



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



ДАЙДЖЕСТ

Платформи розвитку
громадянського суспільства

MARKETPLACE

ІСТОРІЇ РОСТУ, ЗМІН ТА УСПІХУ

Київ 2017



Про Маркетплейс



Платформа розвитку громадянського суспільства «Маркетплейс» — це п'ятирічний проект Агентства США з міжнародного розвитку, який з 2014 року реалізовується ICAP Єднання у партнерстві з іншими громадськими організаціями та Адміністрацією Президента України. Метою проекту є зміцнення організаційного потенціалу українських організацій громадянського суспільства (ОГС), які зможуть більш ефективно реалізовувати свої місії, втілювати реформи, захищати права громадян та співпрацювати з урядовими структурами.

«Маркетплейс» є унікальною платформою та має тривалу і дуже особливу історію в Україні: до його задуму, започаткування, розробки і втілення має стосунок чимало поважних інституцій та авторитетних діячів. Усіх їх об'єднало розуміння важливості організаційного розвитку для подальшого поступу громадянського суспільства.

З 2009 року «Маркетплейсом» опікуються Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Уряд Швеції (SIDA), Програма розвитку ООН в Україні (UNDP), Фонд ім. Ч. С. Мотта, МФ «Відродження», проект Pact/UNITER, проект RESPOND, «Save the Children», компанія «Майкрософт Україна» та безліч талановитих людей, які самовіддано інвестують зусилля у покращення цього унікального продукту. Суть же «Маркетплейсу» залишається незмінною: у межах

cd-platform.org

кожна українська громадська чи благодійна організація може отримати цільовий грант для оплати послуг, спрямованих на розвиток і вдосконалення своєї роботи.

Знакова подія – Форум розвитку громадянського суспільства, який щороку проводиться в Києві, також є частиною Платформи «Маркетплейс», поруч із навчальними вебінарами та зустрічами практиків для обговорення різноманітних питань у сфері організаційного розвитку.

У 2015 році було проведено незалежну зовнішню оцінку впливу «Маркетплейсу» на розвиток громадянського суспільства. Результати оцінки переконливо доводять:

через формування культури організаційного розвитку «Маркетплейс» робить помітний внесок у зміцнення громадянського суспільства в Україні.

Організаційний розвиток

Організаційний розвиток — це всі заходи, що допомагають організації ставати професійнішою, впливовішою та ефективнішою.



Технічні спроможності —

це спроможності, які лежать у безпосередній сфері діяльності організації. Це і підвищення якості послуг, які організації надають своїм цільовим групам, і утвердження стандартів, за якими працюють організації, і розвиток компетенцій у певному напрямку діяльності організації.

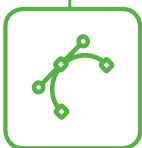
Наприклад, якщо організація працює в сфері захисту прав людини, то до технічної спроможності може відноситись розширення знань у сфері прав людини, формування навичок захисту прав людини, використовуючи різноманітні підходи та механізми.



Інституційні спроможності —

це спроможності, необхідні для сталого, послідовного та надійного виконання організацією своєї місії та завдань. Ці спроможності передбачають розвиток систем та структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, розвиток людського капіталу, мобілізацію ресурсів, тощо.

Наприклад, якщо організація працює в сфері прав людини, то до організаційної спроможності може відноситись покращення процесів роботи органів правління, управління організацією, проектного менеджменту, зміцнення здібностей мобілізувати фінансові або людські ресурси на захист прав людини, тощо.



Адаптивні спроможності —

це спроможності організації реагувати на політичні, соціально-економічні, культурні зміни, що впливають на середовище, в якому працюють організації.

Важливими навичками для спроможностей адаптуватись є стратегічне та операційне планування, навички проведення оцінки і аналізу, планування діяльності на основі результатів оцінки, тощо.



Спроможність впливати —

це спроможність організацій впливати на середовище, в якому вони працюють. Такі спроможності включають навички адвокації, ведення переговорів, комунікації, розвиток співпраці та партнерства всередині сектору та з «акторами» з інших секторів.

Наприклад, якщо організація працює в сфері захисту прав людини, то спроможність впливу буде означати здатність впливати на прийняття рішень, залучати партнерів з різних секторів суспільства для вирішення тієї чи іншої проблеми.

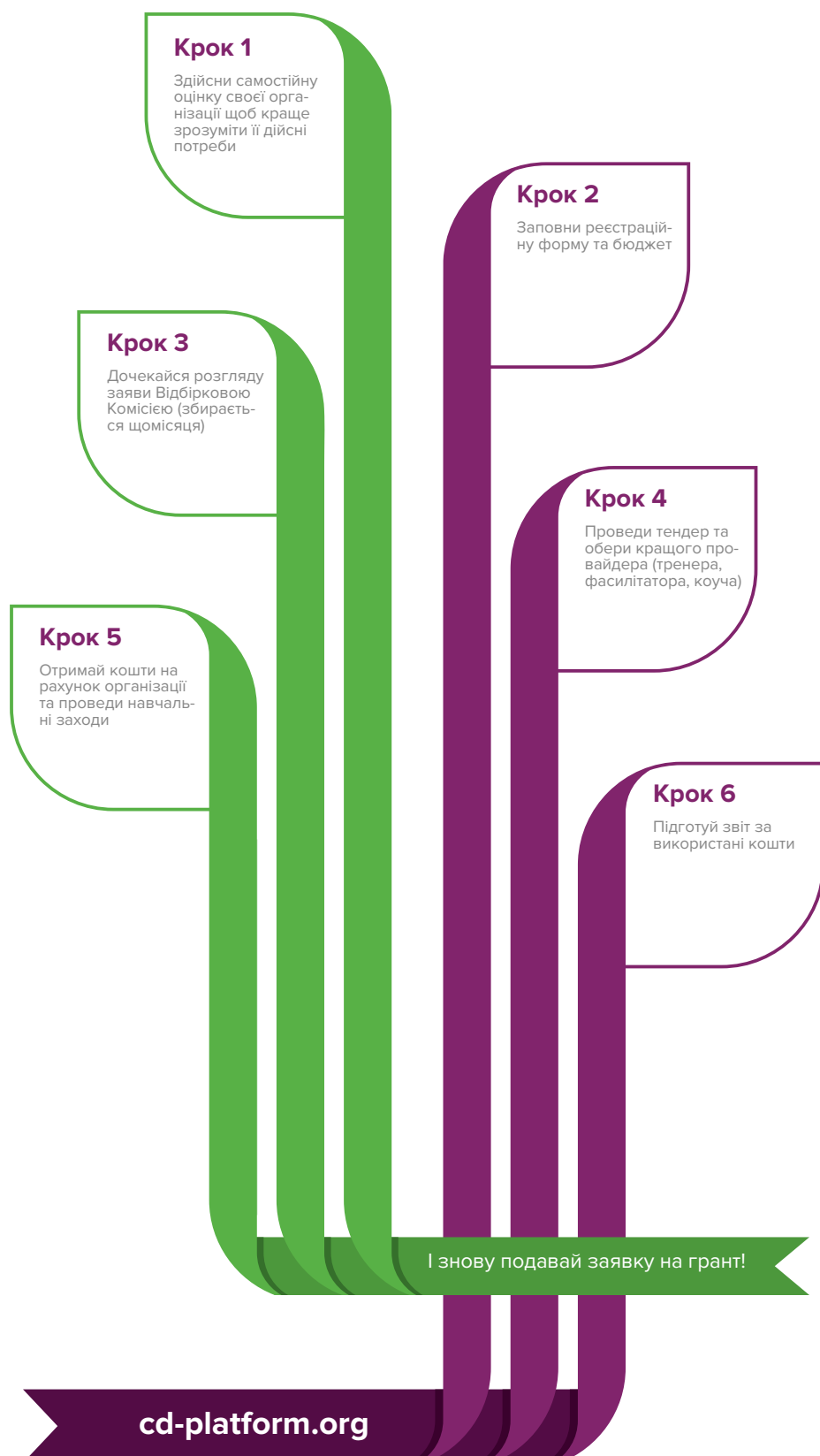
Найпоширеніша форма організаційного розвитку — це навчання з подальшим втіленням змін у повсякденну практику організації. Популярними також є навчальні тренінги, консультації, фасилітовані обговорення, методична допомога у розробці або корегуванні внутрішніх політик і процедур, участь у навчальних курсах і школах.

Для того, щоб оплатити ці послуги, організації можуть звернутися до Платформи «Маркетплейс» за міні-грантом.



Процедура отримання міні-гранту

для оплати послуг з організаційного розвитку:



У 2016 РОЦІ

204

організації отримали міні-гранти для свого навчання та розвитку в межах Платформи «Марткеплейс»

на суму

UAH 7 139 761

У тому числі:

174 ОРГАНІЗАЦІЇ

на суму

UAH 2 961 125

за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку

28 ОРГАНІЗАЦІЙ

на суму

UAH 4 087 067

за підтримки проекту РЕСПОНД

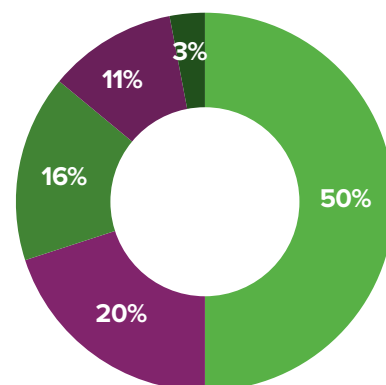
3 ОРГАНІЗАЦІЇ

на суму

UAH 91 572

за фінансування Представництва «Save the Children» в Україні

Тематика підтриманих грантів на організаційний розвиток:



- Стратегічне планування
- Фандрейзинг
- Адвокасі
- Навчання у школах/навчальних курсах
- Комунікація та робота з медіа, управління проектами, моніторинг та оцінка, підготовка до аудиту

Історії росту, змін та успіху

Як організаційний розвиток дозволяє громадським активістам впливати на місцеві «порядки». Досвід з Рівного

Громадська організація «Автомайдан Рівне» працює над зміною місцевих ініціатив. Сергій Зейналов, один із її активістів, розповів, як вони залучали можливості «Платформи розвитку громадянського суспільства» та що з того вийшло.



— В чому полягає основна діяльність вашої організації?

— Зараз проходить багато реформ, тому ми здебільшого контролюємо роботу правоохоронних органів, контролюємо та співпрацюємо. Також зараз основна робота - антикорупційна.

— Над якими конкретними проектами працюєте?

— Ми скоріше проводимо консультативну роботу, обрали такий напрямок. До речі,

це приносить свої плоди в роботі, наприклад, патрульної поліції.

Зараз до рівненських патрульних найменше зауважень. Я не можу виключати, що це робота наших юристів, які проводять багато часу над роз'ясненнями, загалом працюють в цьому напрямку.

— На що саме йшла підтримка від ICAP «Єднання» і як дізналися про ці можливості?

— Ми дізналися від наших друзів з інших міст, від «автомайданів» Вінниччини, Одещини. Вони нам порекомендували напрямок гранту, виходячи з того, що нас цікавила місцева ініціатива. Працювали над статутом територіальної громади Рівне. Зараз очікуємо внесення змін. Залишається зібрати 5 тисяч підписів і зібрати ініціативну групу в 500 людей. Порівняно з іншими містами - це був «космос» і ми вирішили цей процес змінити, самі до кінця не розуміючи, як цей механізм працює взагалі. Саме

ICAP «Єднання» допоміг нам залучити тренерів, які роз'яснили цей механізм,

розповіли, що нам для цього потрібно, щоб внести зміни в сам статут. Проект змін в ста-

тут знаходиться на стадії розробки до цих пір, тому що там багато нюансів, які треба швидко змінювати. Працюємо зараз над їх якнайшвидшим втіленням.

— Розкажіть детальніше, які відбувся тренінг, як відбирали тренерів, чи задоволені результатом?

— Результатом задоволені. Ми спілкувались з іншими громадськими організаціями, цікавились, чи проводили подібні тренінги. У нас було два тренера для вибору. По результатах ми дуже задоволені. Тому що одне питання, коли активісти самі змушені якось шукати і доходити до своїх висновків, і до зовсім інших висновків можна дійти, коли працює з тобою знаюча людина і відразу все роз'яснює. Ми проводили і вебінари, і дві зустрічі.

— Як відбувався процес оцінювання організації?

— Не було жодних труднощів.

— Чи є у вас зараз потреби для організаційного розвитку?

— Ми, як ніколи, зацікавлені в розвитку, щоб відпрацювати, роз'яснювати, брати участь в роботі правоохоронної системи нашого міста. І все це треба «вкладати в голову» нашим активістам. Якщо вже будемо залучати тренерів, то хочемо, щоб відразу швидко отримати результати, щоб не затягувалось усе це питання, відразу переходили до реалізації. Поки самі намагаємось зрозуміти. Якщо не вийде, то будемо знову шукати підтримки від ICAP «Єднання» і залучених тренерів.

— Як ви оцінюєте загалом процедуру отримання гранту?

— Ми були

приємно здивовані і простою співпраці, і швидкістю. Оцінюємо на 5 балів із 5-ти!

Проблем не було, тільки якісь уточнюючі питання.

Навчання одного із працівників може стати надбанням для всієї організації. Досвід Центру громадських ініціатив «Інтелект Сумщини»

Проект «Платформа розвитку громадянського суспільства» надає можливості для розвитку не тільки цілим командам, а й окремим представникам організацій, якщо це зумовлено певною специфікою навчання. Громадські активісти відзначають користь такого навчання не тільки для окремих працівників, а й організації в цілому. Олена Купенко із Центру громадських ініціатив «Інтелект Сумщини» розповіла про досвід їхньої організації у покращенні професійних навиків своїх працівників.

запропонована Платформою процедура оцінки була важливою і вже сама по собі сприяла розвитку,

оскільки час від часу ми зупинялися й спрямовували зусилля на усвідомлення того, а що ж відбувається не з реалізацією конкретного проекту, а з організацією в цілому.

— Як відбувалася ця робота?

— Хоча участь у програмі «Підготовка професіоналів в галузі освіти дорослих включно з питаннями громадянської освіти» була підтримана для одного члена організації, після кожного модуля відбувалося обговорення його подій та досвіду з іншими членами організації, у т.ч. членами правління. Програма передбачала домашні завдання із розроблення та пілотування тренінгу освіти дорослих з питаннями громадянської освіти і до цієї роботи активно долучилися члени організації. Було проведено пілотний тренінг з активізації сусідських спільнот, а після нього ще два заходи в пілотній сусідській спільноті, які мали саме командоутворююче спрямування. Хоча таке спрямування більшою мірою стосувалося залучених до роботи клієнтів з пілотної спільноти, але цей досвід позитивно вплинув і на залучених членів організації.

Окрім нового досвіду тренерської роботи, а також нових зв'язків із колегами в різних куточках України,



— Як організація зрозуміла, відчула потребу в своєму розвитку?

— Члени нашої організації постійно займаються саморозвитком, причиною тому є і наша природна зацікавленість в отриманні нових знань та досвіду, і потреба розв'язувати нові завдання, які виникають в ході професійної діяльності. Застосовуємо різні форми саморозвитку і індивідуальні для окремих членів організації, і групові організаційні форми.

— Звідки Ви дізналися про Платформу?

— За рекомендацією представництва DVV International в Україні, які спільно з ICAP «Єднання» ініціювали проект «Підготовка професіоналів в галузі освіти дорослих включно з питаннями громадянської освіти». За кошти гранту Платформи «Маркетплейс» представник нашої організації навчався в однійменній навчальній програмі.

— Яким був досвід отримання гранту?

— Позитивний. Оскільки програма складалася з 4 модулів, то заявки на отримання

гранту подавалися 4 рази. Вдячна керівникам та співробітникам Платформи за

оперативний зворотний зв'язок на всіх етапах роботи.

— Чи були складнощі з самооцінкою? Яким було використання Інструменту самооцінки?

— Оскільки протягом року подавалися 4 заявки з інтервалом в кілька місяців, то важкувато було з такою періодичністю відповідати на запитання самооцінки, які є доволі глобальними для організації. Ми відчували суттєві зміни, однак важко було їх відобразити в запропонованій формі самооцінки. Можливо, доцільною була б деталізація питань самооцінки безпосередньо за тематикою підтриманої грантом програми. Разом з тим

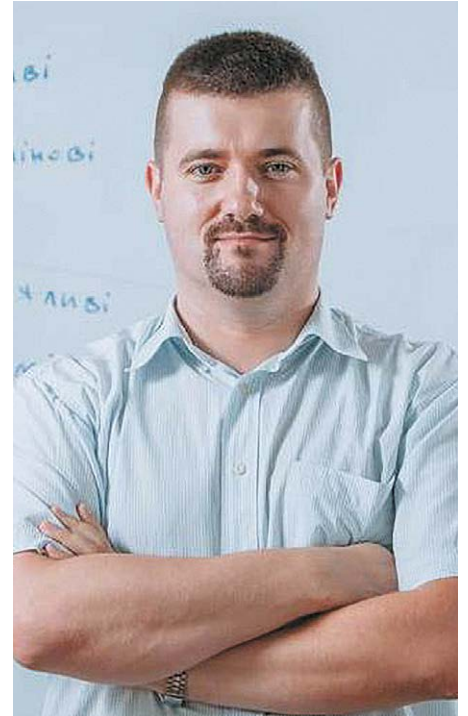
важливим результатом є відкриття нової цільової групи – сусідських спільнот

Вбачаємо виокремлення такої групи дуже продуктивним для громадянської освіти дорослих, оскільки це відкриває можливості залучити до роботи тих, хто ніколи не ходить на тренінги, і хто не особливо зацікавлений навчатися. Навчання можливе через вирішення нагальних побутових проблем будинку, оскільки це вимагає поступового навчання комунікаціям із владою, вивчення існуючих програм і кращих практик, розумінням продуктивності активної громадянської позиції.

— Чи будете подаватися на наступний грант?

— Так, зацікавлені в поданні наступних грантових заявок. Будемо рекомендувати Платформу зацікавленим колегам.

Яким є хороший тренінг з командоутворення?



Досвідом і порадами ділиться провайдер Платформи «Маркетплейс» Дмитро Якимець

1

Розібратися з поняттями.

Командоутворення дозволяє не стільки творити команду, скільки зрозуміти, що це таке - команда. Часто є дуже такі романтизовані уявлення про команду - що це щось таке, де люди просто мають любити одне одного, мати спільні цінності та працювати злагоджено. Але цього замало: важливим є спільний розподіл обов'язків, важлива самомотивація, як для працівників, так і волонтерів. На тренінгах із командоутворення ми розбираємо ці поняття «по полицках», щоби команди розібралися, як їм можна працювати ефективно.

2

Тренінг з командобудування – тільки відправна точка.

Буває так, що ніби люди добрі і ніби їх об'єднує спільна мета, спільні цінності, але коли доходить до реалізації проекту, то з'являється різне бачення, запізнення, пошук крайніх, робота, яку ніхто не хоче робити. І на тренінгах з командобудування ми пробуємо з цим розбиратись на дуже приземлених прикладах конкретного проекту.

3

Визначитися з переліком членів своєї команди.

У тренінгу з командоутворення логічно, щоб брала участь вся команда. Є дві основні моделі такого навчання. Перша - це навчати лідерів тому, як будувати команду, це можуть бути лідери різних команд, друга - це безпосередньо будувати команду. Добре, коли це люди, які вже працюють між собою або яким треба працювати між собою. Ще краще - запрошувати людей, котрі справді приймають рішення, які щось роблять, а не просто прийшли пофантазувати. Бо буває так, що стратегія прекрасна, покликали всіх, написали, поплескали, потім через рік зідзвонюємось або бачимось і питаю «Як успіхи?» Кажуть, що ніяк. Тому краще запрошувати тих, хто справді працює постійно. Це скоріше систематизація досвіду, а не його створення.

4

Сформувати очікування щодо результату.

Очевидно, що після будь-якого навчання, особливо після командобудування, є таке емоційне піднесення, заряд, готовність працювати. З іншого боку, таким «сухим залишком» можуть бути зміни в організаційній структурі, посадові обов'язки, інструкції, в залежності від того, як учасники бачать цей процес. Тобто, командобудування — це ближче до корпоративу, ніж до консультування. Але якщо говорити про «сухий залишок», то це може бути кристалізація структури організації і внесення змін до розподілу обов'язків, у тому числі, навіть не стільки змін до розподілу обов'язків, скільки зміна виконавця тих чи інших обов'язків, бо учасники можуть проявити себе в дуже нестандартний спосіб.



5

Приготуватися до несподіванок.

Побічним ефектом від тренінгів із командобудування може бути, коли учасники будуть виконуватимуть роботу, яка їм більше пасує за особистим профілем, ніж за досвідом. Може, хтось ціле життя працював бухгалтером, але в громадському секторі хотів би працювати PR-менеджером, бо часто буває, що був бухгалтером і будеш бухгалтером знову. Громадський сектор часто є для людей тим місцем, де можна «бути собою». Бо така робота через різні обставини є джерелом доходу і громадський сектор дозволяє обирати ту організацію, яка лежить до душі. І тут важливо, що бувають дуже творчі і несподівані поєднання, коли люди, які займалися в одній сфері, наприклад, у продажах, то в громадському секторі, займаються якоюсь, здається, невластивою функцією, наприклад, створенням нових проектів.

6

Адаптувати програму навчання під стиль управління в організації.

Структура навчання не залежить від того, чи це бізнес-організація, чи громадська. Але залежить від способу управління нею, бо є, наприклад, демократичні бізнесові структури, в яких командобудування проходить «на підйомі» і відверто, а є навпаки. Коли авторитарний спосіб управління домінує в громадському секторі, то всі поглядають на керівника, чи виконавчого директора, як він затвердить спосіб виконання того чи іншого завдання. Це не залежить від громадського сектору чи бізнесу, тільки від способу управління, а вони, як на мене, прослідковуються у всіх сферах. Відповідно, тренінг проходитиме по-різному - в залежності від того, який досвід роботи в команді вже є.

7

Тренінг чи корпоратив?

Точно, як перед будь-яким навчанням потрібен етап діагностики, у випадку командоутворення, цей етап має ключове питання «Ми працюємо командою в організації чи ми працюємо як підрозділ?». Є кілька принципів роботи в команді, наприклад, автономне управління, в якому команда сама вирішує, як буде розподілятися мотивація, заохочення та динамічне лідерство. Якщо структура організації працює ієрархічно, то такі принципи з командоутворення можуть навіть трохи утворювати напруження, бо ситуація відрізнятиметься від того, що є насправді. І якщо форма роботи фактично не є командною, то правильніше буде провести розважальний захід, корпоратив, більш такого відпочинкового характеру, ніж тренінг з командобудування. Бо цей тренінг є важливим тільки тоді, коли справді вони будуть застосовувати ті принципи в своїй наступній роботі.

8

Робити все вчасно!

Оскільки побічним ефектом командоутворення є емоційне піднесення, то логічно, щоб воно відбувалось в період, коли написали стратегію, почали щось робити і почали стикатись з першими невдачами, коли може згасати ентузіазм і запал, саме тоді варто проводити тренінг з командобудування. Якщо говорити про етап розвитку групи - то це десь між з'ясуванням стосунків, між тим етапом, коли учасники проявили свої амбіції і тільки переходять на етап взаємодії, тобто це точно має бути тоді, коли люди вже мають якийсь досвід спільної роботи. Якщо говорити про конкретний час, то це має бути десь між 3-ма і 9-ма місяцями від старту діяльності організації, якщо говоримо про окремий проект, то краще на початку роботи, якщо про організацію, яка діє локально, то десь на етапі впровадження першого операційного плану з періодичністю раз в півтора року. Також доречно проводити тренінг, коли істотно змінюється склад команди, по кількості або по якості, тоді варто їх занурити в такий неформальний процес, відірваний від щоденної роботи, коли їм треба «притертися».

9

Відсутність примусу.

Небажання «будувати команду» може бути спровоковане негативним попереднім досвідом тренінгів. З іншого боку, якщо ми говоримо про небажання розвиватися, то це питання про небажання працювати над темою, яку вибрали, можливо аудиторія не та, або напрямок роботи не цікавий. Тоді питання, чи варто взагалі ту команду будувати. Я є прихильником добровільної участі, а коли немає бажання брати участь у розбудові команди, то краще перенести, відкласти або взагалі не робити таку сесію, не витратити час і зусилля учасників, тренера і донора, який буде це фінансувати.

10

Скористатися можливостями Платформи «Маркетплейс».

На Маркетплейсі організація не просто отримує фінансування, а має пройти певну процедуру самооцінки, і незалежно від результату, чи отримують вони грант чи ні, сам процес оцінки є командобудуючим. Це задає тон не тільки в оцінці організації, а й загалом в її діяльності, це сприяє системному погляду на організацію. Процедура отримання гранту передбачає тендер і, з мого досвіду, ми співпрацюємо не тільки з організаціями, які обрали нас в тендері, а й з іншими учасниками, там є перелік тренерів і організацій, з якими можна домовитись з тих чи інших питань. Тобто організація, навіть обравши певного тренера, вже має певний пул, з яким може співпрацювати, і навпаки - тренери як експерти в громадському секторі отримують контакти організацій зі всієї України і мають можливість познайомитися з їх діяльністю і можуть далі співпрацювати. У нас теж є декілька організацій, з якими ми познайомились через Маркетплейс, а потім спільно розробляли проекти. Це можливість отримати не тільки послуги, а й створити зв'язки – і не лише в межах свого середовища, а й загалом по Україні. Це такий великий бонус до всіх інших переваг Платформи!

Підготовка стратегічного плану «притягує» для громадських організацій нові можливості

У цьому переконані у «Центрі допомоги особам, що постраждали внаслідок військових конфліктів «Чернігів». Організація неодноразово отримувала підтримку на розвиток стратегічного бачення, а тому вже може відзначити певні результати. Для чого організаціям, які розвиваються, мислити стратегічно — розповіла у нашій розмові представниця Центру Ольга Палькова-Свірчевська.

— Над чим зараз працює ваша організація?

— Переважно це освіта і патріотичне виховання, також ми займаємось виготовленням маркувальних речей. Основна цільова аудиторія - АТОВці, волонтери. Як ініціативна група ми діємо з 2014 року, але як офіційно зареєстрована громадська організація з 1 березня 2016 р. Наша територія діяльності - це Чернігівська область, хоча виїжджали з проектами і за межі області. Про ІСАР «Єднання» ми дізналися на одному із тренінгів від Інституту «Республіка» та одразу вирішили звернутися за грантовою підтримкою. Крім стратегічного плану, розробили фандрейзингову та комунікаційну стратегії, також розробили кілька положень, які нам потрібні були діяльності, також розробили свій брендбук.

— Які були у вас очікування щодо розробки стратегічного плану і чи справилися вони?

— Нам важливо було все систематизувати, тому що в кожного із нас, і наших партнерів, і бенефіціарів було своє розуміння того,

було важливим, щоб ми сформували якість єдине розуміння діяльності нашої організації.

куди має рухатися організація і для мене У сесії із стратегічного планування брали участь керівний склад, наглядова рада і кілька волонтерів. Ми сформували чітке розуміння, чим будемо займатися і вирішили, що це буде просвіта.

— Як у вас відбувся процес оцінювання за допомогою інструменту самооцінки?

труднощів не було, там прості питання.

— Оцінку проводили керівним складом. Часто виникали ситуації, що ми собі ставили нижчий рівень, ніж могли би, але в коментарях пояснювали, чому поставили ту чи іншу



оцінку.

— Скажіть, чому організація вирішила провести комунікаційну стратегію чи були якісь напрацювання до цього?

— Напрацювань не було. Річ у

фейсбук— і ми розуміли, що цей наш канал зв'язку «вмирає».

тім, що у нас був свій канал зв'язку — Ми розуміли, що ми не можемо «достукатись» до наших бенефіціарів і треба було зробити аналіз, щоб ми могли контактувати і з нашими бенефіціарами, і з нашими донорами, яких ми обрали в фандрейзинговій стратегії,

щоб ми не лише публікували свої звіти. Тому основним поштовхом для проведення комунікаційної стратегії було те, що ми втратили канал зв'язку і хотіли відшукати для себе нові канали.

— Далеко не кожна ГО може похвалитися наявністю комунікаційної стратегії...

— Я трішки ідеаліст і думаю, що не можна кудись піти, якщо ти не знаєш чого ти туди йдеш і як будеш це реалізовувати. Комунікаційна стратегія необхідна, щоб бачити ринок, аудиторію і якими каналами треба користуватись. У нас є багато організацій, які розкажуть про свої проекти, активно використо-

на цих каналах немає тих, хто готовий їх слухати.



вують різні канали, але потім з'ясовують, що Але причина в тому, що вони не проаналізували поле, в якому вони діють. Після того, як я сама пройшла це навчання, знайомих теж штовхнула на це, щоб вони аналізували через кого і як вони можуть контактувати зі своєю аудиторією. Так само треба взаємодіяти і з громадськими організаціями, які потенційно можуть стати їхніми партнерами. Велика проблема є, що стратегії так і залишаються на етапі ідей: люди щось пишуть, а потім виходить «пшик». Потім вони жаліються, що в них є документи, але

Якщо ж все написане виконувати, то результат не забариться.

результату ніякого і це цілком зрозуміло. Я можу відзначити, що як-тільки ми взялися за реалізацію стратегічного плану, то відразу з'явилися і можливості для його втілення. Ми відразу після написання плану нове приміщення для організації знайшли, а це була одна із наших першочергових цілей - знайти приміщення, облаштувати його. Тому, я вважаю, ці розробки є важливими, коли вони імплементуються. Розробляти положення, якими не будуть користуватися, немає змісту.

— Як щодо фандрейзингової стратегії, чи під час її розробки визначили для себе щось нове, вирішили змінити напрямки діяльності?

— До цієї роботи ми орієнтувались на краудфандинг і закордонні фонди, але проаналізувавши, зрозуміли, що частину проектів можна профінансувати за рахунок місцевих бюджетів, тому що місцева влада теж зацікавлена в реалізації наших напрямків діяльності, тому зараз ми намагаємось зайти з цього боку. Раніше ми не звертали на це уваги, бо є така певна нелюбов до місцевої влади від волонтерів, але ми зробили аналіз і побачили, що



органи місцевого самоврядування — теж інструмент і ним треба користуватись.

— Які у вас плани щодо організаційного розвитку, що ще плануєте вдосконалювати?

— Якщо чесно,

у нас великий зріст відбувся в організаційному розвитку

і тому зараз поки хочемо реалізувати те, що напрацювали. Хотіли би провести спільне навчання як команда, тож можливо потім будемо готувати грант для командобудування. Тепер ми зрозуміли, як воно у нас працює, і втілюємо написане в практичну діяльність.

— Чи користуєтеся іншими послугами «Платформи розвитку громадянського суспільства»?

— Регулярно дивлюсь записи вебінарів. Наприклад, останній

вебінар по соціальному підприємництву був дуже цікавим!

А загалом цікавить все, що може допомогти в нашій діяльності!



Олеся Архіпова із громадської організації «Д.О.М.4824» (Івано-Франківськ) отримала підтримку від «Платформи розвитку громадянського суспільства» на часткову оплату навчання на Магістерській програмі «Управління неприбутковими організаціями». Активістка розповіла нам під час інтерв'ю про те, чому потрібне навчання для лідерів громадського сектору та як втілити його ефективно на практиці.



Мій батько на початку військових подій сказав, що буде захищати Україну, він загинув... Перед тим, як він пішов, я питала в нього: «Чи будеш ти брати зброю в руки?». Він сказав: «Я знаю, що ти теж візьмеш в руки зброю, коли тобі треба буде захищати нашу землю, наших людей...». Тому коли я приїхала сюди, то чітко розуміла, що займатися комерцією, як у мирному житті «до того», — я вже не хочу. Вплив на те, щоб

навчання в УКУ одразу ж знаходить свій вплив на всю організацію.

Після курсу із побудови стратегії - ми відразу зробили в організації стратегічну сесію. Ми розробили гнучкий план, бо ми ще молода організація, але вийшов такий собі план-вектор. Після курсу командоутворення, під час якого ми дізнавались, як складається посадова картка людини, то ми теж це потім реалізували в своїй організації.

Колись я була настільки ображена на те, що відбувається в Донецьку, що думала ніколи більше туди не повертатись. Яюсь під час навчання в січні цього року була зустріч із Кшиштофом Становські, одним із лідерів польської солідарності, який приїхав до Львова. Він спитав нас: «Скажіть, будь ласка, ви знаєте, що ви будете робити в той час, коли Донецьк буде звільнений? Тобто землі будуть звільнені військовими, а як ви будете повертати голови людей? Як ви будете працювати з тим, щоб не було конфлікту знову? Як ви будете працювати, щоб люди знову об'єднувались?». Саме тоді я зрозуміла, що ні в мене, ні в моїх оточуючих немає ніякого плану дій, ми не намагаємося навіть думати про це. Я зрозуміла, що це дуже важливо. Після цього я почала вивчати, що таке «мова ворожнечі», крім цього зараз я є тренером по громадянській освіті,

«Нашій організації зараз виповнилося два роки і це організація, яка була створена людьми, що переїхали з Донецької та Луганської областей. Місія нашої організації - це інтегрування переселенців і місцевих мешканців. Ми хочемо показати, що

переселенці — це люди, які можуть створювати можливості в тому місті, в яке вони приїхали,

а не тільки люди, які використовують допомогу. У нас є декілька напрямків роботи, які реалізують нашу мету.

За освітою я бухгалтер, і це — не «моє». До переселення я працювала у Донецьку в інших сферах, але коли я переїхала в Івано-Франківськ у мене було чітке розуміння, що

я маю щось робити не тільки для себе, а й для громади, в яку я приїхала.

будувати довіру в суспільстві, стосунки, які спрямовані на відкрите суспільство — це моя зброя тепер.

Щоб те, що відбувається зараз з нашою країною, не продовжувалось надалі. В мене не було досвіду роботи в громадському секторі, але були аргументи.

Так я потрапила на цю програму навчання, яка дає доступ до тих людей, які читають нам лекції, це здебільшого неймовірно цікаві люди, які змінюють відношення до якихось речей, які впливають на свідомість тих, кого навчають. Для мене це таке собі ціннісне підґрунтя в навчанні. Окрім того, я отримую конкретні інструменти, наприклад, стратегічне планування, як робити аналізи, які є законодавчі аспекти, як правильно робити розрахунки з постачальниками, як розробляти договори, змінювати статут і т. п., тобто якісь такі інструментальні речі. Ну а третє, що дає мені це навчання - це зв'язки з групою, ти навчаєшся на курсі, де є ще 27 людей, які працюють в такому ж секторі, хоча і в різних напрямках, але у всіх є бажання щось змінювати. Так налагоджуються партнерські стосунки. Мое

це була зміна в моїй голові, яку я отримала під час навчальної зустрічі.

Фонд «Крок назустріч»: «Після стратегічного планування наші волонтери відчули себе повноправними членами команди»

Сумська благодійна організація «Крок назустріч» кілька разів отримувала підтримку від «Платформи розвитку громадянського суспільства». У нашій розмові її представниця Олена Кремер розповіла про те, як організації вдалося розробити ефективну стратегію і залучити до роботи організації ще більше активістів.



«Крок назустріч» – це команда однодумців, які прагнуть змін у сфері розвитку громадянського суспільства. Одним з пріоритетних напрямків нашої діяльності є розвиток і впровадження інновацій в освіті. Фонд підтримує людей та їх бажання вчитися і розвиватися протягом усього життя.

Коли організація робить перші кроки,

Наш фонд звернувся за підтримкою для мережі громадських організацій, які працюють у сфері «Освіта для людей поважного віку».

Ще після отримання першого гранту ми змогли зробити переоцінку власного бачення роботи фонду. Не можемо сказати, що воно сильно змінилося. Але розширилося бачення власного місця у громаді,

відповісти на питання або просто вислухати, оскільки, на жаль, завзятістю не все можна зробити правильно і ефективно. З одного боку нам хотілося, щоб їм було цікаво щось робити, з іншого – щоб люди, для яких вони це роблять, теж відчували, що їм це треба. Досить важка була тема, але ми розібрались із нею: розібрались і керівники цього напрямку, і самі волонтери зрозуміли, як вони себе мають вести в певних ситуаціях.

Тепер для нас кожний

дуже важливою є допомога і надання професійної підтримки.

Для початку, нашому фонду треба було з'ясувати, куди ми хочемо рухатися і як саме. Першу грантову заявку ми направили для розробки стратегічного плану. Фахова підтримка ICAP «Єднання», відкритість та відповідальність у ставленні до партнерів, які тільки починають свою діяльність, нас дуже вразила. Це надало нам наснаги знову звернутися за підтримкою, коли наш фонд «Крок назустріч» почав більш активно співпрацювати з різними верствами населення і волонтерами. Другий грант допоміг нам більш професійно підтримувати волонтерські ініціативи та розвиватися в сфері проектного менеджменту. Третя історія нашої співпраці з командою «Єднання» – це

з'явилася можливість залучення більшої кількості учасників проектів,

розширилася цільова аудиторія, адаптувалися проекти, що вже існували. З'явилася необхідність створення бази волонтерів, розробки методів роботи з ними, впровадження інновацій в цій сфері. Фандрейзинг став необхідною умовою подальшого існування фонду. Тож чітко прописана стратегія розкрила безліч можливостей.

Після стратегії, необхідно було систематизувати роботу з волонтерами, оскільки це завжди актуальне питання: як працювати з волонтерами? Фонд «Крок назустріч» має досить значну базу волонтерів. Серед них близько 50 активних волонтерів. Це люди, які приймають участь в наших проектах, хоча б раз на місяць. Вже «з висоти» трьох років існування ми можемо сказати, що молодь з «палаючими» очима і прагненням робити важливі справи, має бути підтримана професіоналами, які можуть вчасно допомогти,

волонтер – це перш за все людина з власними потребами, амбіціями, соціальним статусом і громадянською позицією.

Тренінги допомогли волонтерам відчути себе членами фонду, а не просто людьми, яких долучають до окремих проектів чи дій. Вони відчували, що разом з організацією роблять важливі справи, створюють соціально важливі проекти. Волонтери відчули себе повноправними співтворцями організації, що було важливо як для фонду, так і для них самих.

Команда МБФ «Крок назустріч» усвідомила, що волонтери це не просто ентузіасти, а люди, в яких теж є бажання і потреби, і якщо це врахувати, то вони залишаться надовго з нашим фондом і в наших проектах.

Завдяки навчанню з організаційного розвитку зросла професійність команди

зовсім новий щабель партнерських взаємовідносин.

фонду. Ми самі навчилися робити проєктні заявки більш професійно, і наші волонтери навчилися формулювати власні ідеї у вигляді проєктів. Синергія досвіду та молодіжного потенціалу дала нам можливість реалізувати кілька важливих проєктів.

Ейфорія від підтвердження фінансування грантової заявки швидко трансформується у впевненість у власних силах

і дає наснаги до генерації нових ідей та створення нових заявок.

Дуже добре, що ми самі можемо обирати провайдерів. Хтось може сказати, що ми можемо помилитися при виборі. Так. Можемо. Але, як ми казали раніше, нам пощастило, тренери були високопрофесійні. А крім того,

кожна помилка – новий крок для самовдосконалення.

Ми навчилися відбирати людей, розміщуючи тендерну інформацію на різних майданчиках та аналізуючи, наскільки програма була написана «під нас»: враховані замовлені потреби, розрахована кількість перерв в залежності від аудиторії, наявність роздаткових матеріалів тощо. Тобто відразу видно, що людина справді ознайомлювалася із діяльністю



нашої організації, готова врахувати наші побажання для досягнення найвищого ефекту від навчання – впровадження поставлених цілей у роботу організації.

Представники фонду «Крок назустріч» також брали участь у двох

форумах організаційного розвитку, які щосені проводить ICAP «Єднання».

Вивчення досвіду інших організацій є необхідною умовою власного зростання. Ми всі розуміємо, що на відміну від бізнесу, ідеї

успішних соціальних проєктів не є таємницею. Тому, звісно, деякі ідеї брали для себе, але з огляду на цільову аудиторію, часто адаптація ідеї на 99% відрізнялася від первинного вигляду. Крім того, дуже корисною була тендерна інформація, яку розміщували інші організації, живі історії фондів громад та аналітичні статті.

Спілкування з менеджерами ICAP «Єднання» - окреме задоволення. Тепер, коли хтось нас запитує про роботу з ICAP «Єднання», то ми завжди говоримо:

«Не хвилюйтесь! Вам усе пояснять!».

Це якраз випадок, коли справді все пояснять і, якщо потрібно, не один раз.

З чого все починається і без чого все закінчується

Поради Діни Волинець (Центр управління розвитком «Кайт») для бездоганного стратегічного планування

«Без стратегії не лише громадська, а й будь-яка інша організація не може зайти далі. Вона бачить тільки те, що стосується сьогодні, а для того, щоб зважати на ті за-

грози і можливості, які є в зовнішньому середовищі необхідно планувати. Стратегічне планування - це один із кроків, який є основоположним для сталого розвитку чи то лю-



дини, чи організації. Як на мене, бізнес так чи інакше може без стратегічного планування, особливо в питанні грошей: одного дня вони продають калькулятори, але попит міняється, і вже наступного місяця вони продають щось інше. Якщо в бізнесі це ще виглядає більш логічно, то в громадському секторі - ні: таке перекидування від однієї цільової аудиторії до іншої (сьогодні, наприклад, займаються людьми з обмеженими можливостями, а завтра - довкіллям) виглядає не дуже системним.



Громадська активність так чи інакше пов'язана з вирішенням стратегічно важливих для громадського суспільства питань, тому тут без стратегічного планування просто ніяк не обійтись.

Діяльність ідеально починати із стратегічного планування, але його особливість в тому, що хоча б раз на рік варто стратегію переглядати. Тому

не так важливо, коли організація почне процес стратегічного планування, важливо, щоб вона почала робити це системно.

Можна сказати, що організація зробила стратегічний план на початку своєї діяльності і це їй «плюсик в карму», але якщо вона не переглядає цей стратегічний план регулярно, то толку з нього немає. Це такий безперервний процес, процес планування, коригування, процес якихось поворотів,

Зазвичай, якщо організація не проводила раніше стратегічного планування, то цей процес може перевернути її уявлення про свою діяльність і світ. Це дає більш масштабну картину, дуже

багато можливостей перед організацією відкривається саме під час стратегічного планування,

тому що вони відразу бачать, де ще вони б могли зробити якусь корисну справу. Буває так, що попередньо проводились якісь стратегічні планування, але вони були «для галочки». Коли мене кличуть переробляти після когось стратегічні плани, то зазвичай ми стикаємось з тим, що, навіть думаючи глобально,

організація була більш зосереджена на тому, щоб залучати кошти на свою діяльність, а не на тому, щоб дійсно робити вагомий внесок в розвиток суспільства,

тим паче вони не були зосереджені на тому, щоб реалізувати своє призначення. Через те, що я працюю саме з ціннісним підходом до стратегічного планування, я звертаю увагу на тому, що є для них цінним, дуже часто тоді організації трохи змінюють фокус своєї діяльності і напрям, бувало так, коли організації кликали до них стратегуватись, після цього вони їх закривали, а потім відкривались нові організації, які були вже ціннісні, які робили вже те, що важливо для них зсередини і те, що є важливим для громадського суспільства зараз.

Важливо, щоб на сесії стратегування були присутні абсолютно усі люди, які дотичні до прийняття рішень і ті, які відповідальні за донесення цих стратегічно важливих рішень до людей, які, наприклад, працюють в регіонах, які потім це все будуть виконувати.

Ідеальна ситуація — коли взагалі вся організація присутня на стратегічному плануванні.

Зазвичай результатом стратегічної сесії прийнято вважати документ, який складається з опису стратегії, стратегічного та операційного планів. Проте я вважаю, що це є програма-мінімум, а

програма-максимум — це зміна погляду на свою організацію

і повного розуміння того, куди організація йде. Зазвичай всі дуже занурені в якісь повсякденні справи і не завжди бачать великої картини. Тому власне результатом стратегічної сесії є ота зміна бачення всередині. Є ще таке питання, з яким я постійно стикаюся: а хто має писати стратегічний план - сама організація чи консультант/фасилітатор, якого запрошують. Часто я чую «От ми запрошуємо тренера і очікуємо, що він напише нам план», насправді це є перевищені очікування від тренера. Консультант може написати вам стратегію, але це не буде та стратегія, яку ви для себе бачите. В ідеалі

організація сама має сама написати план, а консультант чи фасилітатор порадить,

що треба додати. Інакше це буде його бачення, а не бачення організації.

Варто також звернути увагу, що кожен фасилітатор чи тренер працює по своєму методу. Є просто лекції із стратегічного планування повноформатні, де вам розказують,

що треба робити, щоб у вас вийшла стратегія покроково, розказують критерії, і от ви прослухали це і пішли писати свій стратегічний план. Є фасилітована стратегічна сесія, тобто вам вже не «читають лекцію», відповідно, ви вже маєте щось до того знати. Фасилітатор просто оголошує, над чим ви будете працювати і далі модерує, управляє динамікою групи, щоб не було конфліктів.

Якщо людина ніколи не була і не знає, що це таке, то найпростіше пояснити їй таким чином - після або в процесі стратегічної сесії з'являється поняття про цінності організації, про місію і візію, про її внутрішнє і зовнішнє середовище і про її план діяльності, який перед нею стоїть на наступні роки. Чи це болісно? Болісно, зазвичай, на тому етапі, коли організація починає усвідомлювати, що напевно те, що вони робили до того - досить вузькоспеціалізоване і досить вузьконаправлене і, насправді, вони мали б займатися чимось іншим. У людей

починається спротив змінам і це болісний момент.

Мабуть, не менше 90% організацій громадянського суспільства України мали досвід, коли напрацювали план, але він не виконується. І це не є погано! Напланували, в процесі планування щось виявилось вже не актуальним і вирішили робити щось інше. Тобто - це нормально. Інше питання, коли ви робите щось інше, а стратегічний план і опис стратегії, десь на сайті наприклад, ви позиціонуєте, що це є ваш реальний стратегічний план і всюди говорите про нього донорам, але робите все зовсім інше.

Тут є іміджеві мінуси, які можуть спіткати організацію.

Друге, що може статися, що настає час, коли ви не розумієте, куди йдете, тоді все одно доведеться планувати.

З мого досвіду, то є навіть організації, які вже досить довго існують, але коли їх питати, чи в них є стратегія написана, то цього документу нема. Інколи цей стратегічний план є, але в голові однієї людини. І ця людина розуміє, куди вона йде, просто це не задокументовано. Так-от, коли цей план зафіксується на папері, то організація почне рухатися швидше. Прописана стратегія набагато спрощує комунікацію і, взагалі, пришвидшує процеси в організації. Важливо, що стратегія не каже, що треба робити, стратегія каже, чого не варто робити, а

в громадському секторі розуміння, чого не варто робити, більш важливіше, ніж те, що варто робити!».

Робота тренера з командою стала каталізатором для розвитку організації

Для організації, яка тільки розпочинає свою діяльність, процес стратегічного планування є цілком органічним. А от для громадської організації, яка працює вже не один десяток років, вводити певні зміни є досить важким процесом, хоч і необхідним для виживання. Для чого проводити планування досвідченій організації, нам розповів один із учасників проекту “Платформа розвитку громадянського суспільства” Юрій Трохименко, керівник Центру Гуманістичних Технологій АХАЛАР.



Міський центр гуманістичних технологій «АХАЛАР» (м. Чернігів) працює над впровадженням неформальної освіти, подоланням емоційного вигорання, підтримкою “соціальних стартапів” та іншими важливими питаннями у громадському секторі.

Як розповів нам Юрій Трохименко, співпраця з ICAP “Єднання” у них була давно, ще з 1990-х, коли ці організації спільно реалізовували екологічні школи. Тому дізнавшись про можливості для організаційного розвитку, в “АХАЛАРІ” вирішили, що мають неодмінно ними скористатись: “За 20 років нам треба було проаналізувати, чого ми досягли і куди нам рухатися далі. Цей процес був трудомістким: кілька зустрічей, підготовка роботи, кілька скайп-розмов, потім вже очні зустрічі. Ми сиділи, аналізували,

над ним буде працювати не одна людина, а вся команда. “У нас побудована горизонтальна структура, тому ми звикли працювати в форматі залучення всіх учасників”.

Результати такої командної роботи не змусили на себе довго чекати. “Після стратегічного планування ми вийшли на дві програми, з якими зараз працюємо. У якійсь мірі ми ці речі робили і раніше. А після стратегічного планування ми зрозуміли, що однією з наших сильних сторін є ця «база» і можна тепер всі ці напрацювання подавати по-іншому”, - розповідає громадський активіст.

Пан Юрій перекоонує:

для того, щоб якісно провести планування, не треба боятися залучати зовнішніх фахівців.

“Ми спеціально пішли на цей крок - вібрати когось зовні. Вирішували, кого нам треба, теж колегіально. Робота з професійним тренером стала каталізатором для нашої роботи”.

Окрім розробки стратегічного плану, організація отримала грант на проведення поточного програмного аудиту. «У цілому ми задоволені аудитором, хоча це теж потребувало часу. В кінці кінців це ще раз дало розуміння, в чому ми слабкі, в чому сильні, виділили якісь проблемні місця. Я вважаю, що

це було те, що нам потрібно було — подивитись на свою організацію чужими очима»

- розповідає Юрій.

Юрій Трохименко закликає усі громадські організації активніше використовувати можливості для організаційного розвитку. “Ми усім, з ким працюємо рекомендуємо звертатись до ICAP “Єднання”. Особливо тим, хто тільки розпочинає свої проекти – організаційна підтримка на цьому етапі конче необхідна. І в першу чергу рекомендую користуватись Платформою розвитку громадянського суспільства”, - ділиться керівник Центру АХАЛАР.

було кілька варіантів залучення команди до роботи над стратегічним планом. Ми витягували всіх, навіть бухгалтерію».

Розробка стратегічного плану, за словами Юрія, буде ефективною лише тоді, коли

Можливості від ICAP «Єднання» та не тільки:



bit.ly/subscribe-ednannia

Вподобайте наші сторінки, щоб бути в курсі всіх новин:



facebook.com/isar.ednannia



facebook.com/cdplatform



MARKETPLACE

cd-platform.org

Видання цієї брошури здійснене завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку в межах проекту «Платформа розвитку громадянського суспільства Маркетплейс»