

CREATIVE
HUBS
ACADEMY

ПОСІБНИК
ДЛЯ ЛІДЕРА
КРЕАТИВНОГО
ХАБУ



In partnership with

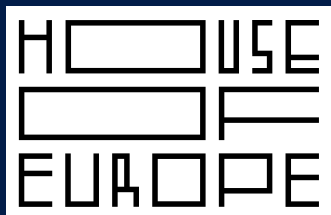


Вступ



Креативні хаби грають життєво важливу роль у підтримці креативних підприємців і бізнесів. Як «координатори креативників» хаби допомагають місцевим спільнотам і знайомлять практиків сектору одне з одним.

Цей посібник є частиною Академії креативних хабів, глобальної програми, що підтримує лідерів таких хабів у щоденній роботі та розвитку. Програма Академії креативних хабів створювалася протягом двох років спільно з більш ніж 100 лідерами хабів на трьох континентах. Вона використовує практичні інструменти та підходи, а також організовує офлайнві семінари та коучинг для розвитку навичок лідерів хабів.



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

Починаючи з 2019 року, Британська Рада в рамках програми ЄС **House of Europe** працює над розбудовою спроможності креативних хабів в Україні.

Завдяки програмам House of Europe — курованим навчальним подорожам до країн ЄС та навчальній онлайн-програми Digital Lab — менеджери українських хабів отримали можливість обмінюватись досвідом один із одним та знайомитись із моделями європейських креативних хабів.

Переклад цього посібника на українську продовжує системну роботу House of Europe та Британської Ради по підтримці креативних хабів в Україні.

Сподіваємось, він стане настільною книгою для тих лідерів креативних хабів, які шукають можливості вдосконалити бізнес-процеси, збільшити вплив та ухвалювати усвідомлені рішення щодо розвитку їхніх організацій. Також посібник буде корисним тим, хто тільки планує створення хабу, — він допоможе спланувати перші кроки та зменшити кількість можливих помилок на старті.

Переклад на українську: Анна Іванченко

Верстка: Андрій Переводчик

Консультування та редактура: Катерина Кравчук

Програмна команда: Анастасія Щербін, Анна Карнаух, Віра Компанієць.

Зміст

Хто може користуватися посібником? 09

Що є в посібнику? 11

Як використовувати посібник 13

Поради для початківців 15

Організація роботи 17

1 УПРАВЛІННЯ ВАШИМ ХАБОМ 19

 1.1 Візія і місія

 1.2 Визначення потреб

 1.3 Побудова культури хабу

 1.4 Основи для лідера хабу

 1.5 Канва для саморефлексії

Інструменти 45

2 ЗВ'ЯЗОК ВАШОГО ХАБУ ЗІ СВІТОМ 57

 2.1 Картування стейкхолдерів

 2.2 Портретування персонажів

 2.3 Елементи переконливої історії

 2.4 Формування пропозиції

 2.5 План дослідження користувачів

Інструменти 83

3 ПОБУДОВА ВАШОГО ХАБУ 95

 3.1 Теорія змін

 3.2 Вимірювання впливу

 3.3 Бізнес-канва хабу

 3.4 Орбітальна схема

 3.5 План дій хабу

Інструменти 121

Додаткові ресурси 133

Подяки 135

Хто може користуватися посібником?

Ви керуєте креативним хабом чи плануєте це робити?
Тоді цей набір інструментів для вас!

Ви можете використовувати набір інструментів для
збагачення професійного шляху, прояснення свого
мислення як лідера хабу або залучення команди
для отримання різних поглядів та узгодження ідей.

Якщо вам потрібно визначити мету хабу, встановити
зв'язок зі спільнотою чи підвищити вплив — саме в цьому
наборі інструментів ви знайдете цінні підказки.



Що є в посібнику?

Цей набір інструментів пропонує цілісний підхід до просування хабу. Хоча окремі інструменти мають різні цілі, вони взаємопов'язані та як набір допоможуть вам окреслити власний шлях від визначення потреби, яку ви задовольняєте, до впливу, що ви створюєте.



Інструменти організовані в три розділи:

1 УПРАВЛІННЯ ВАШИМ ХАБОМ

Допомагають сформулювати чітку візію для хабу, що відображає цінності, надихає і мотивує вас і вашу команду. Це дасть змогу вам як лідеру сформувати культуру хабу та досягати поставленої мети.

2 ЗВ'ЯЗОК ВАШОГО ХАБУ ЗІ СВІТОМ

Розуміючи стейкхолдерів, ви можете виявити і пріоритезувати тих, хто впливає на ваш успіх, а також переконатися, що ваша діяльність задовольняє потреби громади, а комунікації налаштовані належним чином.

3 БУДУВАННЯ ВАШОГО ХАБУ

Планування успіху та впливу дуже важливе для успіху вашого хабу. Підтримувати поточну ситуацію або спрямувати діяльність у новому напрямку — у будь-якому разі планування дій та вимірювання успіху продемонструють переваги, що надає ваш хаб.

Як викорис- товувати посібник



ЯК ОРІЄНТУВАТИСЯ В ПОСІБНИКУ

На сторінці з інструкціями до інструменту натисніть символ  або зображення інструменту, щоб перейти до повнорозмірної версії для друку.

На сторінці з версією для друку натисніть символ , щоб повернутися до сторінки з інструкціями.

Набір інструментів організовано в посібник для самостійного навчання. Реальною цінністю для вас і вашого хабу стане активне використання цих вправ, аналіз вивченого і застосування результатів.

Інструменти — це візуальні помічники, що допомагають мисленню та фіксуванню ідей. Вони представлені у вигляді робочих аркушів із коротким описом мети та інструкціями до застосування. У посібнику є декілька прикладів заповнених інструментів, але важливо пам'ятати, що вони є лише ілюстративними. Ви маєте заповнювати аркуші з урахуванням особливостей власного хабу.

Інструменти розташовані в такому порядку, щоб ви пройшли шлях від розробки довгострокового бачення до визначення впливу і планування майбутніх дій. Однак ви можете використовувати вправи і в тому порядку, що найкраще відповідає вашим потребам. Деякі інструменти доповнюють один одного — тут вам допоможе список, що додається після кожної вправи. Завдання не можна виконувати правильно або неправильно; опрацьовуйте їх традиційним чи нетрадиційним шляхом, таким, що найбільше відповідає вашій меті.

Щойно ви заповните якусь зі схем, приділіть трохи часу рефлексії, аналізу та оновленню інформації за потреби. Плани змінюються, і з часом їх потрібно переглядати. Цей набір інструментів — корисний ресурс для формулювання й оновлення ваших планів, а також міркування про них.

Поради для початківців

Цей набір інструментів містить багато інформації, що спочатку може видаватися надмірною. Не здавайтеся! Наша мантра — «вчимося у процесі роботи», тож ми заохочуємо вас просто спробувати.

НАШІ ПОРАДИ ДЛЯ ПОЧАТКУ:

Рухайтесь у власному темпі

- Не вважайте, що вам потрібно заповнити всі інструменти, щоб підвищити цінність власного хабу.
- Почніть з одного або двох інструментів, які ви хочете спробувати, а потім зробіть перерву.
- Пропрацюйте інструменти у власному темпі. Якщо у вас є тільки година, виберіть інструменти, які підходять для вашого графіку.
- Дотримуйтеся графіку, засікаючи час роботи з кожним інструментом — не давайте роботі тривати нескінченно. Якщо ви застрягли, попросіть колегу допомогти.
- Якщо ви не можете рухатись далі, відкладіть і поверніться до інструменту наступного разу. Не все буде відразу актуальним для вас і ваших конкретних потреб.

Шукайте підтримку

- Використовуйте інструменти самостійно або з іншими в команді.
- Зверніться до партнерів, союзників та однодумців із запрошенням узяти участь, коли це доречно.
- Знайдіть колегу, з яким / якою ви зможете використовувати набір інструментів разом. Ви можете працювати над одним і тим же інструментом або над різними, це неважливо. Натомість важливо приділяти час для підтримки одне одного на цьому навчальному шляху.

Працюйте відкрито

- Повісьте інструменти на стіну. Нехай вони будуть видимими для заохочення міркувань і зворотного зв'язку.
- Якщо у вас немає принтера, перемалюйте схему на папері або дошці.
- Клейкі листочки чудово підходять, щоб пересувати ідеї, вносити зміни та швидко додавати нові думки. Для інструментів краще підходять такі аркуші мініатюрного формату, та їх може бути важко знайти чи дорого придбати. Якщо розрізати стандартні клейкі листочки перпендикулярно клейкому краю, то з одного ви отримаєте два-чотири менших.
- Під час мозкових штурмів ідей прагніть до кількості, а не якості. Не засуджуйте ідеї (використовуйте їх для подальших міркувань) і заохочуйте чудернацькі пропозиції!

Заповнення схем не гарантує отримання результату. Інструменти динамічні, тож плановані результати мають розвиватися і змінюватися, поки ваше бачення, стратегія і діяльність адаптуються з плином часу.



Організація роботи



Невелика підготовка забезпечить вам продуктивну сесію.

НАШІ ПОРАДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ:

- Знайдіть тихе місце, де ви з командою зможете зосередитись і вас ніхто не буде переривати.
- Роздрукуйте або намалюйте схеми, які ви хочете використати.
- Підберіть маркери та клейкі листочки.
- Використовуйте скотч, щоб повісити заповнені схеми на стіну.
- Відведіть 30–60 хвилин на кожен інструмент.
- Використовуйте таймер, щоб дотримуватися графіку.
- Якщо ви не зробили завдання до кінця, поверніться до нього. Найголовніше — почати!

УПРАВЛІННЯ ВАШИМ ХАБОМ

Лідеру хабу важливо чітко комунікувати його мету і завдання команді.

Якщо ви матимете чітке бачення того, чого ви хочете досягти, а також відданість і мотивацію — це допоможе вам поділитися метою з іншими і здобути підтримку в її досягненні. Як лідер або лідерка ви також маєте добре розуміти спільноту, якій хочете надавати послуги, яку користь ви їй принесете і яке середовище ви для цього створюватимете.



1.1 Візія і місія



1.2 Визначення потреб



1.3 Побудова культури хабу



1.4 Основи для лідера хабу



1.5 Канва для саморефлексії





1.1

Візія і місія



1.1

Візія і місія

Цей інструмент допоможе вам описати зміну, яку ви хочете реалізувати завдяки своїй візії та місії. Пам'ятайте, що ці твердження мають відповісти на ваші цінності. Нехай вони будуть прості та наочні!

ВІЗІЯ	МІСІЯ
Чому існує ваш хаб?	Що буде робити ваш хаб?
Як завжди хочете працювати разом із ним?	Хто отримає із цього користь і який наслідок?
Як виглядатиме майбутнє, що ви хочете створити?	Як ваш хаб досягне мети, сформульованої у вас?
Моя візія:	Моя місія:

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї справи:

CREATIVE HUBS ACADEMY

nesta

48

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Вам як лідеру / лідерці потрібна конкретна мета діяльності хабу, щоб не розпорошуватися і чітко комунікувати її вашій команді та ширшій мережі контактів.

Ваша візія описує, чого прагне хаб і яких змін ви хочете досягти. Формулювання візії дозволяє дивитися вперед і міркувати, як виглядає успіх.

Вона доповнюється місією, яка надає деталі, як саме ви будете досягати своєї візії та хто отримає від цього користь. Не забудьте згадати про внесок до соціуму та середовища, який ви хочете зробити, а також як виглядає бізнес-успіх для вашого хабу.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Захоплива візія і місія сприятимуть вашому зосередженню на тому, що справді важливо для вашого хабу, щоб досягти власної мети. Чітке визначення цілі дуже важливе для прийняття рішень щодо можливостей і викликів, з якими ви можете зіткнутися.

Завдяки чіткій візії та місії ваша команда буде згуртованою і зможе мотивувати інших, наприклад, партнерів і донорів, приєднатися до вашої діяльності.



ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Уявіть, що минуло три, п'ять або десять років. Увімкніть власну сенсорику, щоб поміркувати, як успіх виглядає, відчувається, звучить і смакує для вашого хабу. Намалюйте чи створіть колаж зображень, що представляють ваші ідеї.
- 2 Будьте амбітними! І реалістичними!
- 3 Що інші можуть сказати про ваш хаб і його досягнення?
- 4 Почніть із візії.
- 5 Використовуйте питання з таблиці, щоб спрямовувати ваше мислення.
- 6 На основі відповідей сформулюйте бачення в 1-2 реченнях.
- 7 Тепер поміркуйте, як ви досягнете цього бачення і хто отримає від цього користь.
- 8 Використовуйте питання з таблиці, щоб спрямовувати ваше мислення.
- 9 Сформулюйте місію в кількох реченнях.
- 10 Не переживайте, якщо результат неідеальний. Для знаходження правильних слів може знадобитися багато спроб.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.3 Побудова культури хабу



3.1 Теорія змін





1.2

Визначення потреб



1.2

Визначення потреб

Цей інструмент допоможе вам побачити власну відповідь на тему з різних ракурсів. Він також підтримає вас у визначенні ширшого контексту і пов'язаних із ним проблем. Після заповнення таблиці ви зможете проаналізувати потребу, яку ви задовольняєте, використовуючи чіткішу структуру.

Які ключові питання ви намагаєтеся вирішити? Чому воно важливе? Який потенціал ви бачите?	Для кого це проблема? Що станеться, якщо потреба не буде задоволена?	Які соціальні або культурні фактори цьому сприяють?	Як ви можете довести, що в це варто інвестувати?	Чи ви можете поміркувати про цю потребу по-іншому? Чи можете знайти нову перспективу?
--	---	--	---	--

CREATIVE HUBS ACADEMY

50

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Креативні хаби слугують потребам місцевої креативної спільноти. Це може включати підтримку економічного процвітання, розширення спроможностей громад, відновлення територій або захист прав із певного питання.

Для ефективного задоволення цих потреб критично важливо працювати з правильним фокусом. Основна проблема, яку ви хочете вирішити, часом здається простою, та якщо копнути глибше, вона може виявитися симптомом серйознішої або комплексної проблеми.

Визначення потреби — це інструмент, який допомагає вам препарувати проблему, дослідити її окремі аспекти та подивитися на неї з різних ракурсів. Після цього можливе переформулювання або представлення проблеми по-новому, відповідно до її значущості.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Наявність поглиблених знань щодо прогалини, проблеми чи потреби, з якою ви працюєте, допоможе вам краще вирішити її та виправдати очікування вашої спільноти.

Цей інструмент допоможе вам із командою роз'яснити та погодити, що саме ви робите, для кого і чому. Розуміння факторів, які формують потребу, може змусити вас переглянути, кому і як саме ви надаєте підтримку,



і дозволить зосередитись, ефективно планувати і пріоритизувати час і ресурси.

Переформулювання, або ж інший спосіб міркування про проблему, дає можливість переконатися, що ви працюєте з потрібною проблемою, і може допомогти вам рухатись у напрямку кращого рішення.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Почніть із першого стовпця і запишіть, яку проблему ви хочете вирішити і чому.
- 2 Якщо у вашої проблеми кілька аспектів, вкажіть їх. Якщо їх понад два або три, краще використовувати окремий інструмент для кожного.
- 3 Думайте широко і врахуйте всіх, на кого впливає проблема. Ви можете використовувати інструмент «**Картування стейкхолдерів**» для виявлення повного спектра бенефіціарів або інфлюенсерів.
- 4 Важливо мати потреби бенефіціарів в основі ваших міркувань.
- 5 Тепер перейдіть до середнього стовпця і розгляньте ширший контекст, який впливає на цю проблему.
- 6 Чи є інші приклади, на яких ви можете навчатися?
- 7 Як іншим вдалося успішно розв'язати подібну проблему?

- 8 Вкажіть переваги та ширший вплив вирішення проблеми, щоб переконливо аргументувати необхідність дій.
- 9 Тепер скористайтеся тим, що ви дізналися, щоб переглянути проблему. Чи точно вона сформульована?
- 10 Чи ви можете сформулювати її по-іншому, щоб прояснити всі аспекти питання?

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.1 **Візія і місія**



1.3 **Побудова культури хабу**



2.1 **Картування стейкхолдерів**



2.5 **План дослідження користувачів**



ПРИКЛАД ЗАПОВНЕНОГО ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБ

Яке ключове питання ви намагаєтеся вирішити? Чому воно важливе? Який потенціал ви бачите? Ізоляція Багато креативників працюють на самоті з дому. Ми хочемо надати їм простір, з якого зможе працювати ця спільнота, де вона буде почуватися комфортно і натхненно	Для кого це проблема? Що станеться, якщо потреба не буде задоволена? Креативники (креативний, технологічний і культурний сектори) В основному самозайняті та фрилансери Бізнес креативників не зможе окуповувати себе / зростати / масштабуватися, якщо їх не будуть підтримувати	Які соціальні або культурні фактори цьому сприяють? Відсутність розуміння цінності креативних індустрій Відсутність бізнес-підтримки для креативного сектору	Як ви можете довести, що в це варто інвестувати? Креативні індустрії — сектор, що зростає найшвидше Попит сектору на простір для колаборативної роботи	Чи ви можете поміркувати про цю потребу по-іншому? Чи можете знайти нову перспективу? Надання домівки для креативних індустрій
	→	→	→	→



1.3

Побудова культури хабу



1.3

Побудова культури хабу

Цей інструмент допоможе вам поміркувати про ключові елементи, що формують культуру вашого хабу. Врахуйте цінності хабу, уподобання та потреби користувачів — з якими середовищем вони хочуть взаємодіяти (офідійним, неформальним, таким, що підтримує, надихає тощо)? Щойно ви заповните кожен розділ, пріоритезуйте три дії, яким слід ужити для досягнення вашої мети.

ПРОСТІР Локація, доступ до якоїсь простору, дизайн, планування, зручності (енергія, світло, звук, тепло, відрізки)	КОМАНДА Розуміння, поведінка, досвід	ДІЯЛЬНІСТЬ Створення, інтеракція, надання, членство, подальша робота	ВІДНОСИНИ Становлення, тобто мережі, партнери, партнери, користувачі / аудиторія	СПРИЙНЯТТЯ Як сприймають хабу посередники хабу? Чи відображає це цінності і цінності хабу?	ПОТЕНЦІЙНІ ПЕРЕШКОДИ Що може стати важливим культурним хабу — наприклад, нестача фінансів, персоналу?
ПОТЕНЦІЙНІ ПОМІЧНИКИ До чого у вас доступ, який досвід вашого культурного хабу — наприклад, партнерів, фінансування?					

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї справи:

CREATIVE HUBS ACADEMY

nesta

Hyves

EDITION

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Культуру хабу можна сприймати як його особистість і характер, сформовані спільними цінностями, переконаннями і поведінкою.

Успіх вашого хабу тісно пов'язаний із досвідом людей, які з ним взаємодіють: працівники, користувачі, партнери та інші у вашій мережі контактів. Як лідеру чи лідерці вам варто створити найкращу можливу культуру і робоче середовище.

Це починається із цінностей вашого хабу — принципів і переконань, які спрямовують поведінку і прийняття рішень. Відповідність цінностям хабу створює послідовність у відносинах, які ви плекаєте, і діяльності, яку проводите.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Коли люди збираються разом, вони створюють спільну поведінку — навмисно чи мимовільно.

Розглянувши різні елементи, що формують ваш хабу, ви можете сформулювати його культуру згідно з його цінностями і візією. Виявлення цінностей важливе під час прийняття таких рішень, як наймання персоналу, вибір заходів, які ви пропонуєте, та знаходження потенційних партнерів.

32



Ви можете цілеспрямовано формувати культуру вашого хабу згідно із цінностями і візією, а також реагувати на визначену вами потребу структурним чином. Це допоможе узгоджувати досвід вашої команди, користувачів і ширшої мережі контактів.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Поміркуйте про цінності вашого хабу — керівні принципи, які формують вашу діяльність. Цінності може бути складно визначити, але вони є фундаментальними і тісно пов'язаними з вашою метою. З ними стикаються люди, які взаємодіють із вашим хабом.
- 2 Запишіть цінності хабу, щоб вони стали видимими, перш ніж ви почнете.
- 3 Попросіть у команди, користувачів та ширшої мережі контактів критичні відгуки про їхній досвід взаємодії з хабом і що в ньому можна покращити.
- 4 Будьте чесні та уникайте припущень, щоб вжити відповідних дій.
- 5 Пропрацюйте кожен із шести елементів інструменту, використовуючи підказки під кожним заголовком.
- 6 Деякі елементи можуть бути неактуальними, тож зосередьтеся на тому, що має значення для вашого хабу.

- 7 Розташуйте інформацію у списку, щоб вам було легше орієнтуватися.
- 8 Формулюйте якомога конкретніше.
- 9 Врахуйте різноманіття людей, яким ви допомагаєте чи яких хочете привабити. Чи ваша культура підходить для їхніх потреб?
- 10 Поміркуйте, що заважає вам досягти бажаної культури хабу. Що ви можете зробити, щоб це подолати?

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



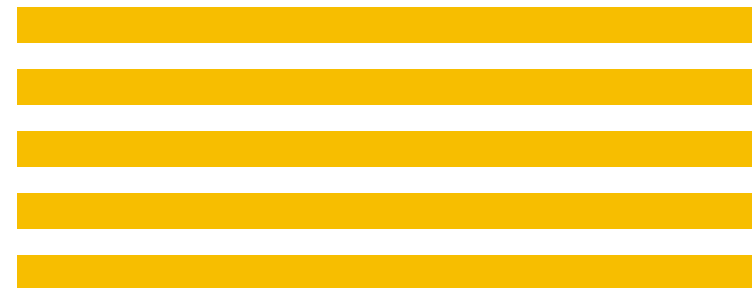
1.1 [Візія і місія](#)



2.1 [Картування стейкхолдерів](#)

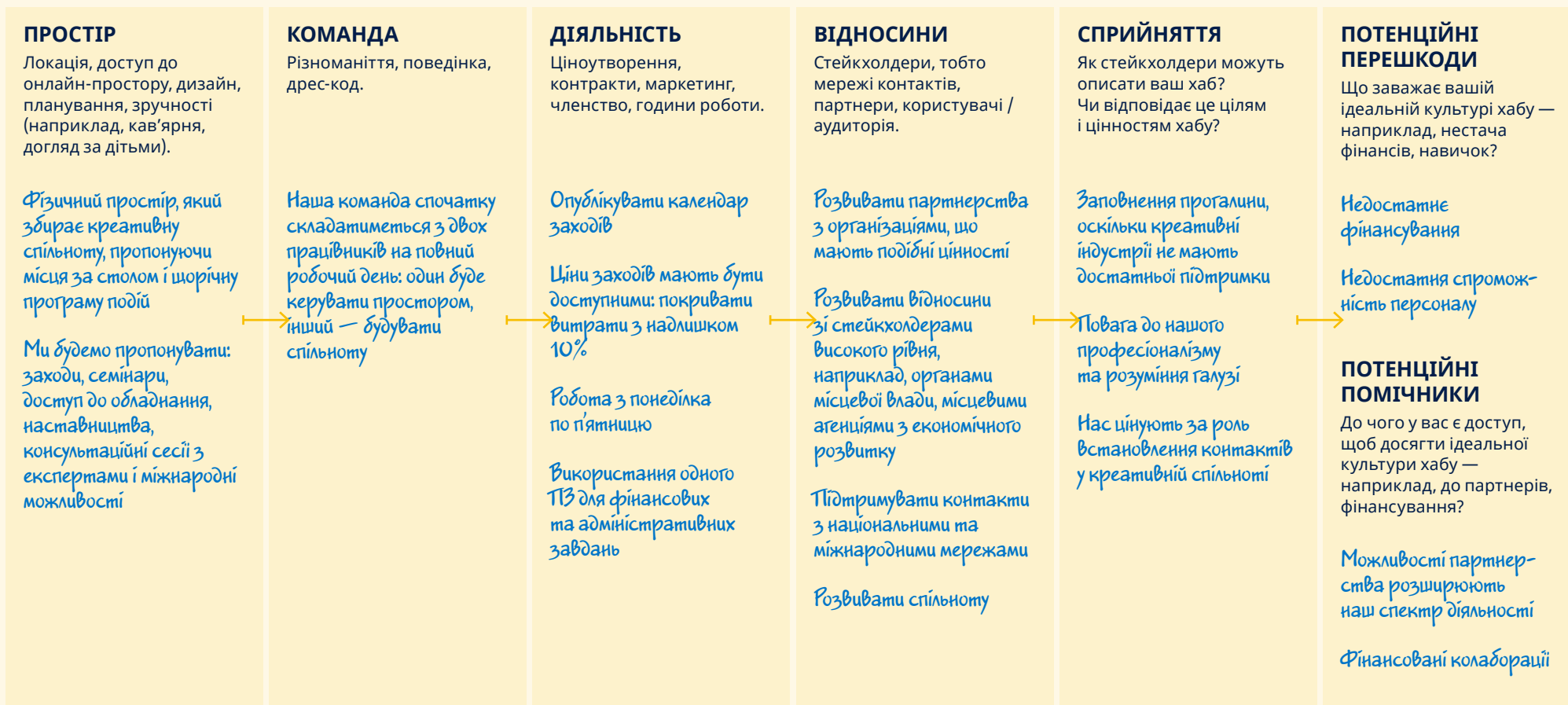


2.2 [Портретування персонажів](#)





ЗАПОВНЕНИЙ ПРИКЛАД ПОБУДОВИ КУЛЬТУРИ ХАБУ





1.4

Основи для лідера хабу



НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Універсального лідера чи лідерки хабу не існує, бо кожен і кожна має різні потреби, з якими повинен працювати лідер. Якщо ви лідер хабу, це приносить чимало переваг і викликів.

Важливо підтримувати власний професійний розвиток, стежити за здоров'ям та уникати вигорання. Обов'язковим у процесі досягнення лідерських цілей є погляд усередину себе, щоб знати власні цінності, навички наявні й ті, які ви хочете розвинути.

Погляд назовні — на виклики, з якими ви стикаєтесь, — дозволяє виявити, яка підтримка й заохочення вам потрібні для мотивації та належного курсу дій.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Цей інструмент допомагає вам сформулювати деякі з ваших унікальних якостей, поміркувати, що вам слід у собі розвинути й де отримати натхнення або допомогу.

Виявлення сильних і слабких сторін може допомогти вам планувати власну підтримку. Дослідивши, що вас мотивує, ви можете поміркувати, як ваша поведінка і дії впливають на роботу вашої команди та культуру вашого хабу.



Ви можете почати будувати команду і мережу підтримки (наприклад, колабораторів, партнерів, менторів і радників), які відповідають вашим сторонам.

Ви можете адаптувати цей інструмент і поділитися ним із командою для дослідження спільних цілей, сильних сторін, викликів і прогалин у навичках.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Почніть із верхньої секції — це погляд усередину.
- 2 Поміркуйте трохи, як виглядає успіх для вас як лідера, і заповніть розділ «Мрії».
- 3 Тепер поміркуйте про особисті цінності, важливі для вас.
- 4 Вам будуть близькими багато цінностей — оберіть шість найважливіших.
- 5 Подумайте, які навички у вас розвинені добре, які слабші й потребують опрацювання або делегування.
- 6 Потім перейдіть до нижньої секції інструменту — це погляд назовні.
- 7 Де чи від кого ви отримуєте креативну мотивацію і стимуляцію?
- 8 З якими основними викликами ви стикаєтесь у своїй ролі? Вони можуть бути всередині хабу (команда, приміщення) або ззовні (фінансування, локація).

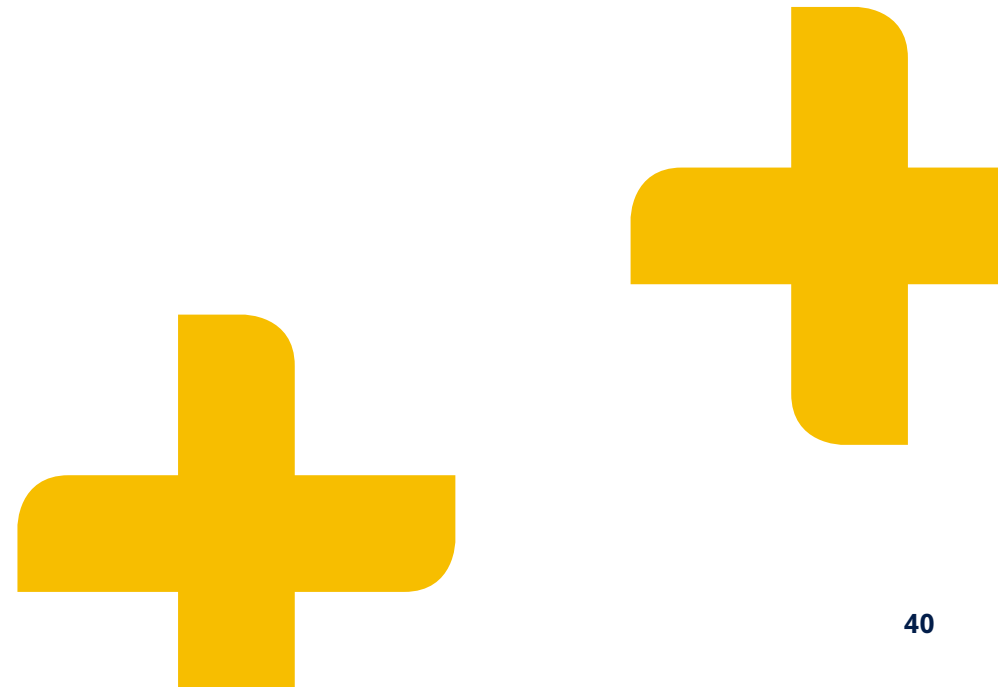
- 9 Тепер поміркуйте, яка підтримка потрібна вам, щоб зростати як лідеру. Звідки це може бути?
- 10 Конкретизуйте: це може бути особа, мережа підтримки, тренінги, навчання в інших або щось іще.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.2 Визначення потреб

1.5 Канва для саморефлексії





1.5

Канва для саморефлексії



45

1.5
Канва для саморефлексії

Цей інструмент допоможе вам покращити самовідраження, міркуючи про важливу ситуацію або досвід. Розглядаючи власні дії, їхні наслідки і вивчаючи уроки, ви зможете адаптувати свій стиль роботи та підхід до підтримки, щоб залишатися на правильному шляху.

ЩО?	Ситуація або досвід (починаючи з того, що сталося)			
І ЩО?	Що я зробив?	Як це відчувалося?	Що я думаю?	Що ще мені потрібно знати про цю ситуацію?
І ЩО ТЕПЕР?	Якби я знову потрапив у цю ситуацію, що б я зробив по-іншому?	Як я можу покращитися, щоб бути більш впевненим у виконанні своєї роботи?	Які історії та ключові уроки я взяв із собою в майбутнє?	Чи що допомогло б мені покращитися наступного разу? Як я можу залучити свою підтримку?

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї справи:

CREATIVE CURBS ACADEMY

nesta Hivos BRITISH COUNCIL

56

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Саморефлексія дозволяє вам міркувати про себе як лідера або лідерку і краще розуміти, як ви працюєте і взаємодієте.

Можливо, ви опинилися на керівній посаді через органічний розвиток хабу або спеціально працювали, щоб цього досягти. У будь-якому разі аналіз ситуацій допомагає засвоїти вивчене, роз'яснити, де ви хочете бути, і запланувати потрібні дії для досягнення мети.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Здатність до саморефлексії та орієнтація на навчання може трансформувати ваш стиль роботи, пріоритети та спроможність керувати командою і спільнотою. Рефлексія — особливо потужний інструмент, коли вона пов'язана з діями, і може вам допомогти підвищити стійкість, щоб відновлюватися після поразок і впевнено йти вперед у майбутнє.

Саморефлексія дозволяє:

- Проаналізувати ефективність власних лідерських навичок, стилів та методів роботи у структурований спосіб.
- Усвідомлювати, що працює, а що — ні.
- Глибше розуміти, як ваші мотивації, знання, досвід і контекст впливають на вашу поведінку.



- Знайти, що вам потрібно впровадити, щоб піклуватися про власні потреби й бути ефективним лідером.

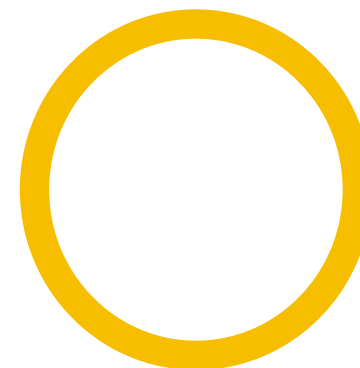
ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Подумайте про певну ситуацію або досвід, що були особливо складними.
- 2 Помістіть її в розділ «Що?» інструменту.
- 3 Тепер подумайте про вашу відповідь на це.
- 4 Вкажіть, яку дію ви обрали, у розділі «І що?».
- 5 Потім дослухайтеся до власних почуттів і опишіть, як відчувалася ця ситуація, що ви дізналися і яка додаткова інформація вам може знадобитися для доповнення вашого розуміння.
- 6 У розділі «І що тепер?» вкажіть, що ви наступного разу зробите по-іншому.
- 7 Що ви робитимете, щоб пропонувані вами дії відповідали цінностям вашим і вашого хабу?
- 8 Що ви можете використати з винесених уроків, щоб спланувати майбутні дії?
- 9 Тепер подумайте, хто міг би вам допомогти рухатись уперед. Що ви можете зробити, щоб залучити їх?
- 10 Визначте ментора, який просунувся далі цим шляхом і може поділитися з вами своїм досвідом і знаннями.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.4 Основи для лідера хабу



УПРАВЛІННЯ ВАШИМ ХАБОМ ІНСТРУМЕНТИ

1





1.1

Візія і місія

Цей інструмент допоможе вам описати зміну, яку ви хочете реалізувати завдяки вашій візії та місії. Пам'ятайте, що ці твердження мають відповідати вашим цінностям. Нехай вони будуть прості та натхненні!

ВІЗІЯ	МІСІЯ
Чому існує ваш хаб?	Що буде робити ваш хаб?
Які зміни ви хочете принести разом із ним?	Хто отримає із цього користь і яким чином?
Як виглядає те майбутнє, що ви хочете створити?	Як ваш хаб досягне мети, сформульованої у візії?
Моя візія:	Моя місія:

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї вправи:





1.2

Визначення потреб

Цей інструмент допоможе вам побачити власну відправну точку з різних ракурсів. Він також підтримає вас у визначенні ширшого контексту і пов'язаних із ним проблем. Після заповнення таблиці ви зможете проаналізувати потребу, яку ви задовольняєте, використовуючи чіткішу структуру.

Яке ключове питання ви намагаєтеся вирішити? Чому воно важливе? Який потенціал ви бачите?	Для кого це проблема? Що станеться, якщо потреба не буде задоволена?	Які соціальні або культурні фактори цьому сприяють?	Як ви можете довести, що в це варто інвестувати?	Чи ви можете поміркувати про цю потребу по-іншому? Чи можете знайти нову перспективу?





1.3

Побудова культури хабу

Цей інструмент допоможе вам поміркувати про ключові елементи, що формують культуру вашого хабу. Врахуйте цінності хабу, уподобання та потреби користувачів — з яким середовищем вони хочуть взаємодіяти (офіційним, невимушеним, таким, що підтримує, надихає тощо)? Щойно ви заповните кожен розділ, пріоритезуйте три дії, яких слід ужити для досягнення вашої мети.

ПРОСТІР Локація, доступ до онлайн-простору, дизайн, планування, зручності (наприклад, кав'ярня, догляд за дітьми).	КОМАНДА Різноманіття, поведінка, дрес-код.	ДІЯЛЬНІСТЬ Ціноутворення, контракти, маркетинг, членство, години роботи.	ВІДНОСИНИ Стейкхолдери, тобто мережі контактів, партнери, користувачі / аудиторія.	СПРИЙНЯТТЯ Як стейкхолдери можуть описати ваш хаб? Чи відповідає це цілям і цінностям хабу?	ПОТЕНЦІЙНІ ПЕРЕШКОДИ Що заважає вашій ідеальній культурі хабу — наприклад, нестача фінансів, навичок?
→ → → → →					
					ПОТЕНЦІЙНІ ПОМІЧНИКИ До чого у вас є доступ, щоб досягти ідеальної культури хабу — наприклад, партнерів, фінансування?

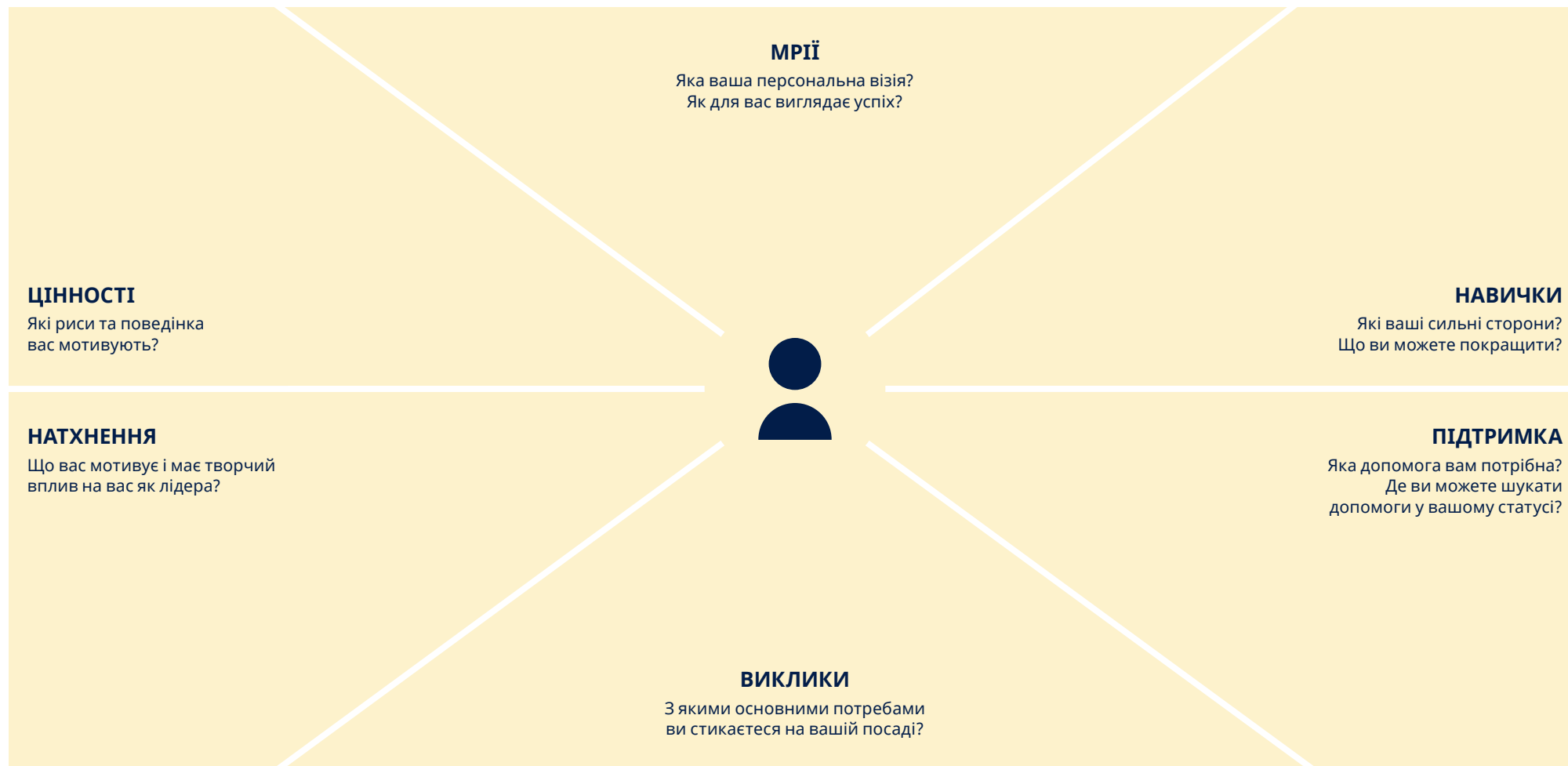
» Дія, яку я виконаю після завершення цієї вправи:



1.4

Основи для лідера хабу

Цей інструмент допоможе вам виявити особисті рушії, навички та здібності для керування хабом. Він також дозволяє помірковувати про власні мотивації та підтримку, яку ви можете отримати, зіткнувшись із викликами.



» Дія, яку я виконаю після завершення цієї вправи:



1.5

Канва для саморефлексії

Цей інструмент допоможе вам покращити самоусвідомлення, міркуючи про важливу ситуацію або досвід. Розглядаючи власні дії, їхні наслідки і винесені уроки, ви зможете адаптувати свій стиль роботи та підхід до лідерства, щоб залишатися на правильному шляху.



ЩО?	Ситуація або досвід (опишіть, що сталося).			
І ЩО?	Що я зробив?	Як це відчувалося?	Що я дізнався?	Що ще мені потрібно знати про цю ситуацію?
І ЩО ТЕПЕР?	Якби я знову потрапив у цю ситуацію, що б я зробив по-іншому?	Як я можу переконатися, що будь-які майбутні дії відповідатимуть цінностям мого хабу?	Які інсайти та ключові уроки я візьму із собою в майбутнє?	Чиєю допомогою я можу скористатися наступного разу? Як я можу забезпечити їхню підтримку?

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї вправи:



ЗВ'ЯЗОК ВАШОГО ХАБУ ЗІ СВІТОМ

Створення та підтримання зв'язків є основою кожного успішного креативного хабу.

Знати обшир вашої спільноти і розуміти повний спектр її потреб — життєво важливо, щоб забезпечувати в хабі якомога краще середовище та проводити актуальні заходи. Якщо ви знайдете ефективні посилки та канали для залучення повного спектру стейкхолдерів та спілкування з ними, шанси досягнення мети у вас набагато зростуть.



2.1 Картування стейкхолдерів



2.2 Портретування персонажів



2.3 Елементи переконливої історії



2.4 Формування пропозиції



2.5 План дослідження користувачів

2



2.1

Картування стейкхолдерів



НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Хаб можна розглядати як систему відносин, внутрішніх і зовнішніх.

Обшир вашої мережі стейкхолдерів може бути суттєвим. Серед них — ваша команда, орендатори, підрядники, партнери, одностумці, інфлюенсери, бенефіціари, постачальники тощо. Вона також може залучати і ширший контекст — наприклад, органи місцевої влади, донорів та ЗМІ.

Дехто матиме більше впливу на успіх вашого хабу, ніж інші. Будуючи зв'язки і довіру з різними типами стейкхолдерів, ви можете надихатися на нові ідеї, створювати можливості для вашої мережі та досягати успіху.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Цей інструмент створює візуалізацію екосистеми вашого хабу. Ви можете виявити актуальних стейкхолдерів і ті типи відносин, які потрібно плекати для підтримання вашої візії.

Сортування різних типів стейкхолдерів дозволяє думати, які меседжі важливі для них і як їх влучно комунікувати. Знання типів відносин, що ви маєте з різними стейкхолдерами, означає, що ви можете пріоритизувати тих, хто безпосередньо впливає на ваш успіх, на протипагу тим, чий вплив не такий значний.



Коли ви чітко побачите важливість кожного зв'язку для досягнення вашої мети, ви можете планувати управління відносинами і належним чином розподіляти зусилля та ресурси.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Почніть із чіткого формулювання мети вашого хабу.
- 2 Тепер подумайте про людей і організації, які взаємодіють із вашим хабом. Будьте якомога конкретнішими — вказуйте ім'я, посаду та організацію, називаючи контакти.
- 3 Використовуйте один клейкий листочок на стейкхолдера. Так буде легше змінювати позицію та кластери на робочому аркуші.
- 4 «Прямі стейкхолдери» — це ті, хто найбільше впливають на ваш успіх.
- 5 Подумайте про людей усередині вашого хабу, наприклад, вашу команду, та людей поза її межами, наприклад, підрядників і донорів.
- 6 «Непрямі стейкхолдери» також можуть бути сильними, тож із ними треба ретельно працювати. Серед них можуть бути бенефіціари вашого хабу, інституції, які його підтримують, або журналісти, які можуть популяризувати ваші історії успіху.
- 7 «Потенційні стейкхолдери» можуть мати вплив на ваш хаб у майбутньому або представляти напрямок,

в якому ви бажаєте рухатись. Серед них може бути нова цільова група чи можливий інвестор.

- 8 Ви можете об'єднувати ваших стейкхолдерів у кластери за темами на карті, щоб бачити подібності між людьми або організаціями.
- 9 Поділіться вашою картою стейкхолдерів із командою і попросіть їх доповнити її.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.1 [Візія і місія](#)

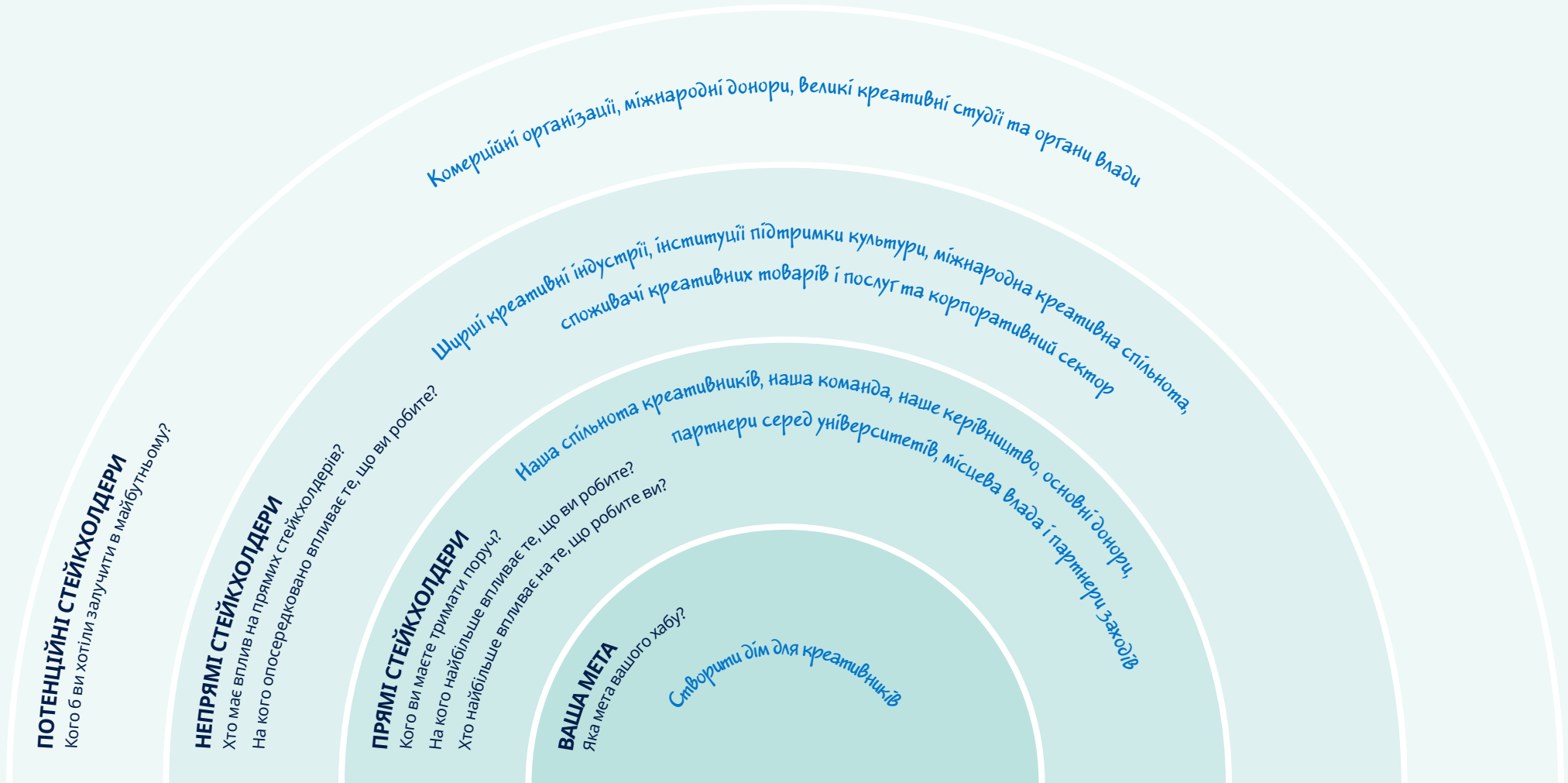


1.2 [Визначення потреб](#)





ЗАПОВНЕНИЙ ПРИКЛАД КАРТУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ





2.2

Портретування персонажів



2.2
Портретування персонажів

Персонаж допомагає вам окреслити ключові характеристики певної групи стейкхолдерів, наприклад, користувачів / аудиторії, команди, партнерів, донорів. Створіть портрет окремого персонажа для кожної групи стейкхолдерів. Питайтесь з їхньої перспективи.

ПРОФІЛЬ Вік: Стать: Рід занять: Група стейкхолдерів:	ХТО Я? Як я мене інтересує? Який у мене характер? Як в мене сповідаю, чиє я сповідаю організацію?	ЧОМУ Я МАЮ З ВАМИ ВЗАЄМОДІЯТИ? 1. 2. 3.	ЧОМУ Я НЕ МАЮ З ВАМИ ВЗАЄМОДІЯТИ? 1. 2. 3.
ЩО МЕНЕ МОТИВУЄ? ЩО МЕНЕ ДРАТУЄ?	МОЇ ЦІЛІ:	СПРИЯТЛИВІ ФАКТОРИ: Що допомагає мені досягти мого цілю?	ПЕРЕШКОДИ: Що на дор мені досягти мого цілю?

CREATIVE CURBS ACADEMY

nesta Hivos BRITISH COUNCIL

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Створюючи власний хаб — фізичний або віртуальний простір, заходи та послуги, досвід — важливо подумати, хто буде взаємодіяти з кожним компонентом і як цей досвід буде задовольняти їхні потреби.

Для цього ми використовуємо персонажів: вигаданих героїв на основі реальних даних та інсайтів, що ви можете зібрати про ваші групи стейкхолдерів. Якщо присвоїти кожній групі персонажа, цінності та інші характеристики — це зменшує безликість і дозволяє вам розуміти їх із більш особистого та емоційного ракурсу.

Створіть портрет персонажа для кожної вашої групи стейкхолдерів. Пам'ятайте про цих персонажів, плануючи або критикуючи власну діяльність — тоді результати будуть ефективніше задовольняти їхні потреби.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

У той час як «**Картування стейкхолдерів**» визначає конкретні групи у вашій мережі, персонажі оживляють їх завдяки глибшому, емоційнішому контакту.

Персонажі дозволяють вам зануритись у поведінку та мотивації групи стейкхолдерів. Через персонажів ви можете побудувати детальну історію кожної групи, щоб дослідити, наскільки добре ви слугуєте їхнім потребам і як ви можете робити це краще. Персонажі можуть бути корисними прототипами реальних стейкхолдерів під час



планування або перегляду заходів і послуг, що пропонує ваш хаб. Це може допомогти вам прояснити, яку користь ви приносите та якими повідомленнями потрібно ділитися.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Використовуйте заповнену схему «**Картування стейкхолдерів**» для визначення спектра стейкхолдерів вашого хабу.
- 2 Виберіть одну групу (наприклад, користувачів, донорів чи партнерів) і поміркуйте, що ви знаєте про її учасників через особисті контакти, дані, до яких ви маєте доступ, та випадки з практики.
- 3 Заповніть одну таблицю «Портретування персонажів» на кожну групу.
- 4 Почніть із заповнення чотирьох розділів із лівого боку сторінки — особисті характеристики цієї групи.
- 5 Тепер перейдіть до двох розділів у правому верхньому куті та поміркуйте, чому ця група хоче взаємодіяти з вашим хабом (наприклад, для доступу до простору чи використання послуг, які ви пропонуєте) і чому не хоче (відсутність транспорту чи фінансів).
- 6 Урешті-решт перейдіть до двох розділів у правому нижньому куті й поміркуйте, що допомагає і що заважає цій групі досягати власних цілей.

- 7 Тепер ви маєте глибше розуміння потреб і мотивацій цієї групи і можете зосередити увагу на тому, що може зробити ваш хаб, щоб їх задовольнити.
- 8 Після заповнення перегляньте персонажа і чесно покритикуйте його — чи він правдоподібний?
- 9 Пам'ятайте, персонажі мають бути актуальними, щоб бути корисними. Ви можете протестувати їх із членами відповідної групи стейкхолдерів.
- 10 У вас буде декілька персонажів (наприклад, команда, аудиторія, користувач, донор, підрядник), але спробуйте обмежитися шістьма, щоб пам'ятати деталі й належним чином їх використовувати.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.2 **Визначення потреб**



2.1 **Картування стейкхолдерів**



2.5 **План дослідження користувачів**



2.3

Елементи переконливої історії



2.3
Елементи
переконливої історії

Цей інструмент підтримає вас у виявленні та розробці ключових елементів, потрібних для створення захопливої історії про свій хаб.

МОТИВАЦІЯ СТЕЙКГОЛДЕРІВ Якому ви бравте участь? (до чого ви хотіли прийти, користувачі / аудиторія, донори, партнери?)	ЕМПАТІЯ Яким способом / способом ви хотіли досягти до них зв'язку?	РОЗУМІННЯ Якщо ви хотіли виразити свою історію, що б ви хотіли, щоб вони розуміли, чому це важливо?	ПРОПОЗИЦІЯ Що ви хотіли сказати, на чому ви хотіли працювати?	ПЕРЕВАГА Чому ви хотіли, щоб інформація про ваш хаб була важливою?
ХТО: Що для них важливо? Що вони захотіли дізнатися про ваш хаб?				
ХТО: Що для них важливо? Що вони захотіли дізнатися про ваш хаб?				
ХТО: Що для них важливо? Що вони захотіли дізнатися про ваш хаб?				

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї справи:

CREATIVE HUBS ACADEMY

nesta Hivos

90

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Створення переконливих історій про ваш хаб і цінність такої діяльності дуже важливі для комунікування вашого заклику цільовим аудиторіям і відзначення вашого успіху.

Історії використовують наратив і дані для комунікування заклику. У формі презентації, журнальної статті чи запису у блозі захоплива історія може запросити вашу аудиторію в подорож, що сприятиме розумінню, надихатиме на емпатичну реакцію та мотивуватиме до дій.

Хороша історія буде різною для кожної аудиторії, адже користувачів та донорів цікавлять різні речі. Для найбільшої ефективності кожна історія має включати фактичний та емоційний компонент і бути пристосованою до інтересів, потреб і мотивацій цільової аудиторії.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Хороші історії — це потужні рушії залучення користувачів, поширення ідей, досвіду та знань.

Історії підвищують обізнаність про ваш хаб, популяризують вашу мету і цінності, емоційно взаємодіють з аудиторією та приваблюють до команди потрібних людей. Вони також повідомляють про ваші досягнення і демонструють ваш вплив, щоб отримати в майбутньому більше користувачів, прибутку і підтримки.



Історії приваблюють користувачів і можуть мобілізувати людей. Вони здатні переконувати та змінювати курс дій. Цей інструмент допоможе вам структурувати наратив, детально зосереджуючись на ключових елементах хорошої історії.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Для натхнення почніть із міркування про приклади потужних історій, що використовувала певна організація, бренд або країна. Що вас у них зацікавило?
- 2 Подумайте кілька хвилин, яку історію ви хочете розповісти про власний хаб. Вона може бути про певного користувача, створену вами програму чи навіть сам хаб.
- 3 Заповніть таблицю, починаючи з першого стовпця «Мотивації стейкхолдерів».
- 4 З ким ви хочете поділитися цією історією? Поміркуйте про карту стейкхолдерів або персонажів і виберіть одну-три групи, яким ви хочете її розповісти. Вкажіть мотивації кожної групи стейкхолдерів.
- 5 У розділі «Емпатія» подумайте, як ви встановите емоційний контакт із кожною аудиторією (наприклад, які слова використовуватимете, яку реакцію хочете отримати?).
- 6 У розділі «Розуміння» надайте інформацію, що продемонструє вашу обізнаність щодо ситуації або ширшого контексту, що стосується вашого заклику (наприклад, культурні, політичні та економічні обставини).
- 7 Тепер додайте, що ви пропонуєте (наприклад, проблема, з якою ви працюватимете, або дії, яких ви плануєте вжити).
- 8 Урешті-решт зв'яжіть цю «Пропозицію» і те, що ви пропонуєте, з «Перевагами», які отримає кожна аудиторія.
- 9 Чи ваша історія збігається з мотиваціями і пріоритетами вашої аудиторії?
- 10 Для реального контакту важлива автентичність — використовуйте особистий досвід і спостереження.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.1 [Візія і місія](#)



2.1 [Картування стейкхолдерів](#)



2.2 [Портретування персонажів](#)

2.4

Формування пропозиції

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Успіх та стабільність вашого хабу пов'язані з перевагами, що створюються тією діяльністю, яку він пропонує.

Як лідер чи лідерка хабу ви прийматимете стратегічні рішення про різноманітність і частоту заходів та послуг, як вони задовольняють потреби ваших користувачів і як допомагають отримувати прибуток.

Щоб зробити це ефективно, вам знадобляться детальні знання про діяльність, що нині пропонує ваш хаб, а також ідеї щодо заходів на майбутнє. Усі види діяльності, що ви пропонуєте, мають створювати систему; крім того, треба переконатися, що у вас є належні спроможності та навички, а також що ці заходи задовольняють потреби користувачів і відповідають візії вашого хабу.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Розгляд усього спектра поточних і майбутніх пропозицій хабу допомагає узгодити діяльність із візією та операційною моделлю. Кластеризація подібних заходів за темою, форматом або іншими характеристиками допоможе вам сформулювати «програми» роботи.

Глибоко зрозумівши вашу діяльність, ви зможете легше оцінювати вплив та пріоритезувати ресурси, щоб надавати саме те, що матиме найбільші переваги для вашого хабу та його користувачів. Ефективне кураторство



2.4

Формування пропозиції

Цей інструмент допоможе вам спланиувати різні види діяльності, що ваш хаб буде чи може пропонувати. Заповніть його на кожен вид діяльності.

ОПИС Надай коротку історію діяльності.		РЕАЛІЗАЦІЯ Як це відбуватиметься? Як часто?	
РЕСУРСИ Перерахуйте всі ресурси, потрібні для цієї діяльності — наприклад, люди, матеріали, простір.	ПЕРЕШКОДИ Які потенційні перешкоди ви переборите? Як це ви подолатиме?	ПЕРЕВАГИ Перерахуйте всі переваги, що пропонує ця діяльність, і дайте їм оцінку. Перерахуйте про що ви найбільше зможете сказати.	ВИТРАЧЕНІ І ЗАРОБЛЕНІ ГРОШІ Скільки витратите на цю діяльність? Скільки грошей вона принесе?

92



заходів вашого хабу надасть вам можливість мати оригінальну, захопливу та сталу пропозицію.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Спочатку на окремих клейких листочках запишіть кожну послугу і вид діяльності, що нині надає ваш хаб (наприклад, заходи, семінари, онлайн-програми, фестивалі, оренда приміщення, міжнародні колаборації).
- 2 Кластеризуйте цю діяльність за темами, форматами тощо.
- 3 Тепер поставте таймер на 15-хвилинний мозковий штурм щодо діяльності, яку ви хочете пропонувати в майбутньому. Розгляньте прогалини в поточній пропозиції.
- 4 Пам'ятайте правила мозкового штурму: кількість важливіша за якість, не засуджуйте ідеї, заохочуйте чудернацькі пропозиції та будьте зосередженими на завданні.
- 5 Записуйте кожну ідею на окремому листочку. Так їх буде легше рухати та об'єднувати на робочому аркуші.
- 6 Чи можете ви додати нове до кластерів, створених у пункті 2? Чи виникають нові кластери або можливості?

- 7 Заповніть інструмент «Формування пропозиції» для кожної теми або ключового виду діяльності. Почніть з опису діяльності, цільової аудиторії, потреби, яку вона обслуговує, і що відрізняє її від інших.
- 8 Далі вкажіть, які «Ресурси» (навички, приміщення, обладнання тощо) потрібні для надання кожного виду діяльності. Вкажіть «Перешкоди» до досягнення успіху і як ви можете їх подолати.
- 9 Тепер опишіть «Переваги», що створює ця діяльність. Подумайте про соціальний, екологічний та фінансовий вплив для вашого хабу, користувачів і ширшого кола стейкхолдерів.
- 10 Урешті-решт пріоритезуйте теми і види діяльності так, як це підходить для вашого хабу. Критерії для пріоритезації можуть містити таке: чи відповідає діяльність візії хабу або задовольняє потребу спільноти, вартість надання, створюваний дохід, доступність ресурсів та унікальність пропозиції.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



2.2 [Портретування персонажів](#)



2.5 [План дослідження користувачів](#)



3.1 [Теорія змін](#)



3.3 [Бізнес-канва хабу](#)



ЗАПОВНЕНИЙ ПРИКЛАД ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЇ

ОПИС

Надайте короткий опис діяльності.

Кожен захід буде проводитися на місцевій локації та транслюватись онлайн на нашому вебсайті

Кожен захід буде на конкретну тему відповідно до запитів наших членів

РЕАЛІЗАЦІЯ

Коли це відбуватиметься? Як часто?

У нас буде десять заходів на рік

Кожен триватиме до двох годин, щоб мати час не тільки для презентацій, а й для нетворкінгу

Заходи будуть записуватися, і основні висновки з них ми опублікуємо на нашому вебсайті

РЕСУРСИ

Перерахуйте всі ресурси, пов'язані із цією діяльністю — наприклад, люди, матеріали, простір.

Персонал
Приміщення
Бюджет (перешкода)
Цифровий маркетинг
Доповідачі

ПЕРЕШКОДИ

Які потенційні виклики ви передбачаєте? Як ви їх подолаєте?

Необхідно враховувати потенційні проблеми з технологіями

ПЕРЕВАГИ

Перерахуйте всі переваги, що приносить ця діяльність, і для кого саме. Поміркуйте про ваш хаб і ваших стейкхолдерів.

Реагування на потреби наших членів, щоб вони стали стійкішими

Побудова мережі креативників

Навчання і можливості налагодження контактів для нашої спільноти

ВИТРАЧЕНІ Й ЗАРОБЛЕНІ ГРОШІ

Скільки коштуватиме ця діяльність? Скільки грошей вона принесе?

Кожен захід:
вартість — 500
дохід — 1000

2.5

План дослідження користувачів



2.5

План дослідження користувачів

Використовуйте цей інструмент, щоб запланувати, як ви знайдете підхід до своїх користувачів і краще розумітимете їхні потреби. Завдяки цьому діяльність, яку ви пропонуєте, буде привабливою і успішною.

ГРУПА КОРИСТУВАЧІВ Про яку групу користувачів ви хочете дізнатися більше? З ким ви хочете протестувати свою ідею?	СКІЛЬКИ ЛЮДЕЙ? Скільки людей із цієї групи користувачів ви можете опитати? Будьте реалістичними. Якщо ви почнете занадто багато питань, це може, ніж відпустити цінну інформацію з вашої групи.	ЯКИЙ МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ СПРАЦЮЄ НАЙКРАЩЕ? Виберіть методи, що спрацюють найкраще для вашої задачі — інтерв'ю, спостереження, тестування прототипу або фокус-групи, опитування.	ЯК ВИ ФІКСУВАТИМЕ ІНФОРМАЦІЮ? Спробуйте поділитися фотографіями, письмовими нотатками, аудіо- або відеозаписом, малюнками, діаграмами.
ЩО Я ХОЧУ ДІЗНАТИСЯ? Позначте питання, які ви хочете поставити, щоб отримати потрібну інформацію. Використовуйте відкриті питання, що починаються із слів: «як», «чому», «якщо».		ПОРАДИ ДЛЯ РОЗУМІННЯ ВАШИХ КОРИСТУВАЧІВ Віддайте конкретним. Збирайте детальну інформацію, а не загальні про- стохвальні думки про потреби. Попросіть користувачів розповісти вам історії. Показуйте мені. Попросіть користувачів показати вам предмети, простори тощо, з якими ви працюєте, або показати фото- опи своїх процесів. Думайте вслух. Попросіть користувачів озвучити свої думки, почуття та уявлення про те, що вони думають.	

CREATIVE HUBS ACADEMY

nesta

HYVOS

EDITION COUNCIL

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Акцент на користувачах у плануванні діяльності хабу забезпечить привабливість вашої пропозиції та її актуальність для їхніх потреб.

Дослідження користувачів допомагає глибше зрозуміти їхні рушійні сили та мотивації. Воно може мати багато форм, включно зі спостереженнями, інтерв'ю та тестуванням прототипів. Таке дослідження не має бути довгим, страшним або дорогим, але вимагає плану та ретельного складання питань, щоб отримати справжні нові інсайти.

Найкраще поєднувати традиційну інформацію (наприклад, вік, гендер, дохід, освіту) з детальнішою інформацією про спосіб життя, мотивації та досвід. Знати, які питання ставити, — ключове для розуміння досвіду користувачів.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Дослідження користувачів дозволяє вам стати на їхнє місце, щоб краще задовольняти їхні потреби. Розуміння їхніх потреб і мотивацій зекономить вам час і зусилля під час створення пропозиції вашого хабу.

Користувачі часто охоче діляться думками, щоб їх почули, і надають вам цінну інформацію щодо планування нової діяльності або поліпшення поточної. Практика покращить ваші навички з дослідження користувачів — прагніть



вбудувати його в щоденну діяльність хабу. Кожна розмова — це можливість зібрати нову інформацію та поглибити ваше розуміння. Крім того, дослідження користувачів — чудове джерело інформації для створення персонажів.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Почніть із міркування про тему або діяльність, щодо якої ви хочете дізнатися більше.
- 2 Далі вкажіть цільову групу, від якої ви хочете щось дізнатися чи протестувати на ній ідею (наприклад, цифрові креативники, потенційні користувачі, молоді підприємці, стартапи).
- 3 Скількох людей ви можете охопити? Оцініть реалістично, скільки захочуть взяти участь і які ресурси вам будуть потрібні, щоб цього досягти. Пам'ятайте, внесок від навіть невеликої кількості користувачів може розкрити цінну інформацію.
- 4 Тепер поміркуйте, який метод дослідження використати. Просто і недорого — робити письмові нотатки на основі інтерв'ю і спостережень, але так можна пропустити важливі деталі. Відеозаписи зафіксують усе, але потребуватимуть часу, грошей і можуть вплинути на відповіді користувачів. Який підхід чи комбінація підходів найкраще пасують до вашої мети?
- 5 Вам потрібно запланувати, що робити із зібраною інформацією. Хто буде її аналізувати? Як ви будете реагувати на отримані пропозиції та інсайти?
- 6 Тепер подумайте про конкретні питання, що допомагають вам збирати потрібну інформацію. Відкриті питання (що починаються зі «що», «як» і «чому») надають більш вдумливу інформацію. Обмежте кількість питань до тієї, з якою можна впоратись.
- 7 Чи є досвідчений дослідник, що допоможе сформулювати питання? Якщо у вас є гроші, можна його найняти для проведення дослідження, щоб уникнути упередженості.
- 8 Якщо говорити про реальне залучення користувачів, заохочуйте їх говорити конкретно, а не давати загальні відповіді. Просіть розказати більше, показати, як вони взаємодіють із діяльністю, приміщенням чи послугою. Якщо ви досліджуєте процес, попросіть описати чи намалювати кожен крок. Просіть ділитися своїми думками під час виконання завдання або процесу для розкриття глибших мотивацій, занепокоєнь та вражень.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



2.1 [Картування стейкхолдерів](#)



2.2 [Портретування персонажів](#)



2.4 [Формування пропозиції](#)

ЗВ'ЯЗОК
ВАШОГО ХАБУ
ЗІ СВІТОМ
ІНСТРУМЕНТИ

2





2.1

Картування стейкхолдерів

Цей інструмент дає вам можливість поміркувати про різних стейкхолдерів, що зазнають впливу вашого хабу або самі можуть впливати на його успіх. Він допомагає пріоритезувати відносини для ефективного управління ними.



» Дія, яку я виконаю після завершення цієї вправи:



2.2

Портретування персонажів



ПРОФІЛЬ

Фото або малюнок:

Ім'я:

Вік:

Рід занять:

Група стейкхолдерів:

ХТО Я?

Які в мене інтереси? Який у мене характер? Які в мене навички, мрії та соціальне середовище?

ЧОМУ Я МАЮ З ВАМИ ВЗАЄМОДІЯТИ?

1

2

3

ЧОМУ Я НЕ МАЮ З ВАМИ ВЗАЄМОДІЯТИ?

1

2

3

ЩО МЕНЕ МОТИВУЄ?

ЩО МЕНЕ ДРАТУЄ?

МОЇ ЦІЛІ:

СПРИЯТЛИВІ ФАКТОРИ:

Що допомагає мені досягати власних цілей?

ПЕРЕШКОДИ:

Що не дає мені досягати власних цілей?

Персонаж допомагає вам окреслити ключові характеристики певної групи стейкхолдерів, наприклад, користувачів / аудиторії, команди, партнерів, донорів. Створіть портрет окремого персонажа для кожної групи стейкхолдерів. Пишіть з їхньої перспективи.



2.3

Елементи переконливої історії

Цей інструмент підтримає вас у виявленні та розробці ключових елементів, потрібних для створення захопливої історії про свій хаб.

МОТИВАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ Кому ви будете розповідати цю історію (наприклад, користувачу / аудиторії, донору, партнеру)?	ЕМПАТІЯ Якими послами / словами ви будете достукатися до їхніх емоцій?	РОЗУМІННЯ Які послы / слова ви використовуватимете, щоб показати, що ви розумієте їхні пріоритети і виклики?	ПРОПОЗИЦІЯ Що ви пропонуєте у своїй історії? Як це пов'язано з тим, чого вони потребують?	ПЕРЕВАГА Яким чином ця інформація принесе їм користь?
ХТО: Що для них важливо? Що вони захочуть дізнатися про ваш хаб?				
ХТО: Що для них важливо? Що вони захочуть дізнатися про ваш хаб?				
ХТО: Що для них важливо? Що вони захочуть дізнатися про ваш хаб?				

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї вправи:





2.4

Формування пропозиції



Цей інструмент допоможе вам спланувати різні види діяльності, що ваш хаб буде чи може пропонувати. Заповніть його на кожен вид діяльності.

ОПИС

Надайте короткий опис діяльності.

РЕАЛІЗАЦІЯ

Коли це відбуватиметься? Як часто?

РЕСУРСИ

Перерахуйте всі ресурси, пов'язані із цією діяльністю — наприклад, люди, матеріали, простір.

ПЕРЕШКОДИ

Які потенційні виклики ви передбачаєте? Як ви їх подолаєте?

ПЕРЕВАГИ

Перерахуйте всі переваги, що приносить ця діяльність, і для кого саме. Поміркуйте про ваш хаб і ваших стейкхолдерів.

ВИТРАЧЕНІ Й ЗАРОБЛЕНІ ГРОШІ

Скільки коштуватиме ця діяльність? Скільки грошей вона принесе?



2.5

План дослідження користувачів



ГРУПА КОРИСТУВАЧІВ

Про яку групу користувачів ви хочете дізнатися більше? З ким ви хочете протестувати свою ідею?

СКІЛЬКИ ЛЮДЕЙ?

Скільки людей із цієї групи користувачів ви можете опитати? Будьте реалістичними. Якщо ви почуєте щось від хоча б одного, це краще, ніж відсутність будь-якої інформації з того боку.

ЯКИЙ МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ СПРАЦЮЄ НАЙКРАЩЕ?

Виберіть метод, що спрацює найкраще для вашої мети — наприклад, спостереження, тестування товару або послуги, інтерв'ю.

ЯК ВИ ФІКСУВАТИМЕТЕ ІНФОРМАЦІЮ?

Спробуйте поєднати фотографії, письмові нотатки, відео- та аудіозапис, малюнки, діаграми.

ЩО Я ХОЧУ ДІЗНАТИСЯ?

Перелічіть питання, які ви хочете поставити, щоб отримати потрібну інформацію. Використовуйте відкриті питання, що починаються із «що», «як», «чому».

ПОРАДИ ДЛЯ РОЗУМІННЯ ВАШИХ КОРИСТУВАЧІВ

Будьте конкретними. Шукайте детальну інформацію, питаючи про конкретний досвід і подробиці. Попросіть користувача розповісти вам більше.

Покажіть мені. Попросіть користувача показати вам предмети, простори тощо, з якими він взаємодіє. Або попросіть його описати вам процес.

Думайте вголос. Поки вони виконують завдання або процес, попросіть їх уголос коментувати, що вони думають.

Використовуйте цей інструмент, щоб запланувати, як ви знайдете підхід до своїх користувачів і краще розумітимете їхні потреби. Завдяки цьому діяльність, яку ви пропонуєте, буде привабливою і успішною.

ПОБУДОВА ВАШОГО ХАБУ

Хаби існують, щоб служити своїм спільнотам. Щоб робити це ефективно, лідери хабів мають планувати, яку підтримку надаватиме хаб, роз'яснити її переваги і пріоритезувати ресурси для створення позитивного впливу. Шанси на успіх будуть вищі, якщо ви розумітимете, яку підтримку цінують ваші користувачі і ширша мережа контактів, а також як ви можете її надати.

Спроможність визнавати, фіксувати та комунікувати соціальні, культурні та економічні впливи, створені вашим хабом для спільноти, партнерів та ширшого загалу, критично важлива для довготермінового успіху.



3.1 Теорія змін



3.2 Вимірювання впливу



3.3 Бізнес-канва хабу



3.4 Орбітальна схема



3.5 План дій хабу

3



3.1

Теорія змін



3.1
Теорія змін

Цей інструмент допоможе вам краще розуміти, які зміни ви хочете побачити. Окресліть свій шлях до втілення змін, від проблеми до впливу.

ПРОБЛЕМА	СТЕЙКГОЛДЕРИ	ДІЯЛЬНІСТЬ	ВПЛИВ	ДОКАЗИ
Яку проблему ви намагаєтесь вирішити чи яку потребу задовольнити?	Для кого ця проблема? І чому нею є саме ця?	Які дії ви виконаєте для втілення змін?	Що потрібно буде досягти протягом перспективи в результаті цієї діяльності?	Як ви покажете, що ваша діяльність досягла планованого впливу?

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї справи:

CREATIVE HUBS ACADEMY | 124

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Креативні хаби прагнуть позитивно вплинути на спільноти, які вони обслуговують. Щоб це зробити, важливо чітко розуміти, який вплив ви хочете створити через діяльність вашого хабу і хто отримає від цього користь.

Як лідер чи лідерка хабу ви повинні планувати зміну, яку хочете втілити, створити умови для успіху та зібрати докази, щоб продемонструвати досягнення вашої мети.

Теорія змін — це структурований підхід до окреслення кроків, які ви маєте зробити для подолання виявленого виклику. Вона заохочує погляд у далеку перспективу та включає соціальний, культурний та економічний вплив, який ви бажаєте мати. Використовуйте її для перевірки ідеї, перегляду ситуації або планування на майбутнє.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Планування впливу допомагає поєднати вашу пропозицію зі спільнотами, з якими ви працюєте, та конкретними змінами, які ви хочете внести. Інструмент «Теорія змін» поєднує проблему, яку ви хочете вирішити, бачення вашого хабу, вашу аудиторію і зміну, яку ви бажаєте втілити, так, щоб усе відповідало одне одному.

Мати чітке уявлення про планований вплив і те, як ви збираєтесь його чинити, допоможе вам зосередитись і не відхилятися від прокладеного курсу. Завдяки



цьому члени вашої команди розумітимуть ширшу мету та їхню роль у її досягненні. Ваша теорія змін може використовуватись як частина пропозиції для забезпечення зовнішньої підтримки у формі фінансування або партнерств.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Подумайте про вашу головну мету. Зверніться до інструментів «Візія і місія», «Визначення потреб» і «Картування стейкхолдерів».
- 2 Заповніть перший стовпець, сформулювавши «Проблему» або потребу, з якою ви бажаєте працювати.
- 3 Для кого це проблема? Чи ви працюєте з більш ніж однією аудиторією? Врахуйте людей, організації, спільноти і партнерів.
- 4 Якщо ваша проблема не визначена достатньо чітко, ви можете почати із середнього стовпця і перелічити види діяльності, що ви будете проводити для здійснення змін.
- 5 Яку «Діяльність» ви можете добре забезпечувати, щоб сприяти зміні?
- 6 Вийдіть за межі негайних матеріальних результатів у напрямку довгострокового «Впливу», який ви хочете чинити. Включіть фінансові, культурні, соціальні та екологічні впливи, залежно від вашого хабу.

- 7 Чи буде ваша діяльність чинити різні впливи для кожної групи із загальної аудиторії?
- 8 Які заходи ви впровадите, щоб показати що ваші дії привели до досягнення цілі?
- 9 Використовуйте інструмент «Вимірювання впливу», щоб знайти найактуальніші типи даних до збору.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.1 Візія і місія



1.2 Визначення потреб



2.1 Картування стейкхолдерів



2.5 План дослідження користувачів



3.2 Вимірювання впливу





ЗАПОВНЕНИЙ ПРИКЛАД ТЕОРІЇ ЗМІН

ПРОБЛЕМА	СТЕЙКХОЛДЕРИ	ДІЯЛЬНІСТЬ	ВПЛИВ	ДОКАЗИ
Яку проблему ви намагаєтеся вирішити чи яку потребу задовольнити?	Для кого це проблема? І кому не все одно?	Які дії ви виконаєте для втілення змін?	Що відбудеться в довгостроковій перспективі в результаті вашої діяльності?	Як ви покажете, що ваша діяльність досягла планованого впливу?
Ми хочемо створити дім для креативників	Креативні індустрії Викладачі та студенти курсу креативних індустрій Креативники в корпоративних організаціях Компанії, що хочуть взаємодіяти з креативниками Організації, що хочуть взаємодіяти з креативниками Донори, які бажають підтримати креативників	Заходи Семінари Консультаційні сесії Доступ до обладнання Простір для роботи Онлайн-мережа контактів	Ми будемо проводити 20+ семінарів та заходів на рік Наші заходи і семінари залучатимуть 1 000+ людей щороку У нашому просторі працюватимуть 50 креативників Ми сформуємо репутацію організації, до якої слід звертатися за підтримкою креативників	Щорічне опитування орендарів хабу Щорічне опитування ширшої електронної розсилки для людей, які відвідують наші програми, але не користуються в нас фізичним простором Форми оцінювання на кожному заході та семінарі Матеріали ЗМІ про команду нашого хабу як експертів галузі





3.2

Вимірювання впливу



3.2
Вимірювання впливу

Цей інструмент допоможе вам поміркувати, як ви вимірюєте вплив і створите доказову базу, щоб упевнено ділитися вашими успіхами.

10 ПОВБУДОВА ВАШОГО ХАБУ

ЯКУ ЗМІНУ ВИ ХОЧЕТЕ ПОБАЧИТИ?

МЕТРИКИ
Ві: до чого ви обертаєте? Ві: заходи впливу ви маєте зафіксувати, щоб побачити, що зміни відбулися?

ВИХІДНІ ДАНІ ТА ЦІЛІ
Із чого ви починаєте? Ві: дані доступні, щоб це показати? Навіщо, крім даної дані, вам змогу продемонструвати, що зміни відбулися.

ДЖЕРЕЛА ДАНИХ
Ві: люди або документи, які надають вам потрібну інформацію? Ві: дані як зберігаються?

ІНСТРУМЕНТИ ЗБОРУ ДАНИХ
Ві: які інструменти методи ви використали? Ві: як ви збираєте дані? Ві: чи є способи автоматизувати збір даних?

ЧАСТОТА ЗБОРУ ДАНИХ
Як часто і в які моменти ви будете збирати дані для оцінювання впливу вашої діяльності?

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї справи:

CREATIVE CURS ACADEMY

nesta Hivos BRITISH COUNCIL

126

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Розробка захопливої історії про ваш вплив може бути складною, але це необхідно для демонстрації цінності вашого хабу та його діяльності. Вашій спільноті, партнерам і донорам буде цікаво дізнатися про вплив вашого хабу. Це також чудово мотивуватиме вас і вашу команду до визнання, що ви справді змінюєте світ!

Ви повинні вирішити, які саме дані зібрати, наприклад: кількісні дані з фактами і цифрами, якісні дані для поглиблення розуміння впливу вашого хабу чи, найімовірніше, поєднання того й іншого.

Хаби часто створюють «ефект переливу»: наприклад, завдяки їм район стає привабливішим для проживання, роботи та відвідування. Важливо також визнавати й ці опосередковані переваги.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Моніторинг впливу допомагає виявити, чи ваша діяльність досягає того, чого ви хочете. Встановлення мірок для успіху дозволяє вам контролювати і підтримувати фокус у роботі в напрямку вашої візії. Вимірюючи вплив, ви знаєте, коли діяльність досягла своєї мети, а коли треба вжити заходів, якщо очікування не справдилися.

Можливо, буде важко довести, що саме ви сприяли певним змінам або викликали їх — тож чітко розрізняйте



зміни, які ви викликаєте безпосередньо, і зміни, до яких ви докладаєтеся тільки частково. Дані, що демонструють ваш вплив, допомагають залучити вашу спільноту та додати впевненості донорам і партнерам, що ви виконуєте обіцяне.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Почніть із формулювання зміни, яку ви хочете вчинити. Поверніться до інструментів **«Теорія змін»** або **«Визначення потреб»**.
- 2 Які якісні показники ви можете використовувати для оцінювання впливу (наприклад, якість досвіду, відчуття спільності, покращення добробуту)? Використовуйте відкриті питання, що починаються з «як», «що» і «чому».
- 3 Які кількісні показники ви можете використовувати для доведення зміни (наприклад, який відсоток користувачів скористався, скільки людей залучено, скільки заходів проведено)?
- 4 Додайте заходи із ширшим опосередкованим впливом на ваше місто та на поширення і розвиток хабів.
- 5 Зберіть всю інформацію, що можете, перш ніж починати діяльність. Вихідні дані є корисними для оцінки, наскільки ефективно ви рухаєтеся до мети.
- 6 Джерела даних можуть бути різними — від опублікованих звітів і наявних опитувань до

прямого зворотного зв'язку від користувачів та інших стейкхолдерів.

- 7 Якісні інструменти збору даних — це, наприклад, спостереження, інтерв'ю, фокус-групи, фотографії та будь-який інший спосіб демонстрації впливу. Декілька глибинних інтерв'ю можуть надати цінну інформацію про ваш вплив і бути потужнішими за сухі цифри.
- 8 Приклади кількісних інструментів — опитування, анкети та оцінювальні звіти.
- 9 Скоріше за все, ви використовуватимете поєднання якісних і кількісних інструментів для взаємодії з тими, хто отримує користь від діяльності вашого хабу.
- 10 Будьте реалістичні щодо кількості людей, яких ви опитаєте, а також як часто ви збиратимете дані — для такого збору та аналізу потрібні час і ресурси.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.2 **Визначення потреб**



2.1 **Картування стейкхолдерів**



2.5 **План дослідження користувачів**



3.1 **Теорія змін**



3.3

Бізнес-канва хабу



НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Ваша бізнес-модель описує цінність, яку ви створюєте для своїх користувачів, і як ви створюєте дохід. Бізнес-модель, яку ви оберете, залежатиме від мети хабу та способів створення доходу для підтримання або розширення вашої діяльності. Незалежно від того, чи є ваш хаб благодійною організацією, соціальним підприємством, кооперативом або прибутковою організацією, треба вибрати бізнес-модель, що найкраще підходить вашим ресурсам і баченню.

Бізнес-канва хабу допоможе вам детальніше розглянути можливості створення доходу, такі як оренда, навчальні послуги, членські внески та організація заходів. Вони можуть змінитися із часом, і ваша бізнес-модель має розвиватися, щоб відображати це.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Бізнес-канва хабу — це корисна структура для підсумування вашої бізнес-моделі — мети, діяльності й цінності, що створює ваш хаб. Її можна використовувати для опису хабу в цілому, а також конкретних заходів і програм. Канва допомагає вам планувати, розбиваючи діяльність хабу на окремі дії та візуально поєднуючи їх.

Чітка бізнес-модель допомагає вам залишатися зосередженими на задоволенні потреб аудиторії та генеруванні доходу. Вона також допоможе сформулювати спільну мету для команди хабу.



Використовуючи її як інструмент для планування, ви можете зменшити ризик поразки, виявляючи слабкі сторони вашої моделі заздалегідь.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Часто легше починати із «Ціннісної пропозиції» та вказати, яку потребу аудиторії ви задовольняєте. Потім деталізуйте «Ключову діяльність», потрібну, щоб цього досягти. Зверніться до «Візії і місії», «Визначення потреб» і «Теорії змін».
- 2 Для заповнення «Сегментів користувачів і аудиторії», «Відносин із користувачами та аудиторією» та «Ключових партнерів» використовуйте «Картування стейкхолдерів» і «Портретування персонажів».
- 3 «Елементи переконливої історії» та «Вимірювання впливу» також можуть надати інсайти до «Відносин із користувачами та аудиторією».
- 4 Використовуйте «Формування пропозиції» та «План дій хабу», щоб поміркувати про «Канали дистрибуції», як ви реалізовуєте «Ключову діяльність» і які «Ключові ресурси» вам потрібні.
- 5 «Портретування персонажів» і дані, зібрані через «Вимірювання впливу», можуть спрямувати вас до найефективніших «Каналів дистрибуції».
- 6 Заповнюючи «Структуру витрат», будьте чесними щодо вартості реалізації планованої діяльності.

Додайте резервний фонд, оскільки витрати, скоріше за все, будуть вищими за плановані!

- 7 Дохід, який ви отримаєте в «Потоці доходів», має бути хоча б таким самим, як витрати на реалізацію, щоб вийти в нуль або отримати прибуток.
- 8 Якщо витрати перевищують дохід, бізнес, скоріше за все, зазнає поразки, якщо ви не компенсуєте дефіцит альтернативним фінансуванням.

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.1 Візія і місія



1.2 Визначення потреб



2.1 Картування стейкхолдерів



2.2 Портретування персонажів



2.3 Елементи переконливої історії



2.4 Формування пропозиції



2.5 План дослідження користувачів



3.1 Теорія змін



3.2 Вимірювання впливу

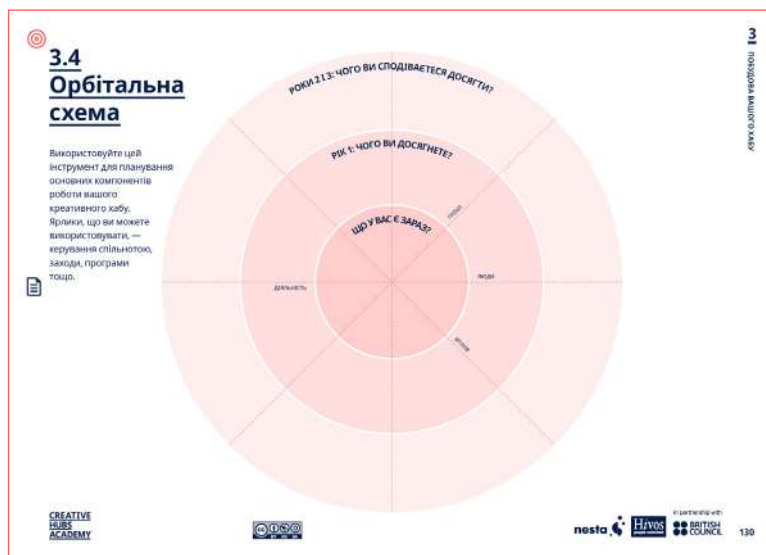


3.5 План дій хабу



3.4

Орбітальна схема



НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ

Планування наперед дозволяє вам керувати командою та діяльністю ефективніше і тримає майбутнє хабу під контролем. Незалежно від того, чи хочете ви зростання хабу, чи продовження ефективного функціонування, дуже важливо чітко з'ясувати ключові компоненти, потрібні для майбутнього успіху.

Орбітальна схема — це інструмент стратегічного планування, що фокусує процес прийняття рішень навколо пріоритетних аспектів хабу.

Ви можете планувати на 12 місяців чи три роки — залежно від того, що логічніше для хабу. Кожен хаб буде акцентуватися на різних компонентах, які можуть змінюватися із часом.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Планування ресурсів і діяльності дуже важливе, щоб ваш хаб залишався сталим і ви могли знаходити можливості для зростання. Орбітальна схема візуалізує ключові рушійні сили для вашого хабу, що фокусують процес прийняття рішень і допомагають вам залишатися на правильному шляху до досягнення цілей.

Планування зростання для хабу вимагає часу та інвестицій. Вам потрібно буде ретельно поміркувати, як збільшити чи розвинути вашу команду і які в цього будуть фінансові наслідки. Дивлячись за межі хабу, виявіть



можливості для його розвитку та можливі перешкоди, які вам знадобиться подолати, щоб досягти успіху.

ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Використайте пунктирні лінії, що йдуть із центру орбітальної схеми, щоб назвати ключові компоненти для реалізації візії вашого хабу.
- 2 Ви можете використовувати пропоновані ярлики і створювати інші, пріоритетні для вас.
- 3 Команда хабу і фінанси — ті фактори, які потрібно включати завжди.
- 4 Наскільки далеко вперед ви дивитесь? Якщо три роки — це забагато, спробуйте обмежитися 12 місяцями і записати це в зовнішньому колі. У середньому колі запишіть шість місяців.
- 5 Заповніть інструмент, продемонструвавши, що вам потрібно досягти для кожного компоненту у вибрані часові проміжки.
- 6 Ваші люди дуже важливі для досягнення успіху. Чи мають вони навички, потрібні, щоб рухати хаб уперед? Якщо ні, як вони ці навички здобудуть?
- 7 Чи ваша поточна команда спроможна досягти вашої мети, або ж вам потрібно розвивати її чи додавати нових людей, щоб бути успішними?
- 8 Скільки додаткового фінансування потрібно для майбутнього вашого хабу, і як ви знайдете ці гроші?

- 9 Як зростання вплине на ваші опосередковані витрати?
- 10 Як ви підтримуватимете культуру хабу у процесі його зростання?

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



2.1 Картування стейкхолдерів



2.2 Портретування персонажів



2.4 Формування пропозиції



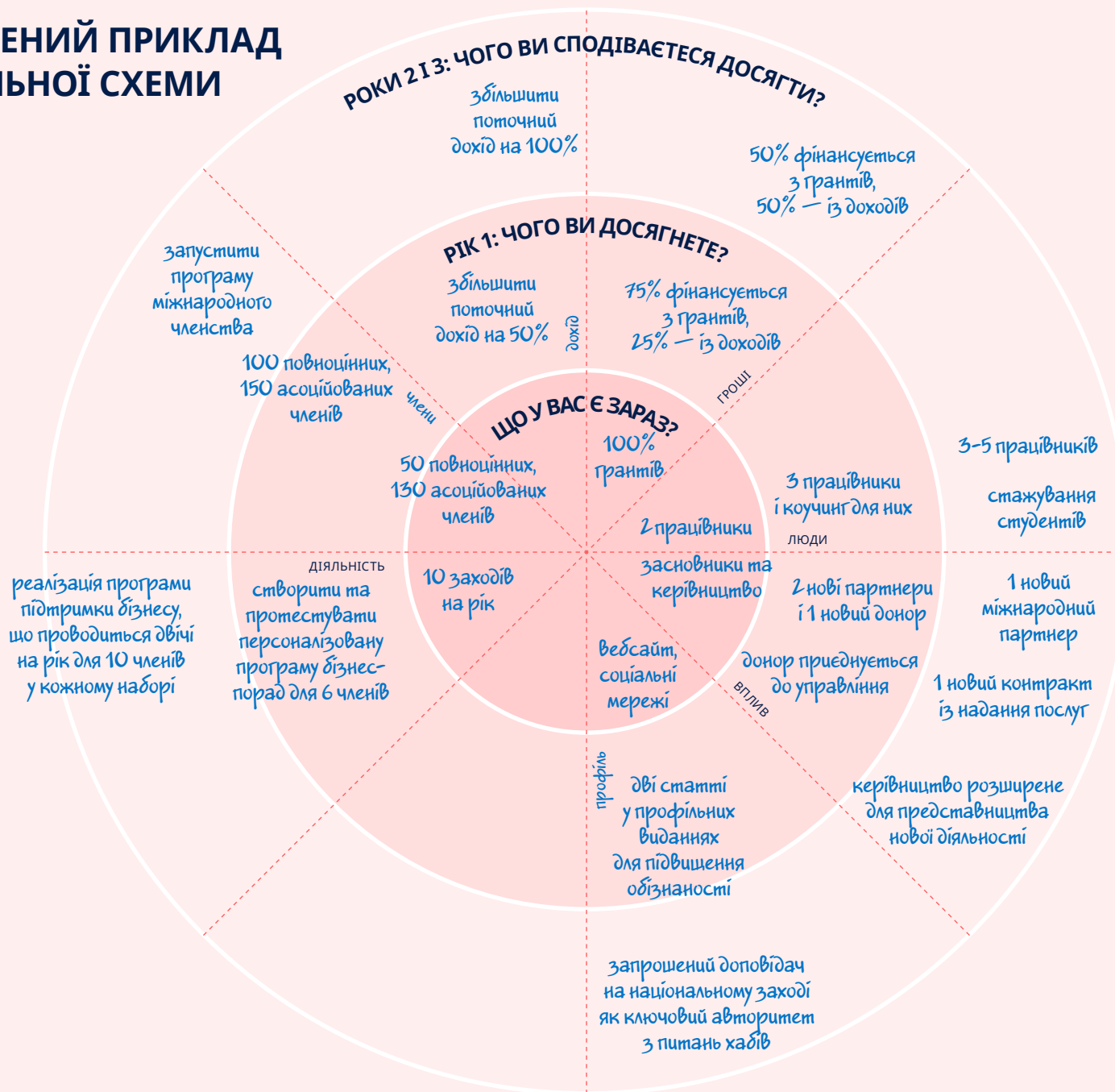
3.1 Теорія змін



3.2 Вимірювання впливу



ЗАПОВНЕНИЙ ПРИКЛАД ОРБІТАЛЬНОЇ СХЕМИ





3.5

План дій хабу



3.5
План дій для хабу

Цей інструмент допоможе деталізувати, що вам потрібно, щоб рухатися вперед структурованим чином. Що конкретніше ви заплануєте, то більші шанси досягнення мети.

	ДІЯ Що ви будете робити? Кому делегувати, отримувати зворотний зв'язок, делегувати? Визначити відповідальність.	РЕСУРСИ Яка інформація, необхідна для виконання? Чи є перешкоди, які потребують подолання?	ЛІДЕРСТВО Хто відповідатиме? Чи мають інші люди знання, навички, ресурси? Кому вони потрібні?	ПІДТРИМКА Хто ще має відповідати? Які ресурси, знання, навички? Кому вони потрібні?	ЧАС Коли це буде зроблено? Як часто це буде повторюватися? Які ресурси, знання, навички? Кому вони потрібні?
ПРІОРИТЕТ 1 Як називається діяльність? З якого вона інструменту?					
ПРІОРИТЕТ 2 Як називається діяльність? З якого вона інструменту?					
ПРІОРИТЕТ 3 Як називається діяльність? З якого вона інструменту?					

CREATIVE HUBS ACADEMY

nesta Hivos BRITISH COUNCIL

132

НАВІЩО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

Заповнення кількох інструментів для вашого хабу — це лише початок вашого шляху. Щоб ці ідеї мали вплив, вам потрібно запланувати, як ви впровадите їх на практиці.

Обсяг діяльності та різні виклики, з якими стикається хаб, можуть спантеличити будь-якого лідера. Структурований підхід до дій означає, що ви залишаєтеся зосередженими на тому, що потрібно зробити, за що ви відповідаєте, хто ще може допомогти і які труднощі вам потрібно подолати. Інструмент «План дій хабу» допоможе вам досягти саме цього.

ЯК МЕНІ ДОПОМОЖЕ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

План дій хабу допоможе чітко сформулювати, що потрібно зробити, щоб рухати план вашого хабу вперед. Важливо знати, за що відповідаєте саме ви, а що можна делегувати іншим, щоб не почуватися, ніби взяли на себе забагато.

Чітко визначені завдання можуть захистити вас від ситуації, коли керівник стає «вузьким місцем», через що дії затримуються або не виконуються. Делегування завдань може допомогти вам уникнути вигорання та залучати навички, знання і мотивацію вашої команди. Залучення інших до виконання дій — це потужний спосіб тримати всіх у тонусі та зосередженими на меті хабу.

Коли дії виконано, відсвяткуйте свої досягнення!



ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦЕЙ ІНСТРУМЕНТ?

- 1 Перегляньте заповнені інструменти та складіть довгий список видів діяльності, які ви бажаєте реалізувати.
- 2 Пріоритезуйте три найважливіші види діяльності.
- 3 Розгляньте можливість поєднання складніших видів діяльності, що вимагають планування, та легших завдань, які можна виконати швидше. Швидкі перемоги мотивуватимуть команду, а вирішення довготермінових питань допоможе вам мислити стратегічно.
- 4 Пройдіть інструмент зліва направо, починаючи з «Дії», яку ви виконуватимете. Будьте якомога конкретнішими, описуючи кожен крок із початку до кінця.
- 5 Тепер подумайте про «Ресурси» (наприклад, обладнання, простір, навчання, інформація), потрібні для виконання цього завдання. Що може вам заважати, і як ви це подолаєте?
- 6 У розділі «Лідерство» назвіть людей, які відповідатимуть за ведення та реалізацію дії. Поміркуйте, чи мають вони навички і чи достатньо зосереджені, щоб це зробити. Якщо ні, як їх можна підтримати в цій ролі? І кому вони будуть підзвітні?
- 7 Потім поміркуйте, хто ж може допомогти реалізувати цю діяльність. У розділі «Підтримка» назвіть їх, а також які навички або досвід вони можуть додати.

Дивіться за межі хабу на ваших партнерів, радників і навіть користувачів, а також усередині команди.

- 8 Вкажіть часовий проміжок для реалізації дії. У розділі «Час» визначте дату й узгодьте її з командою.
- 9 Як лідер хабу подумайте, як ви будете стежити за прогресом і забезпечувати підтримку для команди, що займається реалізацією завдання. Можливо, ви організовуватимете регулярні звіти, зустрічі або презентації.
- 10 Коли ви досягнете своєї мети або основних етапів на цьому шляху, не забудьте відсвяткувати ваш успіх!

ПОВ'ЯЗАНІ ІНСТРУМЕНТИ



1.2 Визначення потреб



2.4 Формування пропозиції



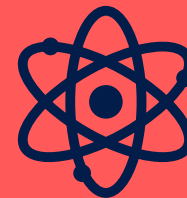
3.1 Теорія змін



3.3 Бізнес-канва хабу

ПОБУДОВА ВАШОГО ХАБУ ІНСТРУМЕНТИ

3





3.1

Теорія змін

Цей інструмент допоможе вам краще розуміти, які зміни ви хочете побачити. Окресліть свій шлях до втілення змін, від проблеми до впливу.

ПРОБЛЕМА Яку проблему ви намагаєтеся вирішити чи яку потребу задовольнити?	СТЕЙКХОЛДЕРИ Для кого це проблема? І кому не все одно?	ДІЯЛЬНІСТЬ Які дії ви виконаєте для втілення змін?	ВПЛИВ Що відбудеться в довгостроковій перспективі в результаті вашої діяльності?	ДОКАЗИ Як ви покажете, що ваша діяльність досягла планованого впливу?

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї вправи:



3.2

Вимірювання впливу

Цей інструмент допоможе вам поміркувати, як ви вимірюєте вплив і створюєте доказову базу, щоб упевнено ділитися вашими успіхами.

ЯКУ ЗМІНУ ВИ ХОЧЕТЕ ПОБАЧИТИ?

МЕТРИКИ

Які докази ви збиратимете? Які заходи впливу ви маєте зафіксувати, щоб побачити, що зміна відбувається?

ВИХІДНІ ДАНІ ТА ЦІЛІ

Із чого ви починаєте? Які дані доступні, щоб це показати? Наявність вихідних даних дає вам змогу продемонструвати, що зміна відбулася.

ДЖЕРЕЛА ДАНИХ

Які люди або документи можуть надати вам потрібну інформацію? Які дані вже існують?

ІНСТРУМЕНТИ ЗБОРУ ДАНИХ

Які інструменти і методи ви використовуватимете для вимірювання впливу? Як найкраще залучати бенефіціарів? Що ви можете автоматизувати?

ЧАСТОТА ЗБОРУ ДАНИХ

Як часто і в які моменти ви будете збирати дані для розуміння впливу вашої діяльності?

» Дія, яку я виконаю після завершення цієї справи:





3.3

Бізнес-канва хабу

Цей інструмент допоможе вам розкласти на компоненти пропозицію хабу та розробити чіткий план запуску, підтримання чи розвитку вашого хабу.

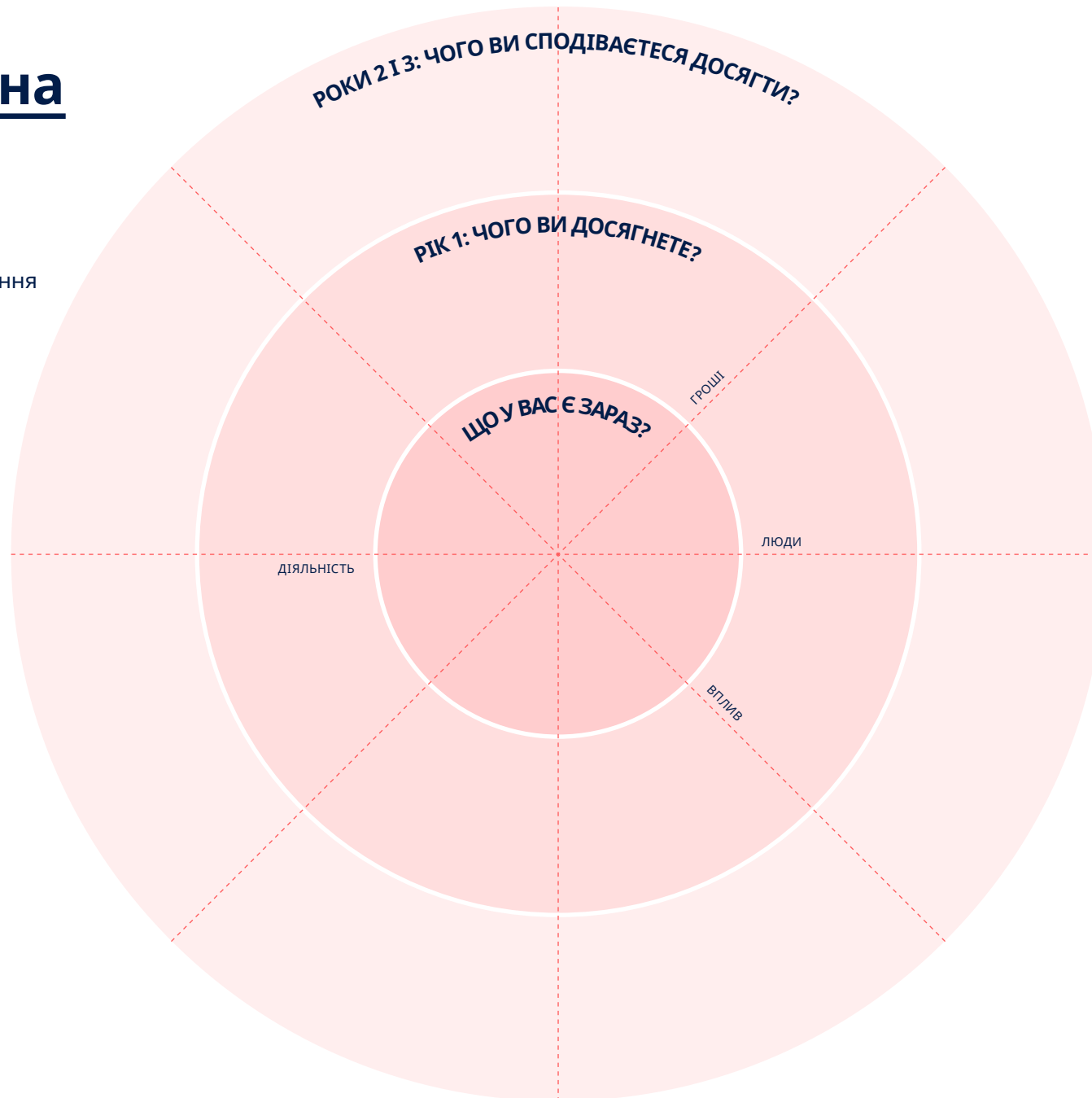


ДЖЕРЕЛА ДАНИХ КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ Хто ваші ключові партнери / постачальники? Які в них мотивації?	ЯК ВИ ЦЕ РОБИТЕ? КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ Якої ключової діяльності вимагає ваша ціннісна пропозиція? Яка діяльність найважливіша для відносин із користувачами / аудиторією, каналів дистрибуції, потоків доходів тощо?	ЩО ВИ РОБИТЕ? ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ Яку ключову цінність ви надаєте своєму користувачу / аудиторії? Які потреби ви задовольняєте?	ЯК ВИ ВЗАЄМОДІЄТЕ? ВІДНОСИНИ З КОРИСТУВАЧАМИ ТА АУДИТОРІЄЮ Яких відносин від вас очікує користувач / аудиторія? Як ви можете інтегрувати це у свою роботу в аспекті витрат і формату?	КОМУ ВИ ДОПОМАГАЄТЕ? СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ ТА АУДИТОРІЇ Для яких груп ви створюєте цінність? Хто для вас найважливіша група користувачів / аудиторія?
	ЩО ВАМ ПОТРІБНО? КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ Яких ключових ресурсів вимагає ваша ціннісна пропозиція?		ЯК ВИ ЇХ ЗНАХОДИТЕ? КАНАЛИ ДИСТРИБУЦІЇ Які канали працюють найкраще для знаходження користувачів / аудиторії? Скільки вони коштують? Як їх можна інтегрувати у звичайну діяльність вам і вашим користувачам / аудиторії?	
СКІЛЬКИ ЦЕ КОШТУВАТИМЕ? СТРУКТУРА ВИТРАТ Яка вартість кожного з ресурсів, потрібного для виконання роботи? Які прямі та непрямі витрати? Скільки всього потрібно для надання результату користувачу / аудиторії?			СКІЛЬКИ ВИ ЗАРОБИТЕ? ПОТІК ДОХОДІВ За що платитимуть ваші користувачі / аудиторія? Скільки вони хочуть заплатити? Як їм краще платити? Скільки доходу ви в результаті отримаєте? Як це вплине на загальний дохід хабу?	



3.4 Орбітальна схема

Використовуйте цей інструмент для планування основних компонентів роботи вашого креативного хабу. Ярлики, що ви можете використовувати, — керування спільнотою, заходи, програми тощо.





3.5

План дій для хабу

Цей інструмент допоможе деталізувати, що вам потрібно, щоб рухатись уперед структурованим чином. Що конкретніше ви заплануєте, то більші шанси досягнення мети.



	ДІЯ Що ви будете робити? Конкретизуйте, опишіть кроки до виконання. Використовуйте дієслова.	РЕСУРСИ Яка інформація, обладнання тощо вам потрібні? Чи є перешкоди, які потрібно подолати?	ЛІДЕРСТВО Хто відповідає? Чи мають вони досвід, мотивацію, навички? Кому вони підзвітні?	ПІДТРИМКА Хто ще має відповідні знання і досвід? З вашої команди чи ширшої мережі контактів.	ЧАС Коли це буде зроблено? Коли і як ви будете стежити за прогресом на цьому шляху?
ПРІОРИТЕТ 1 Як називається діяльність? З якого вона інструмента?					
ПРІОРИТЕТ 2 Як називається діяльність? З якого вона інструмента?					
ПРІОРИТЕТ 3 Як називається діяльність? З якого вона інструмента?					

Додаткові ресурси

Посібник для креативного підприємства:
розроблений і опублікований Nesta, перекладений
12 мовами Британською Радою.



Подяки

Nesta, Британська Рада і Hivos дякують людям і організаціям, переліченим нижче, за допомогу в розробці матеріалів для цього посібника.

Хочемо подякувати всім, хто брав участь у тестуванні та реалізації Академії креативних хабів у Бразилії, Індонезії, Кенії, Малаві, Південній Африці, В'єтнамі та Зімбабве — включно з блискучими тренерами, колегами з Британської Ради і Hivos та, звичайно ж, лідерами хабів.

Також дякуємо Імоджен Лоурі, Діані Ідальго, Ісобель Робертс, Бруку Стакі, Еммі Діксон, Елені Ойон, Метту Пейну, Джорджині Іннес та Глену Мену.

Основна команда:

Nesta: Кімберлі Баллантайн і Соня Дал

Британська Рада: Лінсі Сміт і Роксана Апостол

Hivos: Артур Стайнер і Міріам Ванденбруке

Авторка: Кетрін Докерті, [Journey Associates](#)

Дизайнерка: Прісцилла Ваннейвілл, [Palabras lugar](#)

Фотографи: Тоа Хефтіба Шінка, 3Motional Studio, Джоан Хесус, Ріхабау, Мартін Лопез та Анні Ронке з [Pexels](#); Енні Спратт, Крістін Х'юм, Ханна Олінгер, Джон Тайсон, Campaign Creators, Ypu X Ventures і Бетані Шентесі з [Unsplash](#); Домінік Трібакопія та Ліндокуле Дубе з [Британської Ради](#).



ПРО NESTA

Nesta — це інноваційний фонд. Для нас інновація означає перетворення сміливих ідей на реальність і зміну життів на краще. Ми використовуємо наш досвід, навички і фінансування в галузях, де суспільство стикається з великими викликами. Nesta розташовується у Великій Британії та підтримується фондом цільового капіталу. Ми працюємо з партнерами по всьому світу, щоб реалізовувати сміливі ідеї та змінювати планету на краще.

nesta.org.uk

ПРО БРИТАНСЬКУ РАДУ

Британська Рада — це британська міжнародна організація, що займається культурними зв'язками та освітніми можливостями. Ми працюємо з більш ніж 100 країнами в галузі мистецтва і культури, англійської мови, освіти і громадянського суспільства. Минулого року ми працювали з понад 80 мільйонами людей безпосередньо і 791 мільйоном людей загалом включно з онлайн-заходами, трансляціями і публікаціями. Ми робимо позитивний внесок у країни, з якими працюємо — змінюємо життя, створюючи можливості, будуючи зв'язки та розвиваючи довіру. Ми є британським благодійним фондом, заснованим у 1934 році, що функціонує згідно з Королівською хартією, а також британським державним органом. Ми отримуємо 15% основного фінансування у формі гранту від британського уряду.

britishcouncil.org

ПРО HIVOS

Hivos — це міжнародна організація соціальної справедливості, що шукає нових і креативних рішень до складних глобальних проблем, рішень, створених людьми, які беруть життя у свої руки. Разом із партнерами ми напружуємо позитивну силу проти дискримінації, нерівності, зловживання владою і неекологічного використання ресурсів нашої планети. Протягом 25 років Hivos підтримує мистецтво і культуру, бо ми вважаємо, що мистецтво має силу ставити під сумнів гегемонічні структури в суспільстві, створювати альтернативні наративи, вигадувати нові реальності та приводити до прогресивних соціальних змін. Ми працюємо з креативними хабами через різні програми, включно з Ресурсом відкритого розуму та BOOST. Hivos також організовує глобальні зустрічі креативних хабів, такі як наш панафриканський захід «Африканське перехрестя», проведений у Марракеші та Момбасі.

hivos.org

Перше видання, 2020

Цей посібник створено для **Академії креативних хабів**, глобального тренінгу, розробленого Nesta, Hivos і Британською Радою.



In partnership with



This work is licensed under a Creative Commons Attribution Noncommercial Share Alike (3.0 Unported). Uses are thus permitted without any further permission from the copyright owner. Permissions beyond the scope of this license are administered by Nesta, British Council and Hivos.

Except where otherwise noted, this work is licensed under <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

