

Школа оценки 3в1

# Анализ рисков в социальном проектировании и оценке

Ведущий: А.Кузьмин  
Компания «Процесс Консалтинг»  
г. Москва



# Анализ рисков в социальном проектировании и оценке: «диверсионный» подход

- **Авторы подхода:** Б.Л.Злотин, А.В.Зусман
- **Книга:** Злотин Б.Л., Зусман А.В. Решение исследовательских задач. – Кишинёв: МНТЦ «Прогресс, Картя Молдовеняскэ, 1991. – 204 с.
- **Скачать бесплатно** [https://trizway.com/content/reshenie\\_issledovatelских\\_zadach.pdf](https://trizway.com/content/reshenie_issledovatelских_zadach.pdf)

# Постановка задачи и центральная идея



Есть проект, направленный на достижение определенного результата. Как помешать его реализации? Как все испортить?

# Правила «диверсионного анализа»

1. Последовательно и тщательно выполнять шаги методики, фиксируя по ходу работы все возникающие варианты создания вредных эффектов, а также задачи по их созданию, не решенные на этом шаге, но которые могут быть решены впоследствии. Удобнее всего это делать в виде построения диаграмм Исикавы и/или таблиц.
2. Процесс поиска новых вариантов «диверсий» желательно совмещать с изучением системы и постоянной проверкой, не внедрены ли эти «диверсии» в реальность, а также поиском возможностей их предотвращения либо устранения вредных последствий.
3. Необходимо помнить, что досрочное прекращение работы, выполнение ее не в полном объеме может привести к тому, что опасная «диверсия» останется не обнаруженной вовремя.

# Диаграмма Исикавы (причины-следствия)



Составление  
цепочки  
ожидаемых  
результатов:  
от миссии к  
действиям  
(«если, то»)

Повысится качество  
обслуживания

Специалисты применяют на  
практике принципы  
качественного  
обслуживания

Специалисты узнают  
принципы качественного  
обслуживания

Специалисты пройдут  
обучение по качеству  
обслуживания

Если..., то...

Если..., то...

Если..., то...

Допущения:  
при условии,  
что...

Повысится качество  
обслуживания

Специалисты применяют на  
практике принципы  
качественного  
обслуживания

Специалисты узнают  
принципы качественного  
обслуживания

Специалисты пройдут  
обучение по качеству  
обслуживания

Допущения:  
ЗАХОТЯТ применить  
СМОГУТ применить

# «Диверсия»



- Демотивировать участников семинара, предпринять целенаправленные шаги к тому, чтобы они не захотели применить новые знания
- Создать условия, в которых применение новых знаний будет невозможно



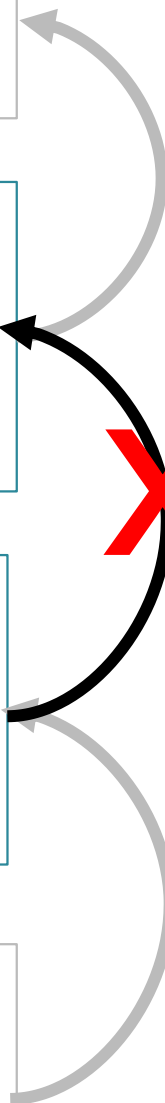
Результат:  
цель проекта  
не будет  
достигнута

Повысится качество  
обслуживания

Специалисты применяют на  
практике принципы  
качественного  
обслуживания

Специалисты узнают  
принципы качественного  
обслуживания

Специалисты пройдут  
обучение по качеству  
обслуживания



НЕ ЗАХОТЯТ применить  
НЕ СМОГУТ применить

Трансформируем  
допущения в задачи.  
Карта результатов  
вместо цепочки  
результатов.

Специалисты смогут  
применить принципы  
качественного  
обслуживания

Созданы условия для  
применения принципов  
качественного  
обслуживания

Повысится качество  
обслуживания

Специалисты применяют на  
практике принципы  
качественного  
обслуживания

Специалисты узнают  
принципы качественного  
обслуживания

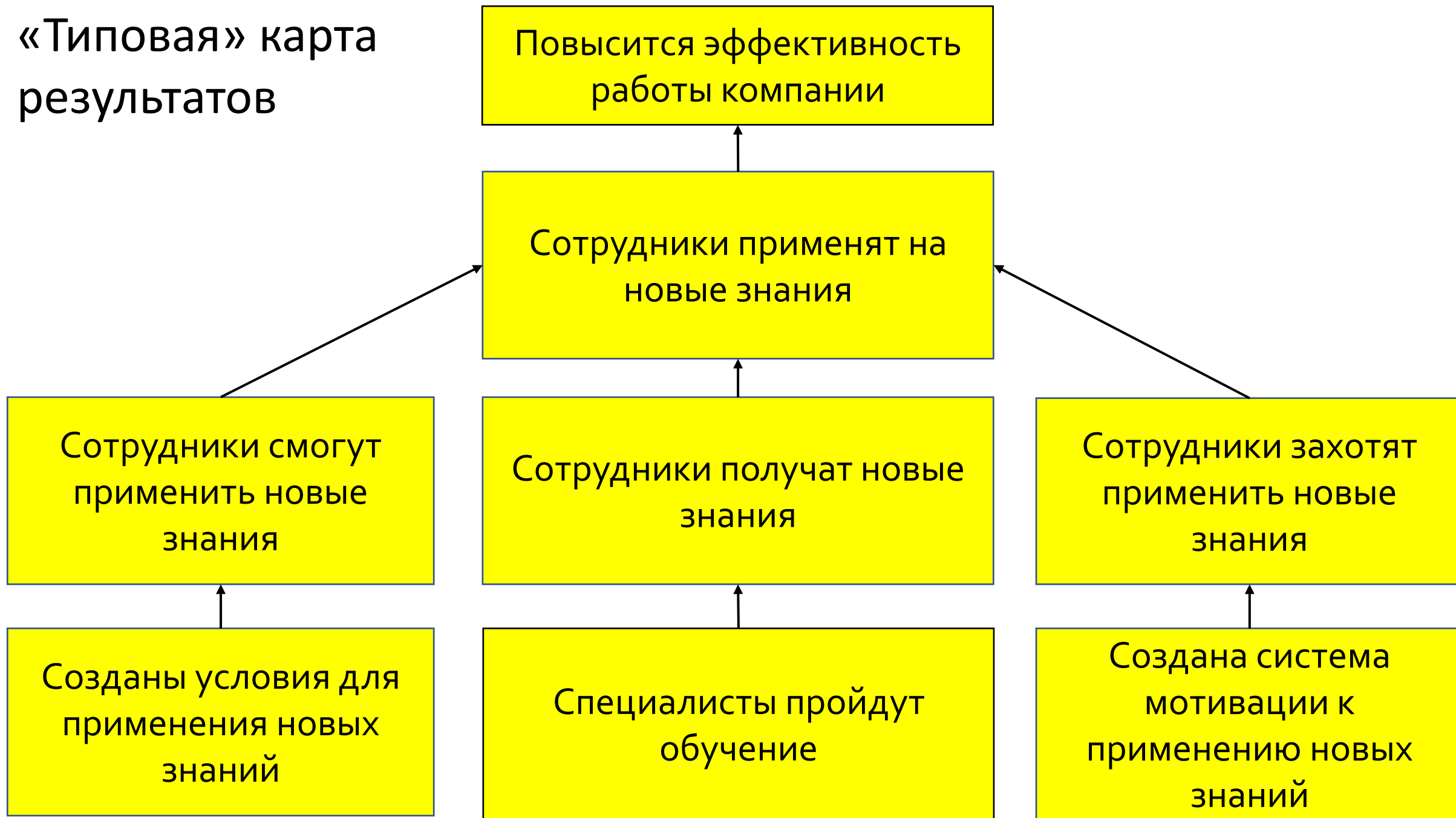
Специалисты пройдут  
обучение по качеству  
обслуживания

Специалисты захотят  
применить принципы  
качественного  
обслуживания

Создана система  
мотивации

Допущение: политика  
компании в  
отношении качества  
обслуживания  
сохранится

# «Типовая» карта результатов



Как снизить качество образования в университете?

## Наиболее популярные «диверсионные идеи» 2014/2015 уч.г.

Идея	Количество голосов	Доля, %
1. Больше лекций, меньше практики	89	14
2. Не проверять регулярно знания студентов	46	7
3. Низкие требования (ставить зачет «за красивые глаза», за посещение, мягко относиться к срокам сдачи и выполнению требований).	45	7
4. Преподаватель не имеет опыта по своему предмету, читает лекции монотонно и скучно.	41	6
5. Разрешить студентам не ходить на пары, ввести свободное посещение.	36	3
6. Нет командных работ (в группах).	25	4
7. Преподаватель не должен консультировать студентов.	23	4
8. Увеличить количество часов на непрофильные предметы	23	4
9. Перестать выплачивать стипендию	22	3
10. Перестать обновлять оборудование и программное обеспечение	22	3

# «Диверсионный» подход к анализу рисков в социальном проектировании: последовательность шагов

1. Формулирование обращенной задачи
2. Поиск известных способов создания вредных явлений
3. Паспортизация и использование ресурсов
4. Поиск вредных эффектов по информационным фондам
5. Поиск вредных эффектов с помощью методики прогноза
6. Поиск новых решений
7. Поиск возможностей усиления вредного эффекта
8. «Маскировка» вредных явлений
9. Анализ выявленных вредных эффектов
10. Устранение вредных эффектов
11. Анализ хода работы

# Вспомогательные материалы

- Типовые способы вредных воздействий на различные системы
- Типовые результаты вредных воздействий
- Типовые опасные зоны систем
- Ресурсы, способные обеспечить появление вредных эффектов
- Типовые ошибки в развитии технических систем
- Типовые причины появления вредных эффектов
- Типовые способы усиления вредных эффектов
- Типовые средства «маскировки» вредных явлений
- Типовые средства предотвращения вредных явлений

# ТИПОВЫЕ СРЕДСТВА «МАСКИРОВКИ» ВРЕДНЫХ ЯВЛЕНИЙ

1. Появление вредных эффектов со временем.
2. Появление вредных эффектов при экстремальных условиях.
3. Появление вредных эффектов при редко встречающихся стечениях обстоятельств, сочетаниях условий.
4. Появление вредных эффектов, неразрывно связанных с полезными, превращение некоторых полезных эффектов во вредные.
5. Появление вредных эффектов в результате длинной цепочки взаимодействий в системе.
6. Появление вредных эффектов в результате качественных скачков при определенных количественных изменениях в системах, в том числе при медленном, малозаметном накоплении дефектов, отклонений от нормы.
7. Появление вредных эффектов в результате действия особых механизмов типа «спусковой крючок», цепных реакций с положительной обратной связью, каталитических реакций и т.п.
8. Появление вредных эффектов за счет системных взаимодействий – в результате непредусмотренного взаимодействия различных систем.



# Домашнее задание: читаем и думаем про анализ рисков

- [https://trizway.com/content/reshenie\\_issledovatelских\\_zadach.pdf](https://trizway.com/content/reshenie_issledovatelских_zadach.pdf)  
(стр.84-102)

Факультативно: Диверсионный анализ в оценке инновационных проектов и программ в области профилактики контрнормативного поведения подростков и молодежи (Р.Чиркина)  
[http://ozenka.info/usefuldata/asopp2015/chirkina\\_rv/283\\_file\\_1.pdf](http://ozenka.info/usefuldata/asopp2015/chirkina_rv/283_file_1.pdf)