

# 为基于系统的解决方案设定标准

基于系统的解决方案应当成为我们的新标杆，即使我们仍在如夸父逐日般追求(全面)系统变革。

2023年6月5日

创新实验室、加速器和竞赛产生的解决方案本身并不能解决复杂的问题。创新生态系统的倡导者已经意识到，我们的方法和激励措施有时会鼓励个体解决方案，但我们需要的恰恰是伙伴关系和协作。采用系统性思维方法，结合长期规划、深入协作、拥有专业知识和保持耐心都至关重要。然而，这些特质并不总是与创新生态系统的激励机制或资助方偏好相关联的。

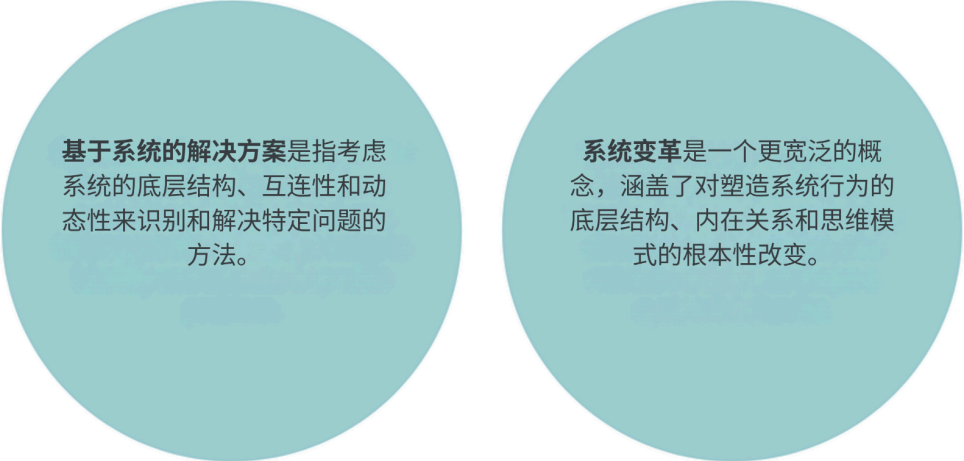
## 基于系统的解决方案vs.系统变革

在GKI的加速创新韧性项目(AI4R, 您可以在[此处](#)了解有关该项目的更多信息)中，我们力求突破传统创新竞赛和项目式方法的边界。虽然我们认为真正的系统变革可能超出了该项目的范围、时间框架和资源，我们依旧着眼于开发基于系统的解决方案并强化赋能创新的环境。

基于系统的解决方案通过深入了解系统的复杂性来解决特定问题。系统变革则旨在转变系统的根本层面，以实现持久、系统性的改进。两种方法都强调理解和处理系统互连本质的重要性。

基于系统的解决方案是指考虑系统的底层结构、互连性和动态性来识别和解决特定问题的方法。这些解决方案旨在在复杂的系统中发挥作用。通过融入对系统的整体理解，创新者可以最大限度地减少意外后果并促进更可持续的积极成果。

系统变革是一个更宽泛的概念，涵盖了对塑造系统行为的底层结构、内在关系和思维模式的根本性改变。系统变革旨在解决复杂问题的根本原因，而不是简单地针对症状或孤立的问题。这可能涉及重新定义系统的目的，重新设计权力动态结构，以及转变维持现有模式的思维方式和文化规范。



**基于系统的解决方案**是指考虑系统的底层结构、互连性和动态性来识别和解决特定问题的方法。

**系统变革**是一个更宽泛的概念，涵盖了对塑造系统行为的底层结构、内在关系和思维模式的根本性改变。

### 基于系统的解决方案和系统变革定义

为了实现 AI4R 项目中突破系统变革边界的目标，我们采取了以下步骤：

1. 设定的目标不仅是扩展独立创新，而且是强化创新的赋能环境。
2. 与当地不同的参与者和实施者群体进行了深入调查，以确定当前问题的根本原因。
3. 利用系统图绘制工具合作制定“挑战”陈述，以此作为竞赛的基础。
4. 使用社会网络分析来绘制和分析当地参与者的合作网络，以了解他们的相互联系与合作潜力。
5. 培养参与组织的系统性思维能力，鼓励他们从整体视角进行方案设计。
6. 提供指导和支持，帮助参与者随着时间推移完善和发展他们的创意，确保他们始终如一地考虑更广泛的系统及其复杂性。
7. 强调参与者和利益相关者之间协作和建立关系的重要性，以促进跨组织学习与合作。
8. 为创新挑战设计了比传统形式更完备的过程步骤，从而可以更深入地探索解决方案并更全面地理解系统影响。

我们成效如何？

虽然我们的最终目标是提高孟加拉国当地人道主义响应的韧性，但我们还制定了三个短期目标，希望能够在这些方面观察到可衡量的成效：

1. 实施基于系统的解决方案，支持、促进或扩展创新，特别针对解决或改善孟加拉国的灾害响应和韧性。
2. 引导多方参与者进入人道主义响应领域，以促进当地主导的解决方案。
3. 改善孟加拉国创新和人道主义领域不同参与者之间的协作和伙伴关系。

我们通过问卷调查、关键知情人访谈、焦点小组讨论和“暂停与反思”练习来评估我们的成功和不足。我们识别出三个发生积极改变的领域：

### 1. 开发基于系统的解决方案

外部教练和评委都注意到参与者在创新和系统性思维知识和技能方面的显著提高。参与者发现根因分析和以用户为中心的研究等方法是有价值的工具，因为它们给参与者的启示为进一步的探索提供了新方法并激发了他们的兴趣。外部观察者和竞赛参与者都反馈称他们的解决方案设计经历了重大变化和不断升级，呈现出更全面的系统导向和系统依据。

### 2. 培养合作网络和关系

促进协作对于系统变革至关重要，但在竞争环境中可能面临挑战。我们试图做到既平衡竞争的积极方面，同时建立真正的联系并为伙伴关系奠定基础。尽管存在竞争性质，但团队之间还是形成了多种新的合作伙伴关系。许多团队与关键利益相关方建立了更好的关系并达成理解，另一些团队则与新的专业知识、支持和启发鼓舞的来源方建立了联系。

### 3. 支持适合当地和当地主导的解决方案

AI4R邀请了各种各样的公司和组织参与。我们最初担心较小或当地的组织可能难以与较大的国际实体竞争。我们很高兴地看到四个获奖者中有三个是当地组织，两个是较小的组织。本地主导的解决方案的力量凸显了出来。虽然国际组织提出了强有力的提案，但规模较小的当地组织了解背景情况并拥有开发更具创造性的解决方案的情境知识。

此外，我们很高兴看到当地组织在能力建设项目中发挥领导作用，包括就人道主义响应和性别等主题开展了开放学习课程，以造福整个群体。

未来的创新竞赛中，GKI会停止什么、开始什么、继续什么？



1. 继续培养系统性思维的能力，但保持简单。目标是转变思维方式而不是培养专业技能。

系统性思维是一个广阔的领域，涵盖众多工具、方法和框架。是否有必要把每个人都培养成系统性思维专家？这从来都不是我们的目标，但我们发现，很难做到既客观考虑该领域的复杂性，同时又创建实用、用户友好的工具和练习以构建参与者的系统性思维能力。尽管我们在努力延长项目的持续时间从而为更全面的技能发展创造条件，但整合更复杂的系统性思维方法所需要的背景和实践还是超出了项目允许的时间范围。虽然如此，我们的方法激发了参与者的兴趣和热情，并显著改变了他们在解决方案设计中的思维方式。

展望未来，我们提出如下建议：

- 如果您决定使用更复杂的系统性思维或系统图绘制工具来协助定义挑战，请确保将结果分解为大众易于理解的模块。

- 诸如社会网络分析之类的资源密集型工具可能不太有用；相反，应专注于在网络内建立关系和信任。
- 引入简单的根因分析工具可能就足以促进创新者思维方式的转变了。
- 要实现观念转变，教练支持、指导和反馈比培训更为重要。
- 系统性思维所识别出的复杂挑战有时可能令创新者或组织不堪重负、难以应对。系统性思维必须与支持组织为实现更广泛系统变革而协作的流程相结合。
- 引入系统性思维工具可能会产生意想不到的后果，比如鼓励创新者设计功能过多或目标用户过于多元的解决方案。围绕系统思维的课程与辅导应鼓励创新者在放眼全局的同时，保持应对挑战的方案精简与目标明确。

## 2. 停止要求参与者提交个人解决方案。开始帮助他们齐心协力共同创建解决方案。

系统变革和基于系统的解决方案需要协作。我们不应该要求创新者依自己的想法去申请，而应该帮助他们建立新的合作伙伴关系，共同开发解决方案。我们通过归因分析获得了对根本原因的宝贵见解，并据此共同制定了竞赛的“挑战陈述”。然而，当我们要求组织针对这些挑战提出解决方案时，问题就出现了：

- 没有一个组织能够独立应对这些挑战，但也没有明确的激励措施推动联合提案或组合申请。
- 许多申请方案试图为业已存在的想法或解决方案谋求获取资助，而不是针对真正解决系统图绘制中发现的挑战。
- 在过程中浮现的最令人惊讶和独特的挑战，例如与媒体相关的问题或缺乏相应研究的问题，却没有收到相应的提交解决方案，因为解决这些挑战所必需的合作伙伴关系与申请人的工作重心并不契合。此外，我们没有提供足够强大的激励措施来消除障碍以促进参与者与典型工作关系之外的合作伙伴开展合作。

展望未来，我们提出如下建议：

- 在早期阶段，不要征求具体的创意或解决方案；而是要求展示能力和兴趣领域，以及这些元素如何有助于协作创新。
- 为合作提出解决方案的团队提供重大激励和奖励，并吸引对应对问题的根本原因至关重要的合作伙伴的参与。
- 避免激励单个组织之间相互竞争。
- 留出更多时间在团队之间进行真正的共同创造和协作。

## 3. 停止邀请短期顾问和评委参与这一过程。开始建立长期关系。

虽然推介竞赛和快节奏的咨询工作坊也许会令人兴奋并吸引创新者的注意力，但它们并不总有效。缺乏经验的评委或毫无准备的顾问可能会浪费创新者的宝贵时间，甚至令他们士气低落。完善对大量评委和顾问的招聘是不可行的，有时这些评委和顾问可能达不到预期。然而，让创新者接触多样的潜在联系方通常是必要和有利的。那么，我们如何在这些相互冲突的因素之间取得平衡呢？

AI4R 发现教练是解决这个问题的答案。每个决赛入围者都被分配了一位在创新竞赛方面拥有丰富经验且熟悉我们项目中所使用工具的教练。这些教练定期与团队会面，审查进展情况，提供反馈，更重要的是，平衡团队可能遇到的导师指导建议冲突带来的混乱。教练对问题和解决方案的深刻

理解使他们能够就重要的联系人和关系提供建议，帮助团队专注于长期关系或策略性地处理短期关系。此外，教练还为创新者提供了充分的准备和支持，以便借力竞赛期间结识的大量人脉资源。

我们建议继续采取以下步骤：

- 尽早聘请经验丰富的教练来支持决赛入围者，因为他们可能是该项目中最有价值的部分。
- 明智地利用短期顾问，确保他们在遵循既定流程的基础上，有效补充教练所提供的支持。考虑提供有关导师指导和人际网络建设的选修培训课程，以增强年轻创新者与顾问和评委互动时的信心。聚焦最需要的一到两个联系方，并关注他们之间的关系或联系的结果。
- 考虑去掉外部评委并让参与者自行选择获胜者。

#### 4. 继续为参与者提供报酬。

AI4R 做得很好并且未来会扩展的一个方面是为早期参与提供资金。当我们努力与更多当地组织合作时，我们有责任为他们所花时间和参与该项目提供偿付。此外，AI4R 旨在引导参与者为其解决方案制定和实施测试计划。对于十名决赛入围者，我们支付了津贴以在一定程度上补偿他们的时间投入和测试成本。此外，我们还对教练的时间进行补偿，确保他们能够在更长的时间内提供更深层的服务和建议。最后，我们为评委提供了小额津贴，使多名评委能够参与多轮评审或项目的其他方面，使他们能够更深入地了解解决方案，并能够就团队的进展(或未取得的进展)提供关键、客观的反馈。

展望未来，我们有如下建议：

- 招募相关教练并为其提供报酬，以陪伴参与者进行创新之旅。优先考虑教练辅导而不是一次性的咨询工作坊。
- 尽早选择中小型决赛入围者，并为其支付参加项目和竞赛的费用。如果您的比赛有多个阶段，请考虑如何使用津贴和较小的经济激励来帮助参与者在现实的时间范围内设计和测试解决方案。
- 为评委提供报酬，以便他们能够投入足够的时间研究解决方案，以提供真正有用的评估和反馈。尝试在多轮比赛中使用相同的评委，以避免反馈不一致所带来的迷惑和困扰。
- 为参与者创造相互领导、指导和“评判”的空间。加入这些项目时，许多人都拥有团队中其他人可以借鉴的技能和专业知识。

如果您的组织面临类似的挑战，我们很乐意听取您的意见！请发表评论，让我们知道什么对您有效(或无效)。