

Соціальні технології змін: як залучити однодумців і поліпшити якість життя у громаді

Кадрія Сафіуліна,
старша спеціалістка з питань залучення громадськості
ВБО «Інститут місцевого розвитку», к. т. н, доцентка
02 квітня 2024 р.

Соціальні технології

Слово «технологія» походить від давньогрецького «techné» — мистецтво, майстерність, уміння, й «logos» – слово, навчання.

Сьогодні загальноновживаним став термін «соціальна технологія» — сукупність методів, прийомів зміни соціуму в напрямі задоволення різнобічних, соціально значимих потреб громадян.



Соціальна технологія теорії змін

Слово «зміни» викликає у вас:

1) позитив, 2) негатив, 3) ні те, ні інше?

Хто й чому сказав: **«Не дай вам Бог жити в епоху змін»?**

Інша китайська народна мудрість говорить:

«Людина, яка відчула вітер змін, має будувати не щит від вітру, а вітряк».

Тобто зміни треба використовувати на благо, для розвитку громади та поліпшення якості життя людей.



Зміни у громаді

«Для людини, чий єдиний інструмент – молоток, все, з чим вона стикається, схоже на цвях». Абрахам Маслоу

У ситуації, яка потребує зміни, ми можемо:

- зібрати достатньо даних про громаду та її проблеми;
- проаналізувати їх і виявити супутній набір схожих проблем та їхніх причин;
- вирішити, які проблеми найбільш важливі, перевизначити їх, як потреби;
- виробити пакет рішень та цілей чи результатів;
- спланувати низку **логічно пов'язаних заходів** щодо задоволення цих потреб та досягнення бажаних майбутніх результатів, визначених наперед;

Зміни у громаді

У ситуації, яка потребує зміни, ми можемо:

- включити витрати на ці заходи до бюджету;
- залучити фінансування; після чого
- здійснити заходи;
- контролювати хід виконання для підтримки їхньої реалізації;
- досягти запланованих результатів і, зрештою,
- оцінити проєкт щодо підзвітності, впливу, а іноді навіть і навчання.

Зміни у громаді

Цей підхід до змін визначає, що:

- **самі проєктні втручання створюють стимул змін та процесів, що мають значення, і є чинниками, які реально можуть забезпечити розвиток.** (наявні, місцеві процеси соціальних змін, зазвичай, невидимі для традиційного аналізу й фактично зводяться до незначності – за винятком випадків, де активний чи пасивний опір змінам, які виникли в результаті, не можна ігнорувати);
- **проблеми (як потреби, які потрібно задовольняти) помітні чи видимі для практика заздалегідь із причинно-наслідкового аналізу.** Розв'язання основних проаналізованих проблем можна представити як заздалегідь визначені результати. (Широко використовуються **логічні дерева проблем**, попри те, що вони не спроможні враховувати зворотний зв'язок та інші складні системні проблеми.)

Зміни у громаді

Цей підхід до змін визначає, що:

- процеси участі у фазі планування можуть залучити всі заінтересовані сторони, прокладаючи дорогу до причетності та стійкості;
- непередбачувані чинники, як вихідні ззовні, так і з самого проєкту, і навіть ефекти доміно, викликані самою проєктною роботою, у гіршому випадку є незручностями, з якими доводиться мати справу на шляху до змін.

Ефект доміно полягає в тому, що деякі зміни, навіть невеликі, призведуть до аналогічних змін поряд, які, своєю чергою, потім призведуть до інших таких же змін, і так у лінійній послідовності – за аналогією падіння виставленого в ряд доміно до кінця.



Зміни у громаді

Цей підхід до змін визначає, що:

- бажаним наслідкам, впливам або результатам, іноді прогнозованим на кілька років уперед, можна надати **форму докладних планів дій і бюджетів** і прагнути до їхнього досягнення за допомогою логічних і лінійних зусиль. Іншими словами, якщо планування проводиться досить добре, то проєкт має досягти успіху.

Бувають ситуації, де деякі з цих припущень все ж таки справджуються, **тому проєкти в деяких випадках можуть виявитися саме тим, що потрібно, – молотком, необхідним, щоб забити цвях.**

3 історії створення теорії змін

Концепція «теорії змін» вперше виникла в середині 90-х років минулого сторіччя як відповідь на труднощі, пов'язані з оцінкою впливу масштабних комплексних програм соціального розвитку.

Професорка Гарвардського університету **Керол Вайс**, авторка першої публікації з теорії змін, стверджувала, що часто виконавці програм та інші заінтересовані особи не мають чіткого уявлення про те, які кроки необхідно зробити для досягнення кінцевого результату (мети програми). І це надзвичайно ускладнює оцінку її виконання.

3 історії створення теорії змін

Керол Вайс запропонувала описувати **сутність програми у вигляді ланцюжка кроків, кожен з яких завершується досягненням встановленого результату**. Цей ланцюг має починатися з діяльності в рамках програми та вести до досягнення її довгострокової цілі.

Такий спосіб опису програми К. Вайс запропонувала назвати **«теорією змін»**. Саме їй належить визначення: **«Теорія змін – це теорія того, як і чому працює та чи інша ініціатива»**.

Ще одне визначення: **«Теорія змін – це методологія для планування, управління та оцінки проєктів розвитку та позитивних соціальних змін»** (Рінгхофер і Кохлвег, 2019 р.)

Теорії змін це:

- ✓ Чіткий опис взаємозв'язків між діями та очікуваними результатами.
- ✓ Пояснення причин використання певних підходів та яким чином вони сприятимуть результатам.
- ✓ Взаємозв'язок між причиною (дією) та очікуваним ефектом (результатом).
- ✓ Одночасно є процесом та результатом.



Ключове значення теорії змін

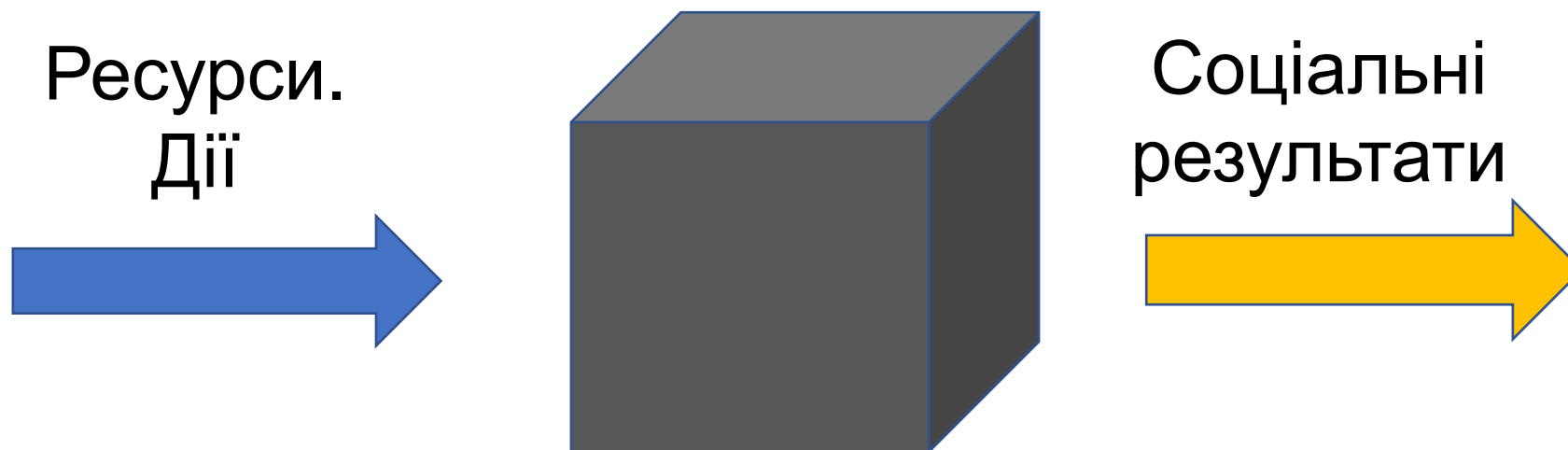
Теорія змін сформувалася, як самостійна методологія, у 1990-ті роки. Заразі вона є мейнстримом у сфері міжнародних проєктів розвитку.

Мейнстрим – переважний напрям у певній області (науковій, культурній, медійній тощо) для певного періоду часу.

Її ключове значення – це зміна парадигми щодо проєктів соціальних змін. *Парадигма* – сукупність філософських, загальнотеоретичних основ науки і культури; система понять і уявлень певного періоду розвитку цивілізації.

Аж до кінця 1990-х років проєкти діяли за принципом «чорної скриньки»: на вхід системи подаються ресурси та дії, а на виході з неї якимось невідомим чином виходять соціальні результати.

Чорна скринька та теорія змін



Теорія змін «розпаковує» чорну скриньку й розглядає причинно-наслідкові механізми досягнення соціальних результатів за допомогою вибраних дій. Тож проєкт стає більш обґрунтованим за змістом, а тому більш зрозумілим для інвесторів та виконавців.

Інтенсивність соціальних змін

Соціальне життя – це безперервний процес, який постійно самооновлюється, перебудовується та змінюється

Протягом більшої частини історії людства – близько **200 тис. років** – соціальні зміни відбувалися дуже повільно. Приблизно **90 тис. років** людство займалося збором і полюванням, не змінюючи чогось практично у своєму способі життя. Тільки з розвитком землеробства почалися зміни більш інтенсивні, хоча й досить повільні.

Проте, з початком промислової революції, соціальні зміни відбуваються безперервно і стають дедалі інтенсивнішими.

Динаміка прискорення соціальних змін

Для демонстрації динаміки прискорення соціальних змін, соціолог **Елвін Тоффлер** (США) у 1970 р. навів такий приклад:

«Якщо останні **50 000 років** людської історії розділити на відрізки часу приблизно по **62 роки**, то отримаємо близько **800** таких відрізків.

З них **650** пройшли в печерах.

Тільки за **останні 70** таких відрізків історії людства стало можливим ефективно передавати інформацію завдяки писемності.

Лише за **останні вісім відрізків** люди отримали друковане слово.

Тільки в **останні два** почав використовуватися електричний двигун.

А абсолютна більшість матеріальних благ, які ми використовуємо сьогодні, були придумані протягом останнього, **800-го**, відрізка людської історії».

Чинники соціальних змін

Фізичне середовище. Людина пов'язана зі своїм довкіллям ланцюгом складних взаємних змін.

Населення. Зміни чисельності, структури та розподілу населення також позначаються на культурі та соціальній структурі суспільства.

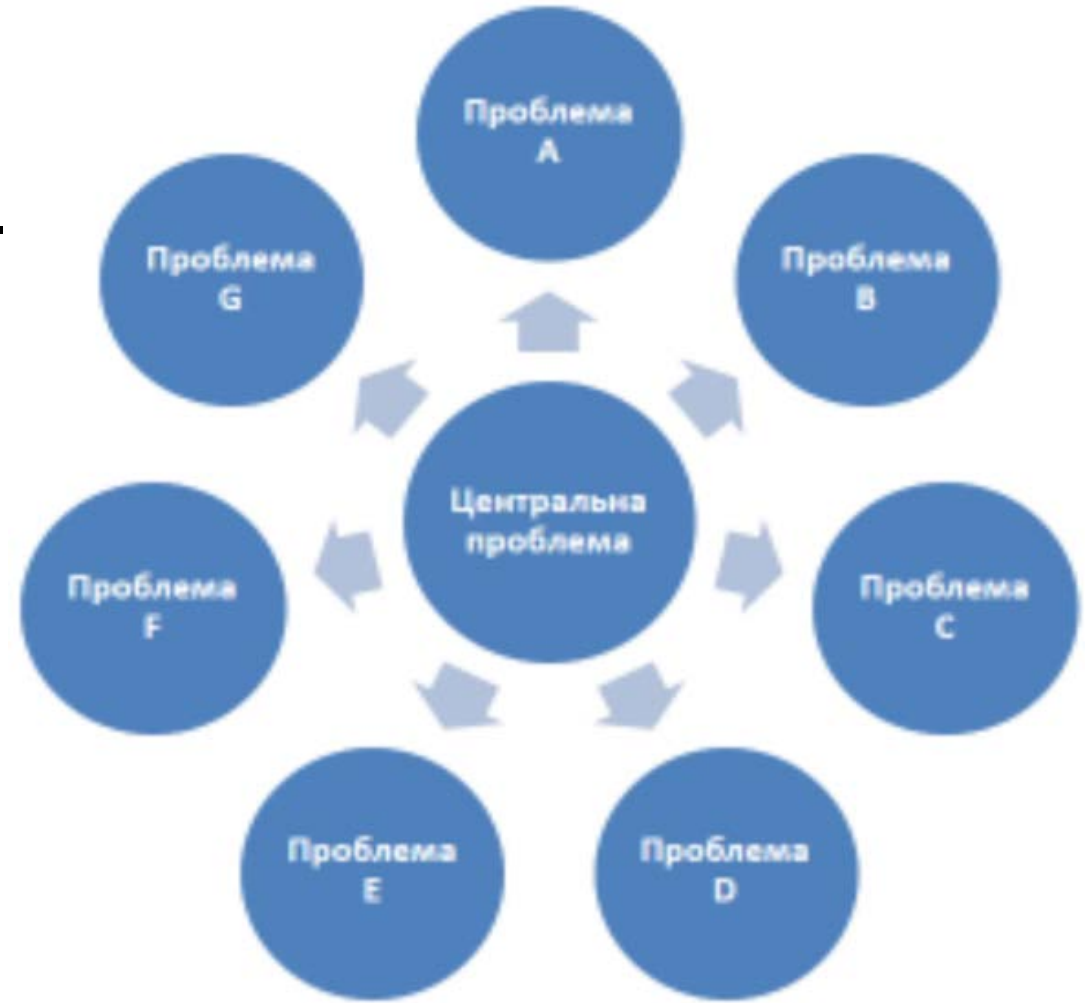
Конфлікти навколо ресурсів та цінностей. *Конфлікт* – форма взаємодії людей у боротьбі за ресурси чи цінності.

Інновації (включають: відкриття і винахід). *Відкриття* – це сприйняття людьми нових, невідомих раніше аспектів реальності (теорія відносності Ейнштейна). *Винахід* – це нова комбінація вже відомих елементів, наприклад, комбінація парового двигуна та візка призвела до винаходу паровоза.

Дифузія – це процес, під час якого культурні характеристики поширюються від однієї соціальної системи до іншої.

Компоненти теорії змін

1. Аналіз ситуації.
2. Виявлення проблем та їхніх причин.
3. Визначення результатів.
4. Вихідні припущення.
5. Перелік завдань, дій та заходів.
6. Перелік показників (індикаторів).
7. Моніторинг та оцінювання.



Технологія розроблення теорії змін

- КРОК 1.** Визначте проблему. Встановіть причини проблеми.
- КРОК 2.** Визначте, з якими причинами ви працюватимете.
- КРОК 3.** Визначте, які зміни ви би хотіли отримати в результаті реалізації програми. Як виглядатиме ситуація, якщо ви розв'яжете проблему.
- КРОК 4.** Встановіть послідовність дій для розв'язання проблеми. Ризики та припущення.
- КРОК 5.** Встановіть групи людей чи структури, на які має вплинути програма, щоб отримати необхідні зміни.
- КРОК 6.** Встановіть, які ресурси (фінанси, час, навички, знання) потрібні. Встановіть, які ресурси вже наявні. Визначте, яким чином можна отримати додаткові ресурси.
- КРОК 7.** Визначте, яким чином ви вимірюватимете прогрес програми, які показники використовуватимете.

Які причини спонукають людей чинити опір змінам

У соціальних змінах беруть участь як сили, які спрямовані на зміну наявного порядку, так і ті, що опираються змінам. Причини опору?

Приватні інтереси є основною причиною опору зміні, ґрунтується на властивості людей ставити приватні інтереси вище за суспільні.

Нерозуміння необхідності змін (низький рівень довіри до влади, необізнаність).

Різниця щодо оцінки проблемної ситуації. Різний менталітет, різна аргументація тих чи інших суджень.

Нетерпимість до будь-яких змін. Усюди є досить значна група осіб, яка нетерпимо ставиться до змін. Це переважно особи похилого віку або ті, хто має невисокий освітній та культурний рівень.

Структура процесу індивідуальної зміни

Обізнаність. Обізнаність щодо змін та наслідків збереження поточного статусу створює ... (Немає обізнаності – немає бажання.)

Бажання. Бажання брати участь у змінах та активно підтримувати їх. (Немає бажання – немає інтересу до знань.)

Знання. Виникає інтерес до знань про те, що і як змінюється та як діяти у змінених умовах. (Немає знань – люди не здатні.)

Здатність. Виявляється потреба у нових навичках і здатності працювати у змінених умовах. (Без здатності немає застосування.)

Закріплення. Відбувається закріплення результатів змін після завершення перетворень. (Немає закріплення – можливе повернення до старого.)

Зміна починається з ідеї

Кожна значуща зміна розпочинається зі сміливої ідеї. Якщо ви хочете поліпшити життя вашої громади, то діліться своєю ідеєю.

Презентуйте свою ініціативу різним людям – так ви зможете відчинити двері можливостям і підтримці.

Об'єднайте свій творчий потенціал з енергією однодумців, і спільно беріться за реалізацію вашої мрії.



Знайдуться й ті, хто допоможе вам залучити необхідні ресурси для здійснення змін, які ви бажаєте бачити у вашій громаді.

Як знайти свою ідею?

Основні моменти, на які варто звернути увагу, аби переконатися, що ідея спрацює.

Ідея для підготовки проєкту та його втілення у громаді завжди має базуватися на **потребах мешканців**. Це змотивує людей приєднатися до вас під час втілення ідеї і гарантуватиме, що результат роботи буде корисним.

Треба знайти відповіді на такі запитання:

- ✓ Де шукати підтримки для втілення?
- ✓ Що треба зробити, аби ідея стала успішним проєктом?
- ✓ На чому потрібно акцентувати увагу під час розроблення та планування проєкту?
- ✓ Як не розгубити команду та отримати підтримку мешканців громади?

Генеруйте якомога більше ідей

Спершу необхідно мати ідею, яка подобається і яку ви хотіли би втілити в життя. Не бійтесь мріяти, планувати та реалізовувати свої задуми.

Коли ви чітко сформулювали проблему, яка видається вам найважливішою, треба шукати її розв'язання.

У цьому випадку дуже допоможе **брейншторм**: вигадайте якомога більше ідей – нехай вони видаються божевільними, нехай вам здається, що їх неможливо реалізувати – саме вони можуть наштовхнути вас на щось справді важливе.

Уже потім з усіх варіантів оберіть ті, що видаватимуться найбільш оригінальними та ефективними. Оберіть одну «робочу» ідею та складіть план дій.

Фрірайтинг

Автор цієї техніки – професор англійської мови
Пітер Елбоу.

Основна ідея – вимкнути в собі внутрішнього критика та імпровізувати, шукаючи яскраві ідеї.

Суть методу: потрібно взяти ручку та кілька аркушів паперу. Необхідно **протягом 20 хвилин** записувати будь-які ідеї – усе, що спадає на думку!



Фрірайтинг

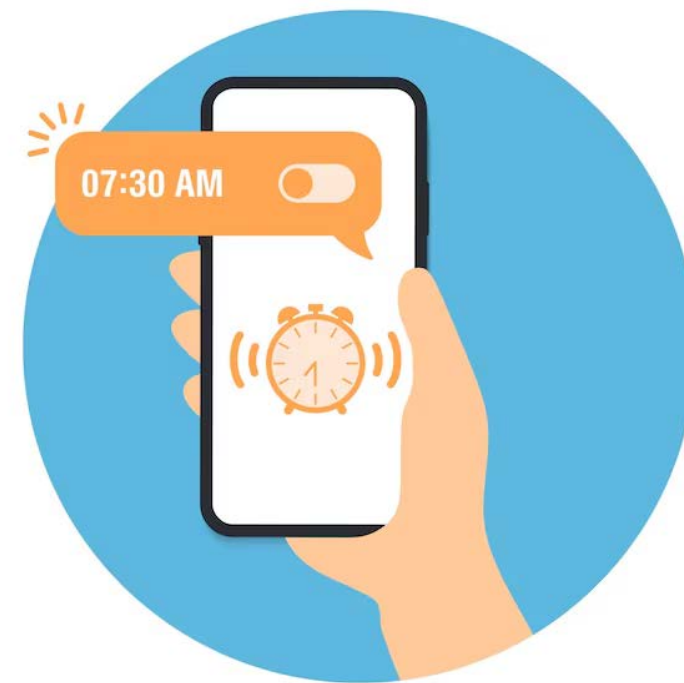
Для зручності можна запустити на телефоні таймер на встановлений час. Не потрібно щось закреслювати чи виправляти.

Закінчивши роботу, відкладіть текст і зробіть перерву протягом однієї-двох годин.

Прочитайте написане вголос.

Позначте яскравим маркером ті фрагменти ідей які можна вдосконалити і втілити в реальність.

Готово! Цей метод доведе, що ваше несвідоме може генерувати найнеочікуваніші ідеї.



Від ідеї до втілення

Де шукати підтримки для втілення вашої ідеї? Переконувати ВСІХ містян долучалися до проєкту не потрібно й не вийде.

Якщо на суботник вийшло 10 осіб – це також результат! Неможливо змінити всіх одночасно. **Тож зберіть команду однодумців з хоча би кількох людей і мотивуйте інших не тільки словами, а й діями.**

Для того, щоб вас почули й побачили, потрібно налагоджувати співпрацю з мешканцями та владою.

І головне – злагоджена командна робота, декілька однодумців з доброю репутацією та відповідним багажем знань і досвіду.



Знайдіть однодумців

Проект робить команда. Не треба чекати, поки магічним чином знайдеться повна команда, Для представників ОГС однодумці – члени вашої організації, актив.

Намагайтесь спілкуватись з якомога більшою кількістю людей та питати їхньої поради.

Попросіть людей, що досягли успіху у своїй справі, поділитися власним досвідом – скоріш за все, вони будуть раді розповісти вам свою історію падінь та злетів.

Від ідеї до втілення

На першому етапі потрібно розраховувати на свої сили та можливості.

Уже у процесі, якщо ви займаєтесь тим, що потрібно людям, до вас підтягнуться однодумці та небайдужі мешканці громади.

Завдяки можливості оприлюднення ідей та ініціатив громадськість отримує механізм, що уможлиблює запропонувати свої проєкти змін.



Від ідеї до втілення

Джеймс Альтушер – американський засновник понад 20 компаній, успішний підприємець, автор бестселерів (17 книжок) й відеоблогер, який сказав: **«Ідеї – це головна валюта життя»**.

Ідеї та ініціативи, які висуваються з боку громадськості, не є обов'язковими до впровадження місцевою владою. Тому громадяни можуть надавати безліч різноманітних ідей, серед яких влада може обрати, наприклад, типові, що висвітлюють проблематику у громаді, або інноваційні, або взагалі унікальні, які виявляться «валютою життя» для громади.



Досвід Черкащини. Втілення ідеї

На Черкащині втілили просту, але дуже практичну ідею і створили безпечну та комфортну мініпральню для внутрішньо переміщених осіб, яка наразі полегшує їм життя. До того ж, така пральня — ще можливість знайомства, спілкування та згуртування.

Вимушені переселенці телефонують, записуються, і, згідно із графіком, приходять прати. Люди користуються машинками та пральним порошком безкоштовно, за світло платить сільська рада, вода — зі свердловини.

<https://www.prostir.ua/?focus=svitlana-litvinchuk-koly-zbyrajemos-to-z-malenkoji-dumky-rozvyvajemo-velyki-ideji>

Зміст проблеми

Проблему треба визначати, як наявну негативну ситуацію. Мають бути **підтвердження**, що проблема існує.

Проблема має бути чітко визначеною і такою, що **вирішується**.

Необхідно ідентифікувати **додаткові проблеми**, які напяму пов'язані з основною проблемою.

Можна провести **сортування проблем** для створення структури причинно-наслідкових зв'язків під назвою «дерево проблем».

Приклади формулювання проблеми

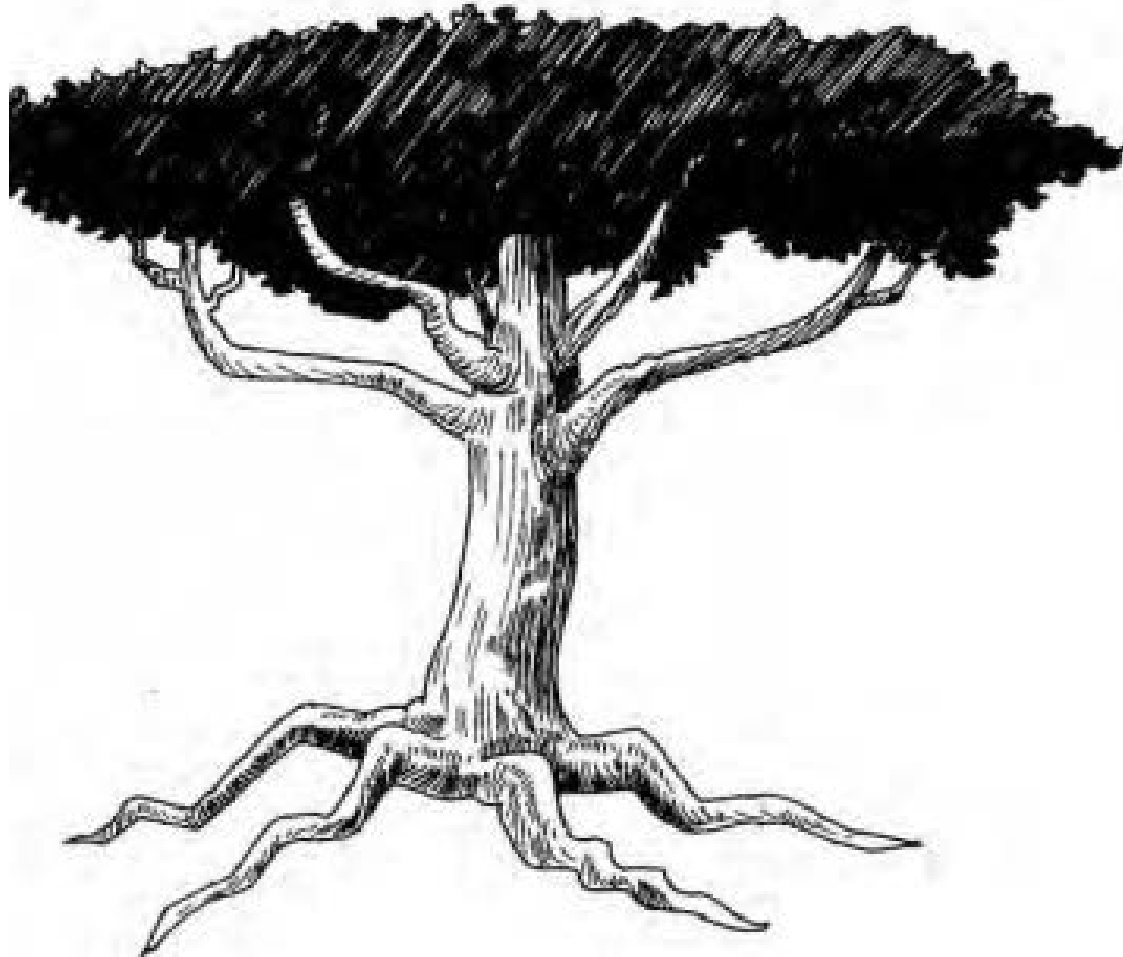
Для молоді немає роботи, і вона залишає невеликі міста.

Мешканці не хочуть сортувати сміття.

Більшість містян не підтримують проєкти відновлення інфраструктури. Тільки після перемоги!

Понад третини ВПО не можуть працевлаштуватися у приймаючій громаді.

Дерево проблем



Дерево проблем

Погіршилась екологічна ситуація,
більше алергічних захворювань у
дітей

Місто потопає у стихійних звалищах

Мешканці не хочуть
сортувати сміття

Мешканці не обізнані щодо шкоди
від звалищ

У селищі бракує контейнерів

наслідки

центральна
проблема

причини



Виділіть закономірності.

А	Б	А	Б	Б	А
1	2	1	2	2	1
В	Г	В	Г	Г	В
3	4	3	4	3	4

Виділіть закономірності.

Д	Е	Д	Е	Д
2	3	2	3	2
В	Г	В	Г	В
4	5	5	4	4

Виділіть закономірності.

1	2	2	1	2
А	Б	Б	А	Б
В	Г	В	Г	В
3	4	4	3	4

Виділіть закономірності.

А	Б	А	Б	Б	А
2	3	3	2	3	2
В	Г	Г	В	Г	В
Д	Е	Д	Е	Е	Д

Знайдіть потрібне слово

ПОРТ	САЛО	СПОРТ
РОТ	ГОРІХ	ГРОТ
МІХ	СЕЛО	?

Підхід до побудови теорії змін, орієнтований на ЗС

Дієвим методом уникнення помилок вважають включення у процес обговорення теорії змін **стейкголдерів**, тобто всіх заінтересованих осіб та осіб, яких такі зміни безпосередньо стосуються.

У ролі стейкголдерів можуть виступати представники громадської організації, державних інституцій, органів місцевого самоуправління, місцеві жителі, власники малого та середнього бізнесу, громадські активісти і т. д.

Залучення стейкголдерів до процесу планування змін дозволяє досягти певної згоди всіх учасників щодо цілей та очікуваних результатів.

Що таке заінтересована сторона?

Заінтересована сторона (стейкголдер) –

- ✓ це людина або група людей, від яких залежить позитивний або негативний результат упровадження проєкту;
- ✓ це ті, хто зацікавлений в позитивних результатах проєкту, керує ним, може на нього впливати, а також ті, на кого можуть вплинути (позитивно або негативно) результати проєкту.



Що означає термін стейкголдер?

Стейкголдер (від англ. *stakeholder*) — власник частки (одержувач відсотка). Акціонер, учасник, тобто особа, яка має частку у статутному капіталі підприємства/організації.

Найчастіше під терміном «стейкголдери» мають на увазі групи впливу, що існують усередині або поза організацією, які треба враховувати при здійсненні діяльності.



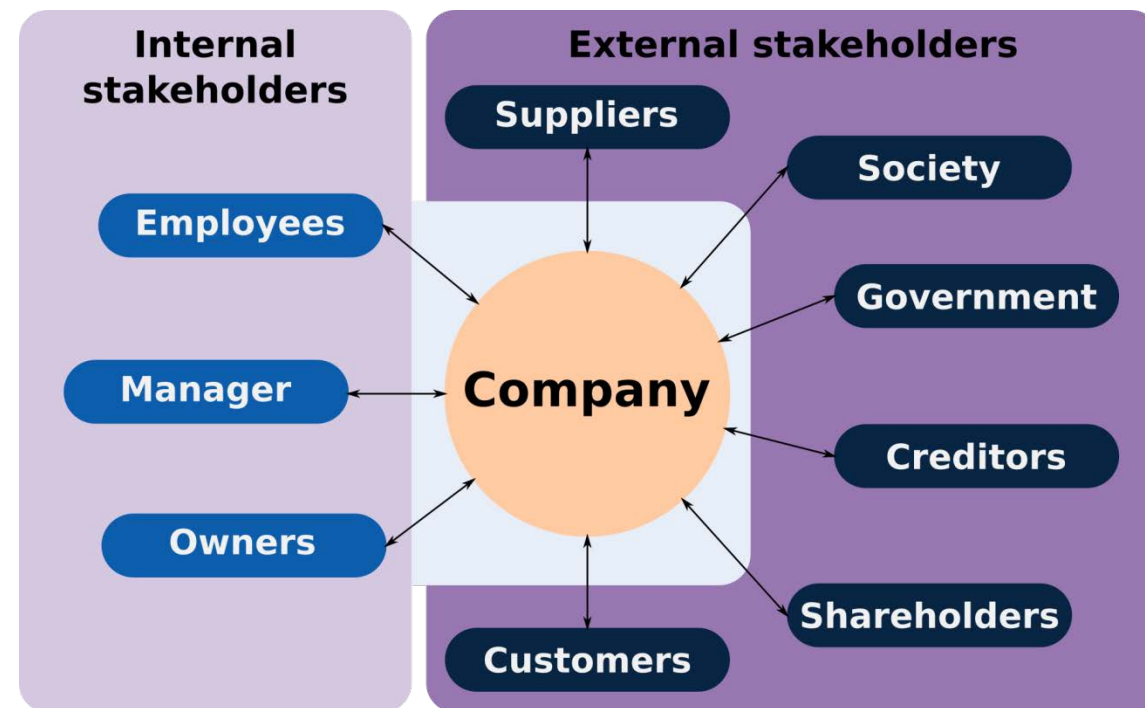
Сучасна концепція стейкхолдерів

У сучасному вигляді концепція стейкхолдерів набуває поширення з середини 80-х років ХХ століття, коли виходить у світ робота Роберта Едварда Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція заінтересованих сторін».

Автор вводить поняття «заінтересована сторона» (*stakeholder*), дає його визначення і пропонує до розгляду оригінальну модель фірми. Ідея Р. Е. Фрімена полягає в поданні фірми, її зовнішнього і внутрішнього оточення, як набору заінтересованих в її діяльності сторін, інтереси й вимоги яких менеджери фірми повинні брати до уваги й задовольняти.

Ідентифікація заінтересованих сторін

- ✓ Хто такі заінтересовані сторони?
- ✓ Як ідентифікувати заінтересовані сторони?
- ✓ Ідентифікація заінтересованих сторін.
- ✓ Гіпотетичні заінтересовані сторони проєкту.
- ✓ Як часто слід визначати заінтересовані сторони?



Ідентифікація заінтересованих сторін

Відповідно до Вимог СБ, ЄБРР, інших МФО заінтересованими сторонами проєкту є фізичні особи або групи осіб:

- ✓ яких безпосередньо або побічно зачіпає втілення проєкту;
- ✓ які мають «інтереси» щодо проєкту або діяльності виконавця проєкту;
- ✓ які мають можливість впливати на результати проєкту або діяльність виконавця проєкту.

Як ідентифікувати заінтересовані сторони

Для визначення заінтересованих сторін необхідно відповісти на такі запитання:

- ✓ Хто, імовірно, отримає користь від реалізації проєкту?
- ✓ На кого він може вплинути негативно?
- ✓ Хто прихильники?
- ✓ Хто противники?
- ✓ Чи є байдужі або нейтральні?

Як ідентифікувати заінтересовані сторони

Стейкголддерів завжди на одного більше, ніж ви знаєте, а ті, яких ви знаєте, мають мінімум на одну потребу більше, ніж вам зараз відомо.

Том Гілб

Використовуючи метод мозкового штурму, команда проєкту має ідентифікувати максимальне коло заінтересованих сторін.

Види заінтересованих сторін проєкту

Заінтересовані сторони, інтереси яких зачіпає/порушує проєкт (**порушені/зачеплені**) – особи, групи осіб, які перебувають у зоні безпосереднього впливу проєкту (фактичного чи потенційного, позитивного або негативного) та/або були визначені, як найбільш сприйнятливі до змін, пов'язаних із проєктом.

Вразливі групи – особи, які можуть опинитися в більш несприятливому положенні порівняно з іншими групами громадянськості через своє вразливе становище.

Інші заінтересовані сторони – особи/групи/організації, які можуть не відчувати на собі безпосередніх впливів від проєкту, але, втім, вважають, що їхні інтереси можуть бути тим чи іншим чином порушені проєктом та/або що вони здатні вплинути на проєкт будь-яким чином.

Аналіз заінтересованих сторін дозволяє визначити такі ЗС:

"Негативні"

- "Негативні" заінтересовані сторони можуть перешкодити здійсненню проєкту

"Позитивні"

- Підтримка "позитивних" заінтересованих сторін допоможе подолати перешкоди в ході реалізації проєкту

"Байдужі"

- "Байдужі" (групи, які не заінтересовані, не вірять у позитивний результат і не є супротивниками) можуть "гасити" всі ініціативи, зводячи їх нанівець.

Оцінка ступеня заінтересованості ЗС:

Для кожної заінтересованої сторони визначають найбільш вагомі причини її заінтересованості (позитивної й негативної) й оцінюють міру її заінтересованості.

Оцінюючи заінтересованість, необхідно врахувати для кожної ЗС:

- ✓ її очікування від проєкту (позитивні й негативні);
- ✓ її побоювання;
- ✓ її віру у здійсненність проєкту
- ✓ глибину розуміння проблем, з розв'язанням яких пов'язане втілення проєкту.

Підсумувавши всі «за» і «проти», потрібно зробити висновок щодо рівня заінтересованості кожної заінтересованої сторони за шкалою:

0 – відсутність; 1 – низький рівень; 2 – середній рівень; 3 – високий рівень; 4 – дуже високий рівень заінтересованості.

Результати записують у 2-му стовпчику таблиці.

Таблиця для аналізу ЗС

Заінтересовані сторони	Заінтересованість	Впливовість					Середнє арифметичне значення $(3+4+5+6+7)/5$
		Ресурси, у т. ч. фінансові	Повноваження та статус	Авторитетність	Доступ до ЗМІ	Знання та інформація	
1	2	3	4	5	6	7	8
Міська влада							
КП «Благоустрій»							
НКО «Екомрія»							
Громадська рада							
Молодіжна рада							
Школи							

Оцінка ступеня впливовості ЗС:

**Оцінимо
впливовість кожної
заінтересованої
сторони за п'ятьма
критеріями:**

- Ресурси, в т.ч. фінансові
- Повноваження та статус
- Авторитетність
- Доступ до ЗМІ
- Знання та інформація

Бали:

0 – відсутність;

1 – низький рівень;

2 – середній рівень;

3 – високий рівень;

4 – дуже високий рівень критерію.

Оцінка ступеня впливовості ЗС:

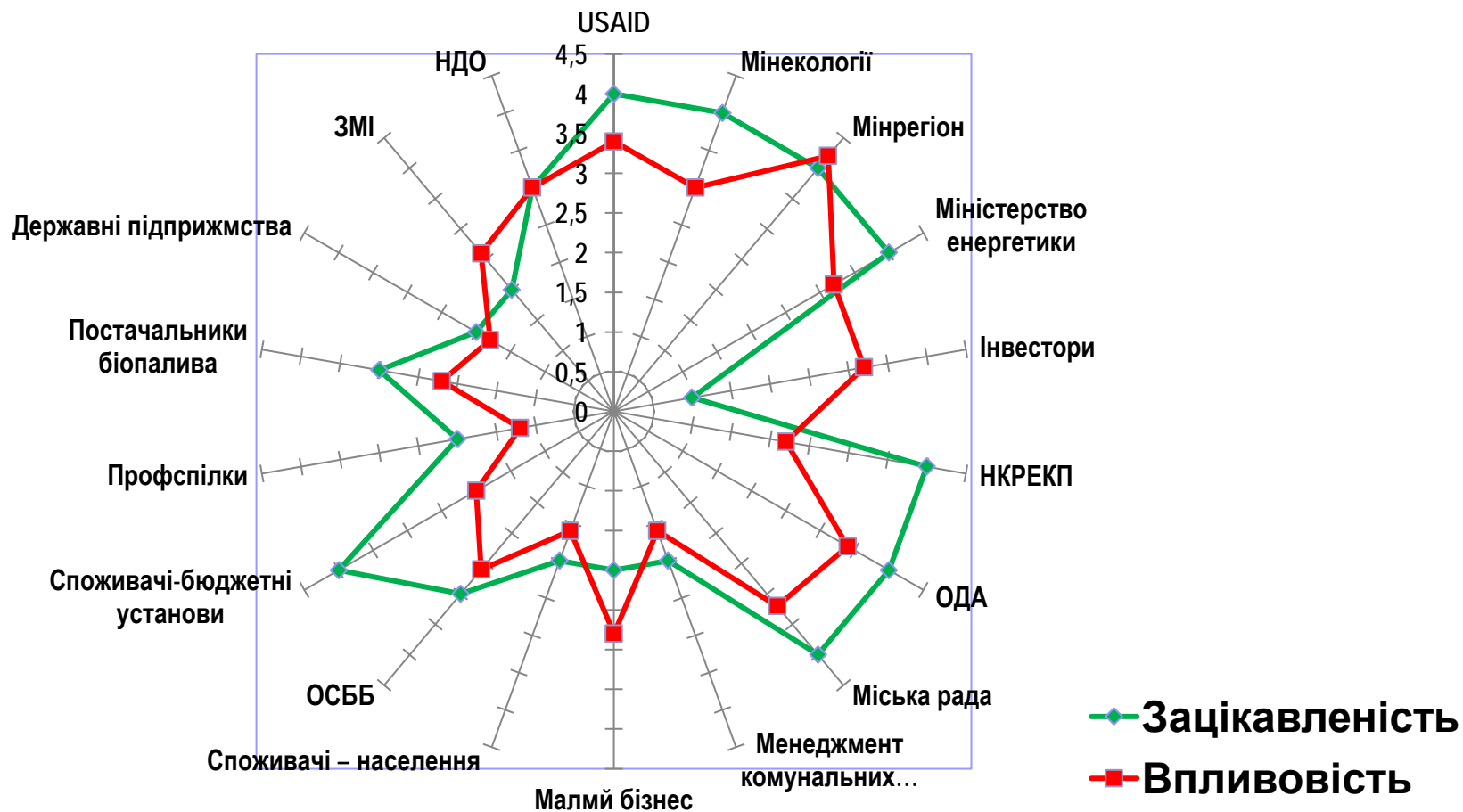
Результати записують у 3-7 стовпчиках таблиці заінтересованих сторін.

В останньому стовпчику записується середнє арифметичне значення – бали стовпчиків 3, 4, 5, 6, 7 складаються, і результат ділиться на 5.

Це і буде рівень впливовості кожної заінтересованої сторони.



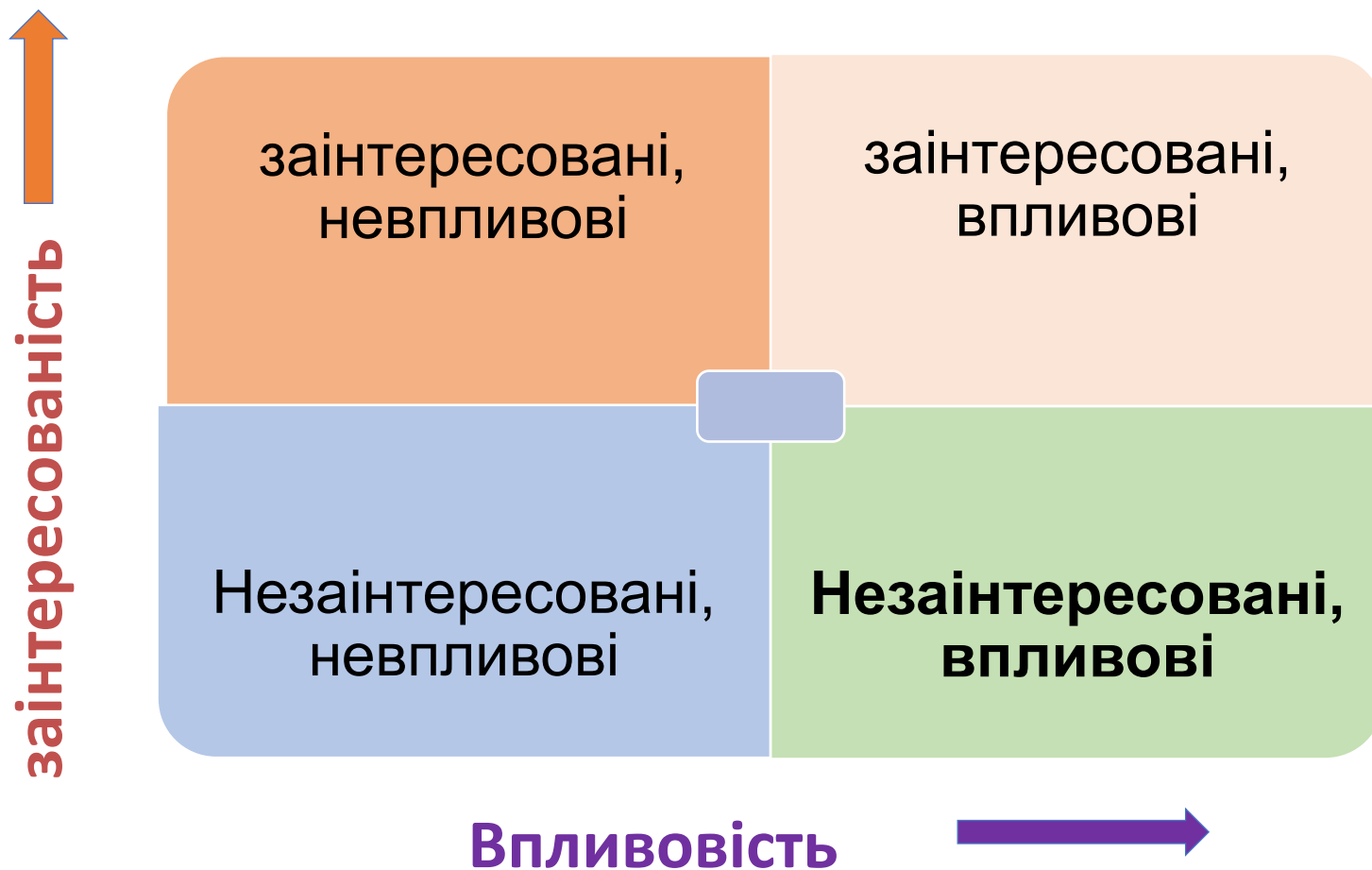
Діаграма заінтересованості та впливовості ЗС:



Аналіз заінтересованих сторін дозволяє:

- ✓ зрозуміти потреби тих, хто має відношення до проблеми;
- ✓ визначити тих, хто потенційно програє й виграє в результаті проєкту;
- ✓ виявити тих, у кого є інтереси, ресурси, здібності,
- ✓ визначити можливості, необхідні для реалізації проєкту або впливу на нього;
- ✓ виявити тих, кого потрібно залучати до участі у плануванні і здійсненні проєкту;
- ✓ виявити й пом'якшити ризики, у тому числі можливі конфлікти інтересів й очікувань сторін.

Матриця заінтересованих сторін



Стратегія взаємодії із заінтересованими сторонами

Низький вплив на проєкт, висока заінтересованість

Приділіть увагу

- залучайте там, де низькі ризики;
- інформуйте, консультуйтеся;
- потенційні союзники.

Великий вплив на проєкт, високий рівень інтересу

Ключові гравці

- сфокусуйте зусилля на них;
- залучайте до проєкту та до процесу прийняття рішень;
- мають бути завжди задоволені.

Низький вплив на проєкт, низька заінтересованість.

Найменш важливі

- забезпечуйте загальне інформування;
- за можливості збільшуйте рівень заінтересованості.

Великий вплив на проєкт, але низький рівень інтересу

Зрозумійте та задовольніть інтерес

- залучайте й консультуйтеся;
- намагайтесь збільшити інтерес;
- потенційне джерело ризику.

Загальна інформація щодо Плану залучення заінтересованих сторін (ПЗЗС)

Чи є у вас План,
містере Фікс?



План залучення заінтересованих сторін (ПЗЗС)

План залучення заінтересованих сторін розробляється для встановлення ефективної платформи для продуктивної взаємодії з населенням та іншими зацікавленими сторонами, вразливими до дії проєкту, протягом усього його життєвого циклу.



Зміст ПЗЗС

1. Вступ.
2. Опис ініціатора розроблення проєкту та самого проєкту.
3. Законодавча база та вимоги.
4. Ідентифікація заінтересованих сторін.
5. Огляд попередньої практики взаємодії ініціатора розроблення проєкту із заінтересованими сторонами.
6. Аналіз заінтересованих сторін.
7. Оприлюднення інформації та взаємодія із заінтересованими сторонами.
8. Механізм розгляду скарг і звернень.
9. Моніторинг та звітність Плану залучення заінтересованих сторін.

Домашнє завдання

Передумови

Професор психології **Арт Маркман** вважає, що традиційний мозковий штурм не завжди корисний для креативного робочого процесу. Спроба примусити кількох людей думати над одним завданням може спричинити колективну втрату ефективності.

Натомість психолог радить скористатися **методом «6–3–5»**, який відкидає традиційну колективну генерацію ідей і відкриває індивідуальний потенціал кожного окремого члена команди.

Як правильно застосовувати цей метод?

Домашнє завдання. Метод «6-3-5»

Необхідно зібрати шість людей з хорошим рівнем знань, які потенційно можуть розв'язати проблему або згенерувати ідею. Бажано, щоб всі вони були з різних галузей – працювали на різних посадах, мали вузьку спеціалізацію.

Кожному з них треба дати по три аркуші паперу. На них учасники мають запропонувати та розписати по три ідеї або шляхи розв'язання проблеми, без попереднього колективного обговорення.

Після цього написане передається по колу наступному учаснику, де той дописує свої думки та тези щодо ідеї в межах бачення автора.

Домашнє завдання. Метод «6-3-5»

Група має передати листки щонайменше п'ять разів – до цього моменту всі учасники знатимуть всі запропоновані ідеї та зможуть їх розвинути.

Наприкінці лідер групи має озвучити всі ідеї та обговорити із групою, над якими з них варто працювати далі. Учасники, розвиваючи думки інших на кожному етапі, не зазнають критики і можуть придумати таке рішення, яке першому автору навіть не спадало на думку.

Ще одна перевага **методу «6–3–5»** над мозковим штурмом – за ідеями закріплюються конкретні автори, тож згодом в учасників не виникатиме відчуття того, що їхнє бачення хтось вкрав або присвоїв протягом процесу. **За пів години скільки всього буде ідей на папері?**



Дякую за увагу!