, как следует задавать вопросы, высказывать замечания и т. д.

КАФЕ ЗНАНИЙ

ЧТО ТАКОЕ КАФЕ ЗНАНИЙ?

Открытые, творческие, проводимые под руководством модераторов диалоги, призванные выявить коллективные знания, наладить обмен идеями и поощрять нацеленный на сотрудничество диалог в непринужденной обстановке.

КАФЕ ЗНАНИЙ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» в виртуальном или очном формате
» в рамках больших конференций, семинаров-практикумов и ярмарок знаний.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» представления различных точек зрения по какому-либо вопросу
» выявления и сбора неявных знаний и опыта большой группы участников
» содействия коллективному обучению и созданию профессиональных сетей
» выявления наилучшей практики

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Разработайте правила поведения и создайте атмосферу кафе для того, чтобы организовать открытый диалог в форме беседы. Правила могут предусматривать следующее: слушать внимательно, говорить по очереди, делиться своими мыслями.
» Используйте правильные вопросы для стимулирования разговора. Формулируйте вопросы с учетом следующих моментов:
  › Вопросы должны предусматривать развернутый ответ (а не просто «да» или «нет»).
  › Вопросы должны стимулировать не защиту той или иной позиции, а исследование вопроса.
  › Вопросы следует отрабатывать заранее на ключевых игроках, чтобы вы могли убедиться в том, что их легко понять.
» Постарайтесь сгруппировать свои вопросы по идеям/проблемам, чтобы результаты беседы было легче увязать с основными идеями/проблемами.
» Опытный координатор – залог успеха в случае организации кафе знаний. Кроме того, рассмотрите возможность использования секретарей и лиц, ответственных за ведение записей, чтобы вы могли собрать урожай знаний, которыми обмениваются участники.

ПОМОЩЬ КОЛЛЕГ

ЧТО ТАКОЕ ПОМОЩЬ КОЛЛЕГ?

Мероприятие, проводимое при участии координатора, в ходе которого коллеги, обладающие опытом работы в соответствующей области, делятся своими знаниями и опытом (зачастую в форме наилучшей практики и извлеченных уроков) с группой, просившей помощи по конкретной проблеме, проекту или направлению деятельности.

ПОМОЩЬ КОЛЛЕГ ОРГАНИЗУЕТСЯ

- в виде сессии под руководством координатора
- для группы в составе не более 15–20 человек, включающей принимающую команду (которая запросила информацию/помощь) и команду консультантов (коллеги, не входящие в состав принимающей команды, которые делятся своими знаниями и идеями)
- в виде короткой сессии (90 минут) или продолжительной сессии, длящейся несколько дней. Продолжительность зависит от
  - сложности задачи
  - географической разбросанности участников.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- решения конкретной рабочей задачи – как правило, задачи адаптации
- организации передачи знаний между коллегами
- содействия коллективному обучению, налаживанию связей между коллегами и созданию профессиональных сетей
- стимулирования формирования новых точек зрения и новых направлений исследования
- повышения готовности к взаимному обучению – создания в организации открытой культуры обучения.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- Принимающая команда должна иметь четкое представление о желаемых результатах и конечных продуктах.
- Время проведения мероприятия имеет решающее значение: нужно успеть принять меры на основе полученных знаний.
- Проследите за тем, чтобы члены команды консультантов делились самым последним опытом и практическими знаниями, относящимися к рассматриваемому вопросу. Совсем не обязательно привлекать руководителей самого высокого уровня.
- Выберите опытного координатора, умеющего поддерживать баланс между тем, сколько участники говорят и слушают, и определять приоритетность идей и рекомендаций относительно принятия мер.
- Не забывайте о следующих основных этапах этого процесса:
  - Удостоверьтесь в том, что члены команды консультантов хорошо представляют себе сложившуюся ситуацию (включая ранее принятые меры) и существующие задачи.
  - Для того чтобы разобраться в проблемах, команда консультантов должна задавать вопросы принимающей команде и вести с ней диалог (команде консультантов можно заранее направить справочные материалы).
  - После обсуждения задачи и ее возможных решений с командой консультантов принимающая команда должна выслушать рекомендации консультантов, не перебивая выступающих и не пытаясь оправдать принятые в прошлом меры и решения.
  - Помощь коллег должна завершиться официальной встречей для подведения итогов, в ходе которой озвучиваются выводы, а участники представляют свои комментарии. Как правило, это делают члены принимающей команды.

МЕРОПРИЯТИЯ

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Планирование действий
- Блиц-книга
- Выезд на объект
- «Аквариум»
- Учебный пункт
- Ролевая игра
- Прикомандирование
- Бизнес-симуляция

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

ЧТО ТАКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ?

Мероприятие стратегического характера, итогом которого становится создание индивидуальной или групповой «дорожной карты» или графика, описывающих конкретные шаги, которые необходимо предпринять для достижения одной или нескольких целей.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» как мероприятие с участием координатора, который направляет участников в процессе планирования действий
» на национальном, региональном, местном уровне, на уровне организаций и (или) отдельных специалистов

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» применения знаний и (или) их адаптации под местную специфику
» разработки материального продукта и дорожной карты для осуществления последующих действий
» стимулирования реальной заинтересованности в последующих действиях
» организации передачи знаний

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Координатор мероприятия по планированию действий должен четко проинструктировать участников, как составлять план действий. Самое главное, координатор должен направлять участников в процессе составления *реалистичного* плана.
» Для того чтобы мероприятие было эффективным, участники должны рассмотреть возможность проведения следующей работы:
  › Определить то, что необходимо выполнить.
  › Распределить функции и обязанности. Определить ключевые заинтересованные стороны, поскольку успех реализации зависит от поддержки соответствующих заинтересованных сторон.
  › Составить список действий, решить, что из этого выполнимо (с учетом затрат и имеющихся ресурсов), и определить очередность выполнения действий.
  › Разбить действия на отдельные шаги, которые можно оценить. Благодаря этому планируемые действия можно записать в виде конкретных реалистичных и выполнимых задач. Обязательно определить конкретное лицо и (или) организацию, ответственных за выполнение каждой задачи.
  › Разработать график с указанием основных этапов.

БЛИЦ-КНИГА

ЧТО ТАКОЕ БЛИЦ-КНИГА?

Проводимое при участии координатора мероприятие, в ходе которого группа совместными усилиями за три-пять дней создает книгу.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» фиксации неявных знаний
» официального оформления знаний, опыта специалистов-практиков и извлеченных уроков
» организации обмена знаниями и результатами
» создания материального продукта – издания книги
» создания, развития или активизации деятельности сообщества специалистов-практиков или команды
» стимулирования реальной заинтересованности в последующих действиях
» организации передачи знаний

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Определите и объедините в группу специалистов-практиков или ключевые заинтересованные стороны для совместного написания книги.
» Координатор будет направлять участников на разных этапах коллективного выпуска книги: разработка концепции, определение структуры, написание, верстка и публикация книги.

Для того чтобы мероприятие по выпуску блиц-книги оказалось эффективным, рассмотрите возможность выстраивания действий в следующей последовательности:

» Определить, чего вы надеетесь достичь, и составить короткий документ с описанием концепции.
» Определить, кто будет курировать блиц-книгу, и распределить функции и обязанности между членами группы.
» Определить ресурсы.
» Подготовить ТЗ и определить координатора.
» Спланировать блиц-книгу вместе с координатором.
» Уточнить бюджет.
» Определить и пригласить участников.
» Определить место, где будет проводиться работа.
» Уточнить логистику.
» Начать планирование последующих действий после завершения работы над блиц-книгой.
» Принять участие в подготовке блиц-книги.
» Сразу после завершения подготовки блиц-книги опубликовать книгу в электронном формате и, возможно, в виде распечатанного документа и организовать предоставление услуг печати на заказ.
» Обеспечить распространение книги в интернете, через социальные сети и на очных встречах; предложить людям вносить свои предложения.
» Начать осуществление последующих действий и учесть полученные замечания и предложения в более поздних версиях книги, соблюдая установленные процедуры.

ВЫЕЗД НА ОБЪЕКТ

ЧТО ТАКОЕ ВЫЕЗД НА ОБЪЕКТ?

Выезд на место, где участники получают возможность непосредственно ознакомиться с условиями осуществления проекта и встретиться с группами, занимающимися его осуществлением, и получателями помощи по проекту.

ВЫЕЗД НА ОБЪЕКТ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

- » в течение одного дня или нескольких дней
- » для группы, в состав которой входят
  - › руководитель группы, который в тесном сотрудничестве с организаторами прорабатывает программу визита и является контактным лицом во время посещения объекта
  - › посетители, которые участвуют в обсуждениях во время посещения объекта и составлении отчета о состоявшемся визите с учетом своих знаний и опыта
  - › наблюдатели, которые принимают участие в посещении объекта, но не должны составлять отчет.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- » приобретения новых знаний и (или) получения информации непосредственно от участников проекта или программы
- » налаживания прямых контактов с бенефициарами, местными населением и (или) ключевыми заинтересованными сторонами
- » выявления передовых наработок
- » создания профессиональных сетей и партнерств
- » обоснования принимаемых решений

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- » Назначьте руководителей, ответственных за посещение объекта со стороны получателя и поставщика знаний, для уточнения организационно-технических вопросов.
- » Поскольку во многих случаях в посещении объекта участвует группа посетителей, важно, чтобы все члены группы были подготовлены к визиту. В зависимости от цели и степени официальности визита может потребоваться составление справочника для посетителей, описывающего функции и обязанности и содержащего всю необходимую справочную информацию и документацию.
- » Запланируйте проведение предварительного инструктажа членов группы, участвующей в посещении объекта, с целью изучения документов, выяснения имеющихся вопросов и согласования желаемых результатов визита.
- » Рекомендуется предоставить участникам шаблон отчетности, где они могут записывать свои соображения.
- » Рекомендуется проведение ежедневных рабочих встреч с группой, участвующей в посещении объекта, для обмена выводами и мыслями.
- » Проследите за тем, чтобы был составлен отчет о посещении объекта (с подробным описанием результатов и дальнейших действий) и чтобы этот отчет был представлен соответствующим заинтересованным сторонам в интерактивном и занимательном формате/на интерактивном и интересном форуме.

«АКВАРИУМ»

ЧТО ТАКОЕ «АКВАРИУМ»?

Разговор или диалог в рамках небольшой группы, который проводится в присутствии более многочисленной группы наблюдателей (слушателей).

«Аквариум» – это мероприятие по обмену опытом, в ходе которого те, кто находится внутри «аквариума», активно участвуют в процессе (ведут между собой дискуссию), а те, кто находится снаружи, ведут за ними активное наблюдение. Представьте себе «аквариум» в виде центральной площадки с сидящими вокруг зрителями. Как правило, при подготовке места для «аквариума» в центре по кругу расставляются стулья для пяти-восьми человек, а по внешнему кругу рассаживается более многочисленная группа наблюдателей.

«АКВАРИУМ» МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ В ОТКРЫТОМ ИЛИ ЗАКРЫТОМ ФОРМАТЕ

- » В случае проведения открытого «аквариума» любой член аудитории может зайти в «аквариум» и присоединиться к обсуждению.
- » В случае проведения закрытого «аквариума» его участники представляют собой неделимую группу, которая заходит в «аквариум» и покидает его как единое целое.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- » улучшения понимания сложных или противоречивых вопросов
- » обоснования различных точек зрения и организации диспута
- » оказания содействия в решении проблем, особенно сложных, у которых нет единственно верного решения
- » стимулирования активного слушания и размышлений
- » организации передачи знаний

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- » Для организации «аквариума» нужен опытный наставник, который не только обладает хорошими навыками наставничества, но и разбирается в обсуждаемом вопросе.
- » Выберите наставника и вместе с ним определите структуру мероприятия.
  - › Будет ли этот «аквариум» открытым или закрытым?
  - › Сколько времени следует отводить на дискуссию внутри «аквариума»?
  - › Сколько раундов обсуждений будет в «аквариуме»?
  - › Нужен ли помимо наставника еще и координатор, чтобы обеспечить бесперебойную смену участников, когда они заходят в «аквариум» и покидают его?
  - › Позволяет ли выбранное помещение организовать обсуждение в «аквариуме» таким образом, чтобы он был хорошо виден наблюдателям?
- » Составьте памятку для наблюдателей, опираясь на ожидаемые результаты. На что наблюдатели должны обратить внимание?
  - › содержание и (или)
  - › процесс
- » По окончании каждого обсуждения в «аквариуме» обобщайте основные моменты, используя памятку наблюдателей в качестве ориентира.

УЧЕБНЫЙ ПУНКТ

ЧТО ТАКОЕ УЧЕБНЫЙ ПУНКТ?

Специально выделенное пространство – как правило, на проектном объекте, – где заинтересованные стороны проекта показывают и обсуждают завершенный (или в значительной степени реализованный) проект, уделяя особое внимание урокам и передовым наработкам, полученным в результате проведенной работы, а также практическому опыту, связанному с ключевыми компонентами проекта.

УЧЕБНЫЙ ПУНКТ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

- в очном формате – на проектном объекте (что предпочтительнее) или там, где проводится совещание, если выезд на проектный объект нецелесообразен или невозможен
- для больших групп людей, чтобы ознакомить их с проектом через взаимодействие с заинтересованными сторонами
- в рамках крупных конференций, семинаров-практикумов и ознакомительных поездок

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- обсуждения различных точек зрения и идей, касающихся того или иного компонента проекта или вопроса
- непосредственного, личного взаимодействия с руководителями, бенефициарами и представителями софинансирующих организаций проектов, а также соответствующими заинтересованными сторонами
- содействия коллективному обучению и созданию профессиональных сетей
- выявления и демонстрации передовых наработок
- ознакомления с потенциальными результатами проекта благодаря выездам на места, наблюдению и участию. В рамках данного мероприятия можно: увидеть, потрогать, понюхать и даже попробовать на вкус товары, произведенные в рамках проекта; просмотреть документацию (книги, фотографии, карты, плакаты и т. д.); посмотреть аудио- и видеопрезентации и фотоэкспонаты; послушать презентации экспертов; принять участие в ролевых играх; сделать фотографии и видеозаписи; задать вопросы; предоставить свои комментарии заинтересованным сторонам проекта

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- Решите, какой проект следует продемонстрировать, и определите ключевые заинтересованные стороны этого проекта на всех уровнях.
- Определите основные компоненты проекта и примите решение о том, сколько Учебных пунктов следует организовать, чтобы обеспечить эффективную демонстрацию каждого компонента.
- Запланируйте организацию Учебных пунктов на проектном объекте; в качестве альтернативы менеджеры и бенефициары проекта могут доставить компоненты проекта туда, где проводится совещание, чтобы продемонстрировать их участникам.
- Привлеките опытного координатора, чтобы он выполнял функции гида в каждой группе и выступал в качестве ведущего в процессе взаимодействия каждой группы с заинтересованными сторонами и между собой во время пребывания в Учебных пунктах.
- Подумайте о том, как задокументировать взаимодействие в каждом Учебном пункте с помощью записей и (или) фотографий.
- Разделите участников совещания на небольшие учебные группы по 8–10 человек.
- Подготовьте и раздайте «Паспорта знаний», где представлены сведения о проекте, программа и график проведения мероприятия «Учебный пункт»:
  - В каждом Учебном пункте участникам ставят в Паспорт штамп в подтверждение того, что они его посетили.
  - Кроме того, участники могут занести в свои Паспорта сведения о том, какой обмен знаниями состоялся в каждом Учебном пункте, и впоследствии дать организаторам свои отзывы о полученном опыте.

  - Участники могут оставить Паспорта у себя или сдать их организаторам после окончания мероприятия.
- Соберите участников после того, как они посетят все Учебные пункты, чтобы выяснить, в чем заключаются основные уроки, и дать им возможность обменяться полученным опытом.
- Попросите, чтобы каждый участник заполнил анкету итогового опроса, чтобы оценить мероприятие и оставить свой отзыв.

ПРИМЕР: ДЕНЬ ЗНАНИЙ И УЧЕБНЫЕ ПУНКТЫ ГЭФ

ГЭФ создал и использовал Учебные пункты в рамках своих Дней знаний с целью содействия обучению и обмену знаниями во время проведения расширенных семинаров-практикумов ГЭФ на уровне групп стран (РСП). День знаний ГЭФ – это мероприятие, которое проводится в течение полного рабочего дня сразу после завершения РСП, где присутствовали группы стран ГЭФ из соответствующего региона. Этот пример показывает, как ГЭФ интегрирует Учебные пункты в свои Дни знаний.

Если программа Дня знаний ГЭФ включает посещение объектов, на одном из проектных объектов ГЭФ организуются Учебные пункты. Если выезд на проектный объект невозможен, Учебные пункты организуются там, где проводится совещание, в достаточно просторном помещении, где есть условия для показа и обсуждения различных компонентов проекта.

На заключительном заседании РСП участникам раздаются информационные материалы, включающие краткое описание проекта, программу и график работы Учебных пунктов и «Паспорт знаний» ГЭФ. Участников просят ознакомиться с этими материалами до посещения Учебных пунктов. Кроме того, участников заранее делят на небольшие учебные группы по 8–10 человек, и каждому участнику сообщают, в какую группу он (она) входит.

День знаний ГЭФ начинается с пленарного заседания, на котором участники обсуждают программу и учебные цели этого мероприятия. Затем участники делятся на небольшие, заранее определенные учебные группы и начинают свой проектный тур, переходя от одного Учебного пункта к другому. В каждом пункте участники проводят около 15 минут: они слушают презентации заинтересованных сторон, задают вопросы и обсуждают извлеченные уроки. Участникам необходимо напомнить о том, чтобы они активно использовали свой Паспорт знаний как информационно-справочный инструмент, где можно вести заметки, записывать впечатления, вопросы и комментарии.

В конце дня ГЭФ проводит заключительное заседание, на котором присутствуют все участники. Они обмениваются своими наблюдениями и выводами, сделанными по итогам посещения Учебных пунктов. Перед тем, как участники разъедутся, их просят заполнить анкету итогового опроса и таким образом оценить опыт, полученный в ходе проведения Дня знаний ГЭФ. На этом День знаний ГЭФ завершается.

Дополнительную информацию об опыте ГЭФ в части организации Учебных пунктов можно найти на следующих сайтах:

- *http://www.thegef.org/multimedia/gef-knowledge-day*
- *https://www.youtube.com/watch?v=jfLQqwAuqow*

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

РОЛЕВАЯ ИГРА

ЧТО ТАКОЕ РОЛЕВАЯ ИГРА?

Интерактивное мероприятие, позволяющее участникам взглянуть на ситуацию глазами другого человека, применить или сформировать навыки урегулирования конфликта или решения проблемы, а также проанализировать этот опыт с помощью наблюдателей.

РОЛЕВУЮ ИГРУ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

- сочетая взаимодействие в виртуальном и очном формате
- на любом этапе проекта
- с участием ответственных должностных лиц и специалистов-практиков

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- стимулирования иной или новой линии поведения
- стимулирования исследований и открытий
- формирования уважительного отношения к позиции другого человека
- улучшения взаимопонимания между различными заинтересованными сторонами
- развития навыков урегулирования конфликтов или принятия трудных решений

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- Проинструктируйте участников ролевой игры. Им нужно установить регламент и четко сформулировать цели.
- Не недооценивайте значение координатора в ролевой игре.
- Для подготовки и проведения ролевой игры используйте следующую памятку.
  - Определить общую цель ролевой игры.
  - Определить проблему и разработать реалистичный, актуальный для участников сценарий.
  - Определить, какие роли нужны для разработанного сценария, и дать характеристику каждому персонажу.
  - Распределить роли, вызывая добровольцев или предлагая конкретных людей на ту или иную роль.
  - Раздать участникам краткие описания ролей, которые они должны сыграть.
  - Подсказать остальным участникам, что они должны фиксировать и на что обращать внимание в качестве наблюдателей.
  - Помочь участникам провести обсуждение и анализ.
- Для того чтобы ролевая игра была эффективной, она должна проходить без заранее подготовленного текста и допускать спонтанные действия и общение между участниками. На стадии обсуждения и анализа

  сначала попросите «актеров» прокомментировать свою игру: это задаст тон обсуждению;

  попросите наблюдателей
  - обсудить то, что происходило во время ролевой игры;
  - не просто высказать свое мнение, а поделиться собственным опытом и знаниями, имеющими отношение к данному вопросу;
  - обсудить, каким образом ситуация или проблема ролевой игры связана с их работой;
  - предложить иной возможный или более оперативный способ урегулирования такой ситуации.

ПРИКОМАНДИРОВАНИЕ

ЧТО ТАКОЕ ПРИКОМАНДИРОВАНИЕ?

Временный перевод работника в другой отдел или другую организацию.

ПРИКОМАНДИРОВАНИЕ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» как перевод в другое подразделение внутри одной организации
» как перевод из одной организации в другую (из собственной организации в принимающую)
» на основании официального соглашения (меморандума о взаимопонимании)
» на определенный период времени

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» развития новых профессиональных умений или совершенствования навыков и повышения экспертного потенциала
» организации передачи знаний
» содействия повышению прозрачности и открытости
» стимулирования иной или новой линии поведения
» содействия более глубокому пониманию изучаемой области

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Для прикомандирования необходимо наличие официального соглашения и технического задания. В это соглашение рекомендуется включать следующую информацию:
  › точный срок прикомандирования с указанием начальной и конечной даты;
  › обязательства по оплате;
  › подлежащие исполнению должностные обязанности;
  › обязанности, связанные с контролем и оценкой выполняемой работы, в том числе в случае отпуска;
  › срок предупреждения об изменениях в соглашении, особенно в том случае если соглашение допускает продление срока действия;
  › контактные лица в собственной и принимающей организации, а также в собственном и принимающем подразделении;
  › утверждающие подписи.
» Благодаря прикомандированию участники могут поделиться собственными знаниями, а также приобрести новые знания и навыки.
» По окончании периода прикомандирования прикомандированный специалист приносит в свою организацию (подразделение) новые навыки, а также глубокое понимание другого контекста.

БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИЯ

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИЯ?

Искусственно созданная ситуация, близкая к реальной, призванная привлечь участников к различным видам взаимодействия в заданных условиях.

БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИЮ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» в виртуальном или очном формате
» в течение нескольких часов или дней в зависимости от сложности бизнес-симуляции
» с участием опытного координатора и (или) группы координаторов и технических специалистов, задействованных в организации бизнес-симуляции
» с участием ответственных должностных лиц и специалистов-практиков
» на любом этапе проекта

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» практического применения новых навыков в реалистичных условиях «реального мира»
» развития профессионального умения справляться со сложной функцией или специализированным оборудованием
» организации передачи знаний
» всестороннего анализа конкретной ситуации
» содействия более глубокому пониманию изучаемой области

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» На разработку бизнес-симуляции уходит много времени и ресурсов. Она требует детального планирования и профессионализма.
» На стадии планирования необходимо
  › определить цель бизнес-симуляции: просвещение, научные исследования, обучение, принятие решений, планирование, социализация, общение и т. п.;
  › определить характер взаимодействия между участниками игры, а также между ними и самой игрой;
  › выбрать носитель, на котором будет представлена бизнес-симуляция и проходить игра. В качестве примеров можно назвать картон, бумагу или пластмассовые фишки для настольных игр; металлические фигурки и макеты зданий для настольных игр; виртуальные миры и действующие лица компьютерных игр. В случае игры на цифровых устройствах в качестве мультимедийных технологий подходят любые цифровые технологии, включая программное обеспечение, видеотехнологии, цифровую анимацию и сетевые языки.
» До того как начать разработку бизнес-симуляции с нуля, проверьте, нет ли готовой бизнес-симуляции или игры, которую вы можете использовать.
» До проведения учебного мероприятия сделайте предварительный прогон бизнес-симуляции и (или) игры. Проведите опрос членов группы, участвующих в экспериментальной бизнес-симуляции (игре), и попросите их оценить свой опыт.
» Зафиксируйте отзывы членов экспериментальной группы, чтобы до начала мероприятия усовершенствовать бизнес-симуляцию и (или) игру и обеспечить более точное соответствие целям обучения.

МЕРОПРИЯТИЯ

АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Анализ принятых мер (АПМ)
- Фокус-группа
- Интервью
- Самооценка
- Опрос
- SWOT-анализ

АНАЛИЗ ПРИНЯТЫХ МЕР

ЧТО ТАКОЕ АНАЛИЗ ПРИНЯТЫХ МЕР (АПМ)?

Процесс структурированной оценки, позволяющий проектным группам проанализировать, что произошло, почему это произошло и что можно в будущем сделать лучше или иначе.

В ПРОЦЕССЕ АНАЛИЗА ПРИНЯТЫХ МЕР УЧАСТНИКИ ОТВЕЧАЮТ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ

- Какие результаты ожидались?
- Какие результаты были фактически получены?
- Чем было обусловлено получение фактических результатов?
- Что сохранит или усилит группа?
- Как в дальнейшем можно будет применять полученные знания?

АПМ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

- как официальный или неофициальный процесс
- с привлечением внешнего координатора или с участием руководителя группы в роли координатора

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- фиксации наилучших методов и определения уроков, которые следует извлечь из опыта реализации
- фиксации различных взглядов на то, что произошло и почему
- получения отзывов и комментариев с целью улучшения результатов работы
- организации передачи знаний

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- Если вы руководитель группы и выступаете в качестве координатора АПМ, имейте в виду следующее:
  - вам следует оставаться беспристрастным;
  - не допускайте личных выпадов членов группы по отношению друг к другу;
  - добивайтесь того, чтобы все члены группы давали свои отзывы и предлагали решения.
- АПМ может проводиться на различных этапах инициативы по обмену знаниями: после завершения того или иного события, мероприятия, задания и т. д.
- При проведении АПМ старайтесь создать и поддерживать атмосферу открытости и доверия, чтобы участники могли говорить откровенно. Это нужно для получения самых лучших результатов.

ФОКУС-ГРУППА

ЧТО ТАКОЕ ФОКУС-ГРУППА?

Структурированная дискуссия, в ходе которой группа лиц, как правило незнакомых друг с другом, но имеющих общие интересы, высказывает свои мнения о конкретной теме или вопросе.

ФОКУС-ГРУППА ОРГАНИЗУЕТСЯ

- как правило, для групп в составе шести-восьми человек
- с участием координатора, имеющего опыт проведения фокус-групп
- в виде координируемого взаимодействия на основе интервью, которое также позволяет проводить коллективное обсуждение
- как кратковременное мероприятие; однако оно должно продолжаться не менее часа
- для регистрации обсуждения и его итогов

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- проверки предположений с целью повышения качества принятия решений
- проверки откликов/реакции целевой аудитории на продукты, услуги или кампании до того, как они будут внедрены (запущены)
- содействия формированию стратегической ориентации
- поощрения участников к тому, чтобы они учитывали точки зрения других участников

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- Найдите опытного координатора, способного
  - быть объективным;
  - внимательно слушать;
  - вовлекать людей в коллективный разговор в группе;
  - создавать благоприятную атмосферу для обмена информацией.
- Подготовьте вступительную речь
  - с объяснением цели мероприятия;
  - с объяснением того, как будет проводиться фокус-группа;
  - с описанием роли координатора.
- Обязательно объясните участникам, каким образом вы будете фиксировать их мнения.
- Рассмотрите возможность использования форм заявления о выражении согласия, особенно в тех случаях, когда во время проведения фокус-группы будет вестись аудио- или видеозапись.
- Выберите помещение, располагающее к проведению дискуссий.
- Своевременно составьте протокол или итоговый документ (в течение трех-пяти дней после завершения заседания фокус-группы); прежде чем принимать решения о дальнейших действиях, тщательно проанализируйте протокол/итоговый документ.

ЧЕМ ФОКУС-ГРУППА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ВОПРОСНИКА

С помощью фокус-групп можно получить больший объем качественной информации, чем при использовании вопросника, поскольку дискуссия строится по принципу интервью. Однако вопросники позволяют охватить гораздо более широкую аудиторию; к тому же в этом случае не нужно планировать время для личной встречи (виртуальной или очной).

ЧЕМ ФОКУС-ГРУППА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ИНТЕРВЬЮ

Основное различие между фокус-группой и интервью заключается в том, что в фокус-группе участвуют несколько человек, что позволяет рассмотреть проект или вопрос с нескольких разных позиций. В отличие от интервью, фокус-группа дает участникам возможность опираться на ответы и реакцию других людей и предлагать идеи, о которых они, возможно, не смогли бы додуматься самостоятельно.

ИНТЕРВЬЮ

ЧТО ТАКОЕ ИНТЕРВЬЮ?

Общение с физическим лицом в режиме вопросов и ответов по конкретной теме, как правило, на основе заранее подготовленного набора вопросов.

ИНТЕРВЬЮ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

- » с известными экспертами и специалистами-практиками
- » на официальной, полуофициальной или неофициальной основе (протокол)
- » в режиме реального времени в виртуальном или очном формате
- » для записи и распространения

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- » повышения уровня информированности по какому-либо вопросу, проблеме или делу
- » фиксации неявных знаний
- » обоснования какого-либо вопроса с учетом мнения экспертов
- » обмена практическим опытом
- » организации обмена знаниями
- » замены презентации

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- » До того как проводить интервью, подготовьте вопросы и четко определите протокол. Заблаговременно доведите эту информацию до интервьюируемого лица.
- » Будьте готовы к более глубокому анализу рассматриваемой темы, который потребует дополнительных и уточняющих вопросов.
- » Обязательно зафиксируйте интервью в печатном виде или в виде аудио- или видеозаписи.
- » Примите решение о том, как вы будете рекламировать и распространять это интервью.
  - › Вы можете выбрать один или несколько перечисленных далее способов распространения интервью в зависимости от вашей аудитории: печать, радио/подкаст и (или) видео/телевидение.
  - › Если вы планируете организовать трансляцию интервью по радио или телевидению, подумайте о том, будет ли это прямой эфир или запись и будет ли интервью редактироваться.

ИНТЕРВЬЮ С ИЗВЕСТНЫМИ ЛЮДЬМИ

Интервью с известными людьми дает им возможность

- » высказать свою точку зрения по тому или иному вопросу или теме;
- » повысить привлекательность той или иной инициативы в области развития в глазах широкой аудитории;
- » привлечь внимание к общественным проблемам.

Интервью с известными людьми можно проводить как в официальной, так и в неформальной обстановке. Важно, чтобы интервьюер установил контакт со знаменитым человеком, у которого он берет интервью.

САМООЦЕНКА

ЧТО ТАКОЕ САМООЦЕНКА?

Оценка физическим лицом уровня собственных компетенций, поведения или позиций по ряду аспектов.

САМООЦЕНКУ МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» в виде онлайн-опроса или опроса с заполнением анкеты на бумажном носителе
» в виде личного собеседования
» в начале или в конце проекта

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» того, чтобы узнать, что участники рассчитывают получить от обмена знаниями
» оценки компетенций, поведения или установок участников после завершения обмена знаниями.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Составьте план проведения самооценки, где нужно указать следующее:
  › цель самооценки;
  › момент времени, когда следует начинать самооценку;
  › частота проведения самооценки;
  › кто будет проводить самооценку.
» Разработайте инструмент для проведения самооценки.
» Сравните результаты самооценки как минимум с одним из нижеперечисленных ориентиров:
  › фактические показатели;
  › оценка руководства;
  › отраслевые нормативы.
» Сделайте выводы.

ОПРОС

ЧТО ТАКОЕ ОПРОС?

Сбор данных или мнений участников с использованием структурированного набора вопросов.

ОПРОС МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ

» в виртуальном или очном формате
» в режиме реального времени с незамедлительным получением ответной реакции
» в течение определенного периода времени
» на любом этапе проекта

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

» мониторинга прогресса
» оценки результатов
» фиксации точек зрения и мнений участников или выявления точек консенсуса
» проведения оценки потребностей или определения приоритетности направлений действий
» организации обмена знаниями

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

» Проводите опросы до начала, в процессе или после завершения обмена знаниями, чтобы сделать обучение более актуальным, интерактивным и полезным для участников.
» Опросы – это эффективные инструменты, помогающие организовать дискуссию, выявить направления, где есть потенциал для достижения консенсуса или активного участия заинтересованных сторон, определить очередность важных дальнейших шагов или действий и оценить приоритетность результатов обмена знаниями.
» Главное, вы должны задавать правильные вопросы. Определив вопросы, уместные в вашей ситуации, убедитесь в том, что они сформулированы четко и кратко. При этом необходимо учесть следующее:
  › нужно включить простые инструкции;
  › вопросы должны быть короткими, четко сфокусированными и охватывать одну тему;
  › вопросы не должны быть слишком общими, неоднозначными или наводящими;
  › при разработке вариантов ответов следует придерживаться рекомендуемых норм.
» В случае необходимости и если вы планируете агрегировать результаты опроса, используйте закрытые вопросы. Разработка правильных вопросов отнимает больше времени в начале работы, но упрощает анализ результатов.
» Если вам нужны описательные ответы, используйте открытые вопросы и ограничьте число возможных вариантов ответов. Тщательно проанализируйте свои возможности в части обработки ответов на открытые вопросы и то, как вы будете их использовать; интерпретация результатов в случае описательных ответов требует более глубокого анализа данных.
» Используйте сбалансированную шкалу оценок и дайте название каждому варианту на шкале оценок, чтобы повысить вероятность понимания шкалы респондентами.
  › В конце опроса оставьте место для дополнительных объяснений или комментариев.
» До того как проводить опрос, протестируйте его – желательно с участием лиц, аналогичных вашим респондентам.

SWOT-АНАЛИЗ*

ЧТО ТАКОЕ SWOT-АНАЛИЗ?

Структурированный анализ с целью выявления сильных и слабых сторон программы или организации, а также любых внешних/внутренних возможностей и угроз (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – анализ Сильных сторон, Слабых сторон, Возможностей и Угроз).

SWOT-АНАЛИЗ МОЖЕТ

- » проходить под руководством координатора
- » проводиться отдельными участниками или группами участников
- » проводиться в очном или виртуальном формате

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ ДЛЯ

- » исправления и устранения недостатков (слабых сторон)
- » повышения уровня информированности и в качестве прелюдии к формированию стратегии
- » стимулирования новых идей и выявления возможностей
- » организации передачи знаний.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТО МЕРОПРИЯТИЕ?

- » Составьте рабочую таблицу, чтобы участникам было удобно оформлять свои ответы на перечисленные далее ключевые вопросы:
  - › Сильные стороны
    - ‹ Что вы делаете хорошо?
    - ‹ Какие уникальные ресурсы вы можете использовать?
    - ‹ Что другие считают вашими сильными сторонами?
  - › Слабые стороны
    - ‹ Что можно было бы улучшить?
    - ‹ Где у вас меньше ресурсов, чем у других?
    - ‹ Что другие, скорее всего, могут считать вашими слабыми сторонами?
  - › Возможности
    - ‹ Какие возможности у вас есть?
    - ‹ Какими тенденциями вы могли бы воспользоваться?
    - ‹ Как вы можете превратить свои сильные стороны в возможности?
  - › Угрозы
    - ‹ Какие угрозы могут нанести вам вред?
    - ‹ Чем занимаются ваши конкуренты?
    - ‹ Какие угрозы создают для вас ваши слабые стороны?
- » Попросите участников определить относительное значение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в привязке к условиям данной инициативы по обмену знаниями.
- » Определите, как вы будете анализировать ответы и проводить обсуждение с участниками.
  - › Рекомендуется составление SWOT-таблицы для визуального отражения результатов.
  - › Подумайте о том, как вовлечь участников в процесс достижения консенсуса.
  - › На заключительном этапе рекомендуется составление матрицы SWOT-анализа с целью выявления дополнительных потребностей в обмене знаниями или разработки плана дальнейших действий.

* SWOT-анализ иногда называют анализом *внутренней и внешней среды.*

МЕТОДОЛОГИЯ, ПРИМЕНЯЕМАЯ ГЭФ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДНЯ ЗНАНИЙ И ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕБНЫХ ПУНКТОВ С ЦЕЛЬЮ ЭФФЕКТИВНОГО ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ НА ОСНОВЕ УРОКОВ И ПЕРЕДОВЫХ НАРАБОТОК ПРОЕКТОВ

РАССКАЗ ОБ ОБМЕНЕ ЗНАНИЯМИ, ОРГАНИЗОВАННОМ ГЭФ

✓ Посредник в обмене знаниями: Секретариат ГЭФ

Знания, главное достояние ГЭФ, в основном создаются в процессе осуществления инвестиций ГЭФ на этапах разработки и реализации проектов, а затем документируются в виде извлеченных уроков. *День знаний* ГЭФ был учрежден для того, чтобы участники *Расширенных региональных семинаров-практикумов ГЭФ* (РСП) смогли узнать об основных компонентах проектов и обсудить извлеченные уроки и передовые наработки. Участниками Расширенных региональных семинаров-практикумов, инициатива проведения которых принадлежит Секретариату ГЭФ, являются национальные координаторы ГЭФ, национальные координаторы основных природоохранных конвенций (Конвенции о биологическом разнообразии, Конвенции по борьбе с опустыниванием, Конвенции об изменении климата и Конвенции о стойких органических загрязнителях), представители общественных организаций, а также сотрудники Секретариата ГЭФ и агентств ГЭФ, которые собираются вместе, чтобы обсудить важнейшие вопросы и поделиться уроками и опытом реализации проектов ГЭФ, а также информацией о том, как они интегрируются в нормативную базу стран того или иного региона.

✓ Методология организации Дня знаний и Учебных пунктов

Методология, применяемая для организации Дня знаний ГЭФ, легко адаптируется к условиям каждой страны и каждого региона, а также к различным категориям проектов и тематическим направлениям. Эта методология способствует обучению и обмену знаниями в связи с конкретным проектом ГЭФ благодаря использованию Учебных пунктов. Именно в *Учебных пунктах* менеджеры и бенефициары проектов демонстрируют и обсуждают уроки и передовые наработки ключевых компонентов проектов и общаются с самыми разными участниками – желательно на проектном объекте.

Как правило, в День знаний ГЭФ участники РСП делятся на небольшие группы и под руководством координатора посещают от пяти до восьми Учебных пунктов в рамках одного проекта. Если День знаний проводится на проектном объекте, участники совершают экскурсию по объекту в увязке с каждым Учебным пунктом. Они знакомятся с основными компонентами и соответствующими результатами проекта и встречаются с основными заинтересованными сторонами проекта, включая менеджеров и сотрудников проекта, бенефициаров, софинансирующие организации и даже органы местного самоуправления. Если выезд на проектный объект невозможен или нецелесообразен, компоненты проекта привозят в место проведения РСП, где заинтересованные стороны проекта организуют Учебные пункты, размещая их в большом зале заседаний. Секретариат ГЭФ и агентства – партнеры ГЭФ принимают активное участие в этой работе, выступая в качестве экскурсоводов, координаторов и (или) дискуссантов, взаимодействуя с участниками в течение всего мероприятия по мере того, как они переходят от одного Учебного пункта к другому.

В Учебном пункте участники могут получить большой объем информации о проекте и вступать в разные виды интерактивного взаимодействия с проектом на дисплее. Они могут увидеть, потрогать, понюхать, послушать и попробовать на вкус продукты, произведенные в рамках проекта, ознакомиться с документацией (книги, фотографии, карты, плакаты), посмотреть тематические документальные фильмы, послушать презентации экспертов, принять участие в ролевых играх с целью проработки проблем, сделать фотографии и снять видеофильмы, чтобы показать их своим коллегам по возвращении домой, и, конечно, задавать вопросы и давать свои комментарии заинтересованным сторонам проекта. Во время проведения Дня знаний каждый участник заполняет

Паспорт знаний ГЭФ, записывая в нем свои наблюдения в каждом Учебном пункте и отвечая на вопросы, связанные с ключевыми принципами управления проектом, которые освещаются в каждом Учебном пункте применительно к конкретному компоненту проекта, который демонстрируется в данном Учебном пункте. По окончании визита в каждый Учебный пункт в Паспортах участников проставляется штамп.

✓ Успешный пилотный проект в Тринидаде и Тобаго

В марте 2016 года в Тринидаде и Тобаго состоялся экспериментальный День знаний ГЭФ, когда методология организации Учебных пунктов была опробована на проекте «Сохранение биоразнообразия, экотуризм и местное развитие в долине Арима». Исполнителями этого проекта были Программа малых грантов ПРООН/ГЭФ и Природный центр Аса-Райт. Во время визита, состоявшегося в рамках Дня знаний ГЭФ, участники посетили пять Учебных пунктов, организованных в Природном центре, где они смогли поговорить с сотрудниками и бенефициарами проекта и познакомиться с некоторыми принципами управления проектом, которые были представлены накануне на региональном Расширенном семинаре-практикуме. Кроме того, День знаний предусматривал прогулку на природе, во время которой участники получили дополнительную информацию о сохранении биоразнообразия и рациональном использовании экосистем в Природном центре. В конце визита, продолжавшегося в течение всего дня, состоялось заключительное заседание, где были определены и сформулированы основные уроки, которые участники вынесли по итогам этого визита. Участники заполнили анкету итогового опроса, разместили в социальных сетях фотографии, сделанные ими в течение дня, и поделились с организаторами своими Паспортами знаний. Паспорта знаний ГЭФ оказались исключительно полезным инструментом, поскольку с их помощью ГЭФ смог получить бесценную информацию и понять, удалось ли в рамках Дня знаний выполнить первоначально поставленные задачи.

Для демонстрации эксперимента, проведенного в Тринидаде и Тобаго, были подготовлены два видеофильма и одна статья, которые были размещены на сайте ГЭФ.

✓ Тиражирование

В ходе и после завершения этого эксперимента стало очевидно, что другие страны также весьма заинтересованы в участии в Днях знаний ГЭФ. Было заметно, что менеджеры, сотрудники и бенефициары проектов стремятся поделиться своим опытом с партнерами ГЭФ из других стран, что во многом определило успех эксперимента в Тринидаде и Тобаго.

После завершения этого эксперимента в течение 2016 года в рамках 12 региональных Расширенных семинаров-практикумов состоялись 13 Дней знаний ГЭФ, в которых приняли участие свыше 700 представителей более чем 140 стран.

gef

ИНТЕРАКТИВНЫЙ КОНТЕНТ ГЭФ

ГЛОССАРИЙ

» **Проводник преобразований.** Лицо, ощущающее сопричастность к данной проблеме, способное и готовое инициировать действия, необходимые для достижения цели преобразований.

» **Цель преобразований.** Изменение, которое необходимо участникам для решения институциональных проблем.

» **Партнер.** Отдельные лица или группы, с которыми вы взаимодействуете в связи с проектом или программой и/или кого вы считаете получателями вашей помощи и заинтересованными сторонами. Партнеры часто обращаются к посреднику с просьбой оказать поддержку в организации обмена знаниями; с ними проводятся консультации на самых ранних этапах планирования и разработки обмена. В зависимости от того, с кем вы работаете, партнеры могут также быть искателями или поставщиками знаний. Некоторые партнеры фактически могут быть вовлечены в процессы обмена знаниями в качестве участников.

» **Глобальная экологическая выгода.** Поддающиеся измерению выгоды, способствующие охране окружающей среды в мировом масштабе, например: сокращение выбросов парниковых газов, повышение энергоэффективности, сохранение имеющего мировое значение биоразнообразия, сокращение масштабов утраты лесов и обезлесения и т. д.

» **Глобальная цель в области окружающей среды.** Результаты или достижения, которые обеспечат глобальные экологические выгоды в сочетании с улучшением социально-экономического положения на местном уровне.

» **Показатели.** Фактические данные о достижении ожидаемых промежуточных результатов осуществляемого вами обмена знаниями, являющиеся точными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и привязанными ко времени (также именуемые SMART-показателями).

» **Институциональные проблемы.** Проблемы в трех сферах, ограничивающие возможность достижения глобальной цели в области окружающей среды. К этим сферам относятся условия для осуществления преобразований, меры политики для осуществления преобразований и организационные механизмы осуществления преобразований.

» **Промежуточные результаты.** Новые знания, совершенствование навыков, улучшение взаимопонимания, укрепление связей, новые и более эффективные действия – все эти элементы представляют собой результаты на индивидуальном и групповом уровнях, служащие ступеньками к достижению цели преобразований.

» **Посредник в обмене знаниями.** Организации или лица, оказывающие посредническую помощь в обмене знаниями за счет установления связей между искателями и поставщиками знаний.

» **Информационный продукт.** Материальные объекты, созданные с целью передачи знаний, например публикации и иные печатные информационные материалы, а также мультимедийные ресурсы, включая фотографии, веб-сайты, видеоматериалы, блоги.

» **Поставщик знаний.** Поставщик знаний – лицо, готовое поделиться проверенным решением или опытом деятельности в области развития.

» **Искатель знаний.** Искатель знаний – лицо или организация, желающие изучить возможные решения какой-либо проблемы.

» **Участник.** Участник – лицо, участвующее в инициативе по обмену знаниями. Участники могут быть поставщиками или искателями знаний.

» **Заинтересованная сторона.** Заинтересованная сторона – лицо и/или организация, которые заинтересованы в успехе инициативы, проекта или программы обмена знаниями.