

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: «Спільнототворення задля сталого розвитку U-Cycle

(ГО “Асоціація велосипедистів Києва”)»

Виконала: студентка II курсу, групи СУН-18/М

спеціальності 073 Менеджмент

Макаренко А.В.

Керівник: Корнецький А.О.

Рецензент: Дашаківська О.Ю.

Львів - 2020

Макаренко А.В. Спільнототворення задля сталого розвитку U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”): Магістерська робота: (073 Менеджмент /А.В. Макаренко/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: А.О. Корнецький, к.е.н., доцент - Львів: УКУ, 2020. – 117 с.

Анотація. У роботі розкрито поняття спільнототворення, колективного лідерства та цілісного управління проектами у громадських організаціях. Проведено оцінку потенціалу спільнототворення для посилення громадянського суспільства в Україні. Здійснено оцінку організаційного розвитку U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) та розроблено стратегію розвитку спільноти організації. Запропоновано спільнототворчі практики для громадських організацій та ініціатив, що займаються міськими трансформаціями та розвивають велосипедний рух.

Ключові слова: спільнота, спільнототворення, колективне лідерство, цілісне управління проектами, сталий розвиток, громадянське суспільство, громадські організації, міські трансформації, велосипедний рух.

Abstract. The work explores the concept of community building, collective leadership and holistic project management approach for non-government organizations. The assessment of the potential of community building to strengthen civil society in Ukraine has been done. The organizational capacity of U-Cycle (NGO "Kyiv Cyclists' Association" has been assessed; the community building strategy for the organization has been developed. Recommendations on community building practices for urban transformations and cycling development have been suggested.

Keywords: community, community building, collective leadership, holistic project management, sustainable development, civil society, non-government organizations, urban transformations, cycling movement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 СПІЛЬНОТВОРЕННЯ ТА ЦІЛІСНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	9
1.1 Спільнотворення та колективне лідерство у контексті сталого розвитку громадських організацій.....	9
1.2 Інструменти спільнотворення та цілісного управління проектами..	17
1.3 Потенціал розбудови спільнот задля розвитку громадянського суспільства в Україні.....	32
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СПІЛЬНОТВОРЕННЯ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ЗАСАДАХ ЦІЛІСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ...39	
2.1 Аналіз кращих практик розбудови спільнот громадськими організаціями на прикладі глобальної організації “Greenpeace” та локальної організації “Changing Cities” (Берлін, Німеччина).....	39
2.2 U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”): характеристика організації, історія та стратегія розвитку.....	50
2.3 Аналіз існуючої спільноти та досвід U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) у розбудові локальних спільнот на прикладі проекту “ВелоСхід”.....	59
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ РОЗБУДОВИ СПІЛЬНОТИ U-CYCLE (ГО "АСОЦІАЦІЯ ВЕЛОСИПЕДИСТІВ КИЄВА") ЗАДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	70
3.1 Спільнота U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) 2022: стратегія розвитку спільноти як соціального капіталу організації.....	70

3.2 Тактика розвитку колективного лідерства у концепції цілісного управління проектами на базі спільноти U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”).....	81
3.3 Розробка рекомендацій з розбудови спільнот “Спільнототворення задля позитивних міських трансформацій” для громадських ініціатив та організацій.....	92
ВИСНОВКИ.....	103
ПЕРЕЛІК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність дослідження. Внаслідок подій Революції Гідності 2013-2014 рр. громадянське суспільство стало вагомим фактором впливу на події у країні, ставши частиною прийняття рішень на державному рівні. Це спричинило переломні трансформації у багатьох сферах і зробило громадські організації більш видимими та настирними також і у сфері міського розвитку (урбаністиці), де теж відбулися важливі зміни. Якщо до цього про місто і його проблеми говорили лише окремі люди і організації, то сьогодні майже у всіх українських містах діють формальні і неформальні спільноти, що утворилися на базі громадських ініціатив та організацій. Про це свідчать розвиток сталої мобільності, яка вже стає трендом для українських міст, відновлення колишніх промислових територій, інституціоналізація активістських рухів і залучення мешканців міст до прийняття рішень, зокрема, через такий інструмент електронної демократії як “Громадський бюджет”.

Громадські організації та волонтери розділяють перші сходинки соціальних інституцій, яким українці довіряють найбільше. Довіра допомагає не лише залучати кошти через пожертви, благодійні та членські внески, а й також будувати сталі спільноти та об’єднувати проактивних людей навколо спільних цінностей та цілей. Разом з тим рівень індивідуальної залученості та громадської активності все одно залишається досить низьким: менше 8% українців проводять активну громадську діяльність, менше 20% українців є членами громадських організацій загалом [30].

Позитивний баланс рівня довіри, який сьогодні існує в українському суспільстві, для громадських організацій відкриває “вікно можливостей” у своїй діяльності на стратегічному рівні також фокусуватися і на розбудові своїх спільнот, зміцнюючи рівень довіри та створюючи нові горизонтальні зв’язки

між людьми, тим самим сприяючи своєму сталому розвитку та загалом розвитку українського громадянського суспільства.

Мета дослідження – розробити стратегію розбудови спільноти U-Cycle (ГО "Асоціація велосипедистів Києва") задля сталого розвитку організації.

Для досягнення мети дослідження, були поставлені наступні *завдання*:

1. Дослідити поняття “спільнототворення” та “колективного лідерства”, а також сучасні інструменти з розвитку спільнот у контексті цілісного управління проектами громадських організацій.

2. Оцінити потенціал спільнототворення для сталого розвитку громадських організацій та посилення громадянського суспільства в Україні.

3. Проаналізувати успішні практики з розбудови спільнот громадськими організаціями світу.

4. Дослідити контекст та передумови для розбудови спільноти U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”).

5. Розробити стратегію розбудови спільноти U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) задля сталого розвитку організації.

6. Надати рекомендації з розбудови спільнот та запропонувати спільнототворчі практики та інструменти для громадських ініціатив та організацій, що займаються міськими трансформаціями та розвивають велосипедний рух.

Об’єкт дослідження – спільнота U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”).

Предмет дослідження – спільнототворення у концепції цілісного управління проектами як інструмент посилення соціального капіталу та сталого розвитку U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”).

Основний зміст магістерської роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів (з підрозділами), висновків, переліку використаних

джерел з 52 позицій та трьох додатків. У першому розділі розкрито поняття спільнототворення, колективного лідерства та цілісного управління проектами, а також здійснено оцінку потенціалу розбудови спільнот для посилення громадянського суспільства в Україні. У другому розділі проаналізовано світовий досвід на прикладі громадських організацій “Greenpeace” та “Changing Cities” та здійснено оцінку організаційного розвитку U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”). У третьому розділі представлено стратегію розвитку спільноти U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) та рекомендовано спільнототворчі практики для громадських організацій та ініціатив, що займаються міськими трансформаціями та розвивають велосипедний рух. Загальний обсяг роботи – 117 сторінок.

РОЗДІЛ 1 СПІЛЬНОТВОРЕННЯ ТА ЦІЛІСНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Спільнотворення та колективне лідерство у контексті сталого розвитку громадських організацій

“Якщо хочеш йти швидко — йди один, якщо хочеш йти далеко — йдуть разом”, — так стверджує народна мудрість, яка відображає ключову суть спільнотворення. Люди, що утворюють спільноту громадської організації — це по суті її серце і головна причина, чому існує організація. Саме люди як соціальний капітал здатні забезпечити сталий розвиток громадській організації. Незалежно які питання вирішують громадські організації, всі вони створюються, щоби зробити життя людей кращим. І багато з них засновані саме людьми з конкретних спільнот, заради яких громадська організація втілює свою місію.

Ми живемо в епоху, коли питання сталого розвитку досягли усіх куточків глобалізованого світу. Водночас сталий розвиток можливий лише тоді, коли стратегічна ініціативність поєднується із колективною діяльністю на місцях. Не можна боротися з глобальними викликами поодиночі. Тому здатність людства подолати ці виклики ґрунтується, окрім всього, також на об'єднанні та створенні життєздатних спільнот зі спільними цінностями. Коли ми разом сміливо крокуємо вперед до кращої співтворчості, ми посилюємо наш особистий внесок до сталого розвитку та позитивний вплив нашої окремої спільноти на все глобальне суспільство вцілому. Спільнотворення та колективне лідерство розвиває здатності окремих людей розкривати свій потенціал, щоби зробити внесок до сталого розвитку в межах своєї спільноти; це посилює їхню власну результативність та всієї спільноти загалом. Це те, що

робить неможливі речі для втілення однієї людиною, можливими для спільноти.

У загальному значенні термін “спільнота” означає групу людей, які з будь-якої причини відчують достатньо спільного між собою, щоб мати спільні прагнення, цілі та структури [1]. Громадські організації визначають свої спільноти по-різному: для одних спільнота має географічну приналежність (село, місто чи регіон); для інших спільнота може формуватися представниками певної етнічної меншості, мовної чи вікової групи, або ж за гендерною ідентичністю; деякі можуть визначити свою спільноту як ту, на кого впливає певне питання, наприклад, молодь, внутрішньо переміщені особи, мами в декреті, користувачі велотранспорту і т.д. Громадська організація визначає самостійно, яку спільноту вона прагне залучити та з ким і для кого буде втілювати свою місію.

Спільнота — це “серце” громадської організації, її соціальний капітал, а люди — “серце” спільноти. Коли громадська організація допомагає членам своєї спільноти утворювати зв’язки між собою, це допомагає людям відчувати свою приналежність, знаходити своє місце не лише у своїй спільноті, але і в більшій екосистемі. Вони починають почувати себе більш впевнено, довіра між людьми зростає. Так створюється простір для співтворчості та цілісної самореалізації. Якщо взяти до увагу ієрархію за пірамідою потреб Абрахама Маслоу, це допомагає рухатися від цінностей виживання до цінностей реалізації та рухатися у напрямку “Надихатися — включатися — досягати” (рис. 1.1.1) [2].



Рис. 1.1.1. Ієрархія соціальних потреб у співставленні з пірамідою потреб Абрахам Маслоу (інфографіка консалтингової агенції Marketing Nutz)

Спільнототворення для громадських організацій представлене набором практик, як саме організація залучає людей до своєї спільноти та інвестує у її розвиток. Існує багато способів якісного залучення людей до своєї спільноти, зокрема:

- інвестувати у розвиток лідерства та підтримувати нових лідерів у визначенні проблеми, знаходженню рішення та розробці та втіленню плану дій;
- проведення зустрічей “супервізій”, де члени спільноти мають простір поділитися своїми мріями та можливість їх завдяки силі колективного розуму спільноти втілити в життя;
- навчати членів спільноти інструментам адвокації, щоби захищати свої права та бути голосом спільноти у відстоюванні суспільно важливих питань;
- залучати до адвокаційних кампаній, щоби творити разом системні суспільно-демократичні зміни;

- мобілізувати людей до голосування на виборах та інші [3].

Громадські організації також повинні виховувати нових лідерів в межах своїх спільнот, посилюючи свій соціальний капітал, та створюючи можливості для людей зі спільноти з часом очолювати керівні ролі в організації.

Виховуючи нових лідерів, забезпечується продовження діяльності громадської організації та її інституційну пам'ять, коли засновники чи ключові люди з команди відходять. Не менш важливо створювати ситуації, в якій люди зі спільноти можуть впливати на вирішення проблем та бути частиною позитивних змін.

Виклики сталого розвитку вимагають нових форм винахідливої співпраці та, понад усе, наявності людей, готових втілювати зміни на всіх рівнях нашого глобального суспільства. Нам потрібно набути нових компетенцій – тобто здатностей разом реалізовувати великомасштабні зміни. Це передбачає розвиток нашої людської здатності вести діалог, орієнтований на результат, ефективно співпрацювати та колективно діяти заради майбутнього. Ці навички дозволять нам стати лідерами процесів, в яких використовується колективний розум і беруть участь різні зацікавлені сторони, та досягти відчутних результатів, які сприяють сталому розвитку. Для відповіді на виклики сталого розвитку безумовно потрібно, щоб різні гравці з усіх секторів працювали разом більш плідно та конструктивно. Жоден гравець не має одного вичерпного універсального рішення проблеми, але кожний учасник може внести частинку свого знання, надати важливий елемент мозаїки.

Внесок кожного для забезпечення кращого майбутнього є важливим. У цьому розумінні, колективне лідерство – це, скоріше, певний баланс, а не рівність. Колективне лідерство відмовилося від дихотомії "лідери та послідовники"; замість цього воно покладається на людську здатність створювати життєздатні спільноти та співпрацювати, незважаючи на культурні,

політичні, технічні або академічні кордони. Колективне лідерство високо цінує багатство та силу індивідуального потенціалу, ідей та бачення та розуміє, скільки відданості та підтримки необхідно, щоб їх реалізувати. Проте, воно додає до індивідуального лідерства важливий висновок: лідери знають, що їхнє бачення та внесок важливі, але також вони розуміють, що таке бачення та внесок ніколи повністю не розкриваються однією людиною або однією групою зацікавлених сторін, а потребують спільноти.

“Компас колективного лідерства” – це інструмент для цілісної роботи зі спільнотами щодо комплексних змін, розроблений Інститутом колективного лідерства (м. Потсдам, Німеччина), який спеціалізується на освітніх програмах у сфері лідерства та діалогу зацікавлених сторін (рис 1.1.2) [4]. Це практичний підхід до забезпечення колективного лідерства процесам складних змін в контексті, в якому задіяні багато сторін. Він надає лідерам та спільнотам можливість успішної навігації в контексті співпраці задля сталого розвитку шляхом інтеграції та залучення, враховуючи структуру людських компетенцій. Це відбувається в їхній взаємодії у шести секторах: колективний розум, цілісність, майбутні можливості, залученість, інновація та людяність (Додаток 1, Додаток 2). Компас підсилює нашу здатність відповідати на питання як, що, кому, де, куди, коли, з ким, хто та навіщо наших ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Його можна використовувати для посилення як індивідуальних навичок лідерства, так і для зміцнення лідерського потенціалу спільноти для забезпечення можливості кращої співтворчості.

КОМПАС КОЛЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА



© Copyright Petra Kuenkel WWW.COLLECTIVELEADERSHIP.COM

Рис. 1.1.2 Інструмент цілісної роботи зі спільнотами щодо комплексних змін “Компас колективного лідерства”

Кожний сектор є центром в тому сенсі, що він має власну динаміку та його можна жити та розвивати багатьма шляхами. Колективне лідерство стає природним шляхом досягнення майбутнього, коли ми посилюємо свою компетенцію забезпечувати присутність цих шести секторів – як особистості, як команди проекту чи спільноти, так і в кількох організаціях, культурах, країнах одночасно. Використання “Компасу колективного лідерства” схоже на спроби навчитися створювати та втілювати хореографію, забезпечуючи належний

баланс шести секторів та не забуваючи про жодний з них. Це посилює вірогідність більш ефективної співтворчості: ми починаємо ефективніше працювати разом, швидше навчаємося, легше адаптуємося та, передусім, – орієнтуємося на майбутнє. Як спільнота ми стаємо більш стійкими – здатність, яка нам необхідна у складному, взаємозалежному та завжди невідкладному світі.

За версією Деніз де Лука (Denise de Luca), інженерки та експертки з лідерства, яка закликає навчатися у природи в сфері організаційних змін та лідерства, сталість відрізняється від міцності: "З точки зору інженера, міцність означає, що система може функціонувати за будь-яких обставин, а сталість означає, що вона може оговтатися після ушкоджень. Після цього, в системи може дещо змінитися, але принципово вона залишається такою, як була" [5]. В умовах зміни клімату, дефіциту ресурсів, соціальної незбалансованості та кризи фінансових систем, ми усвідомлюємо, що наше майбутнє залежить від дій, які ґрунтуються на людській здатності стати більш стійкими, пристосовуватися, навчатися, відтворювати, винаходити, пропонувати інновації та краще співтворити разом.

"Компас колективного лідерства" підсилює впевненість людей, що довгий шлях до більш сталого майбутнього можна пройти разом. Проте слід пам'ятати, що люди готові змінити свою поведінку, тільки коли майбутня можливість знаходить у них відгук, торкається їхніх сердець. Тоді вони радо вітають каталізатори змін. Це найчастіше трапляється на межі хаосу, а не в періоди гармонії. Людство поділяє властиву життю тенденцію творчого перетворення, для результатів якого характерні розмаїття та складність. Що краще ми розуміємо це, то більше ми стаємо партнерами еволюції – та можемо засвоїти мистецтво сталості.

Компас колективного лідерства може зробити подорож організації у процесі спільнототворення більш легкою та допомогти не загубити шлях, коли треба пережити бурі та невідомість. Коли ми губимося в динаміці одного з секторів, компас може допомогти нам повернутися до більш доречного балансу. Ці сектори не нові, напевно, вони старі, які людство – новим є приділення більш свідомої уваги тому, що вони присутні разом. Це може провести крізь людські труднощі та посилити життєву енергію окремих осіб та спільнот. Іноді в наявності колективного лідерства з'являється щось магічне: люди, які вагалися, починають робити свій внесок; ті, хто ухилялися від відповідальності, починають брати її на себе. З “Компасом колективного лідерства” легше знайти назву для цієї магії та показати людям, що можна навіть магію творити, якщо ми згадаємо, що це означає – бути людиною.

“Компас колективного лідерства” – це не універсальне рішення всіх проблем, які постають перед людством; це інструмент, який, за умови розумного використання, може нам допомогти краще співтворити у спільноті та проявляти лідерство при втіленні змін заради сталого розвитку. Компас не зменшує складність світу сьогодення, а допомагає структурувати наші спроби впоратися з цією складністю. Коли ми прийняли той факт, що майбутнє народжується кожної миті внаслідок контактів між людьми, ми краще усвідомлюємо структуру людських якостей у взаємодії, котра може привести нас до кращого майбутнього.

Наявність у “Компасі колективного лідерства” шести секторів активізує, але не дає при цьому фальшиві надії на існування світу без складнощів, емоційного вигорання і розбіжностей та надає можливість спільноті крокувати цим шляхом у постійній гармонії. У співпраці між людьми обов'язково будуть перешкоди та пастки, а успіх не буде постійним. Але сталість системи задіяних осіб підвищується – разом з їхньою здатністю до кращої співтворчості шляхом

зміцнення структури людських компетенцій у взаємодії. Початкова точка змін може бути різною як для окремих лідерів, так і в плані першого руху для зміни статусу “кво”. Ми всі різні, як і системи дійових осіб, котрим необхідно співпрацювати, або, в будь-якому разі, працювати разом, щоб досягти цілі або спільної мети.

Насіння для розвитку спільнот та колективного лідерства є скрізь. Громадські організації повинні його зміцнювати, це забезпечить їх сталий розвиток. Необхідно вивільнити потенціал, активізувати вже існуючі людські здатності. Увага, що приділяється шести секторам, робить їх "центрами досконалості", які надають взаємну підтримку один одному. Коли ми – як окремі особистості та як колектив – стаємо сильними в усіх спектрах, ми посилюємо вірогідність більш ефективної співтворчості. “Компас колективного лідерства” можна використовувати, щоб з'ясувати, хто ми такі, на чому ми стоїмо та як триває наша подорож на шляху до кращої співтворчості. Кого можна використовувати для планування наших дій та для оцінки результатів. Де вдається найкраще, коли ми робимо такі три послідовні кроки: спостереження, фокусування та здійснення. Ці три кроки громадські організації можуть застосовувати на всіх рівнях – на рівні індивідуальних лідерів, так і на рівні своїх спільнот.

1.2 Інструменти спільнототворення та цілісного управління проектами

1.2.1 Технологія “Відкритого простору” як демократичний інструмент роботи з колективним розумом та посилення спільнот

Технологію “Відкритого простору” (англ. Open Space Technology) було створено як партисипативний підхід для покращення життя спільнот та організацій, підвищення продуктивності бізнес-процесів, вирішення складних

задач. Також технологія допомагає легко та ефективно впроваджувати зміни у компаніях, некомерційних організаціях, громадах, застосовуючи силу колективного розуму. Ключова ідея відкритого простору – це створити екологічний процес, який максимально заохотить людей брати активну і свідому участь в обговоренні та вирішенні питань, що піднімаються.

Цю методологію розробив та запропонував світу американський соціолог та антрополог Гарісон Оуен ще у 1980-х роках (рис. 1.2.1). Перший захід у такому форматі відбувся у 1985 році під час Третього міжнародного симпозіуму з організаційної трансформації у Монтере (штат Каліфорнія, США). У 2015 році Американська мережа організаційного розвитку включила “Відкритий простір” у топ-10 інструментів для розвитку організацій разом із такими як стратегічний менеджмент, трансформації та управління змінами, теорія складності, командотворення, розвиток лідерства, коучинг, консультаційна практика, різноманітність та включеність, оцінювальний запит, збалансована система показників [6] Сьогодні технологія “Відкритий простір” є успішною організаційною практикою для NASA та Вікіпедії, компанії “Боїнг”, Німецької залізниці і ще сотень інших комерційних та громадських організацій практично в усіх куточках світу.

Відкритий простір - це демократичний формат проведення дискусій у групах від 5 і більше (понад 1000) учасників навколо центральної теми чи проблеми на основі принципу самоорганізації. Технологія найбільш ефективно працює, коли збирається значна кількість високо умотивованих лідерів рівного соціального статусу для обговорення складних і неструктурованих проблем.



Рис. 1.2.1 Ключові принципи технології “Відкритий простір”

Це простий, універсальний та ефективний метод проведення обговорень, зборів, конференцій та зустрічей для груп кількістю від 7 до кількох тисяч учасників. Тривалість Відкритого Простору може бути від 4 годин до кількох днів. Методологію доречно застосовувати для проведення зборів, конференцій, стратегічних сесій, громадських обговорень тощо, що починається без заздалегідь визначеного порядку денного і передбачає створення програми самими учасниками в процесі події на засадах самоорганізації.

Відкритий простір використовується для:

- консультацій з зацікавленими сторонами;
- пошуку організаційних рішень у період невизначеності;
- створення мереж на місцевому, регіональному та міжнародному рівні;
- створення синергії серед представників різних зацікавлених сторін;
- злиття компаній, організацій;
- пошуку творчих рішень, наукових досліджень та розробок;

- вирішення технічних проблем;
- обміну баченням;
- планування проектів у громадах, спільнотах.

Проведення відкритого простору зумовлене наявністю для організації чи спільноти важливого і актуального питання, яке буде обговорюватися під час одного до трьох днів. Питання має бути ретельно сформульованим замовником за підтримки фасилітатора. Питання має стосуватися актуальної, гарячої, часом суперечливої проблеми, яка містить потенційний конфлікт. Крім того, щоб знайти рішення чи відповідь на питання, потрібно залучити сторони з різними інтересами.

Одноденний відкритий простір сприяє доброму обміну ідеями та думками. Дводенний відкритий простір дає можливість вивчити з різних боків питання, щоб розробити найкращі рішення та рекомендації. Триденний відкритий простір дозволяє зануритися у проблему, розробити рекомендації та спланувати наступні кроки.

Зустріч у форматі відкритого простору не має фіксованої програми, не містить виступів експертів та презентацій (рис. 1.2.2). Під час проведення відкритого простору відсутні регалії, титули, посади. Учасники самі беруть на себе відповідальність за перебіг та результати заходу. Під час перших двох годин, учасники за допомогою фасилітатора формулюють порядок денний. Початковий опір або невизначеність зникають, учасники стають більш розкуті та готові ініціювати теми для подальших обговорень. Група з 100 учасників ініціює в середньому до 30 тем у рамках центральної теми. Результати обговорень під час відкритого простору документуються, а по завершенню заходу кожен учасник отримує книгу, яка містить протоколи всіх обговорень з контактами ініціаторів обговорень.

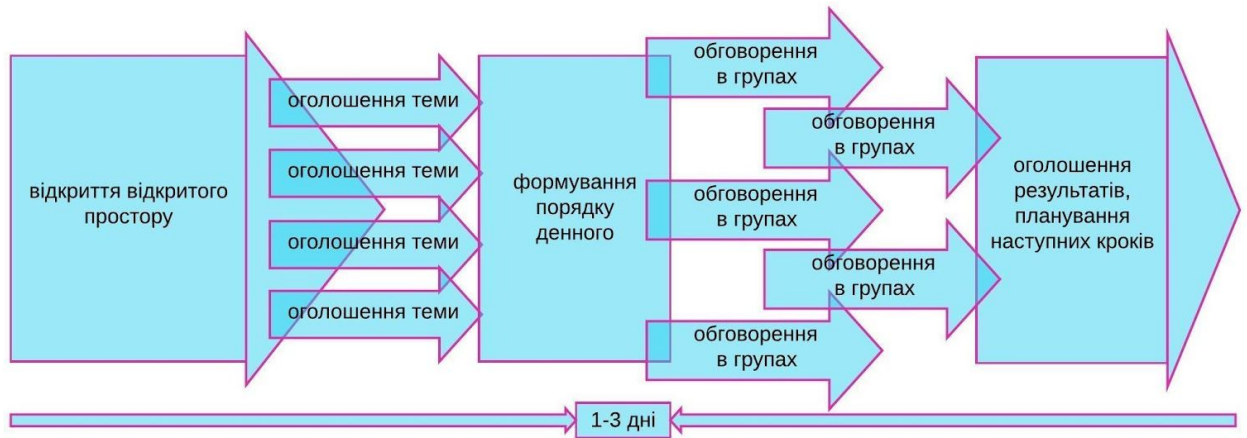


Рис. 1.2.2 Схематичне зображення програми відкритого простору

Принципи відкритого простору:

1) всі, хто прийшли - саме ті, хто мав прийти.

Можливо, замовник відкритого простору буде розчарований тим, що не прийшли певні учасники, яких він запрошував. Але в цьому немає нічого страшного, можливо, вони і не були потрібними у цьому обговоренні. А прийшли дійсно ті, кого цікавить піднята тема, і хто зацікавлений в її глибшому розумінні і пошуку рішень;

2) все, що відбувається, саме те, що має відбуватись.

Ви ініціювали певну тему, почали обговорення, але раптом хтось з учасників відволікся на свою історію, хтось її доповнив своєю. Всі вже забули, що обговорюють, але тут - еврика! Це те, що не давало спокою і є новим відкриттям для Вас та учасників. Завдяки зниженому рівню самоконтролю в учасників відбувається розширення рамок мислення, активізується творче мислення, таким чином з'являються нові відкриття, на яких можуть розроблятися більш ефективні рішення;

3) все починається, коли приходить час.

Цей принцип можна розуміти так, що для природної розмови не потрібен

точний час. Інколи дискусії починаються відповідно до часових проміжків, які задає фасилітатор. Але буває так, що розмова може початися за кавою і стати новою темою обговорення з новим складом учасників. Важливо у цей момент не загубити суті розмови і зафіксувати результати обговорень;

4) якщо кінець, то кінець. Якщо не кінець, то - не кінець.

Цей принцип можна розуміти так, що якщо обговорення завершилося раніше, ніж передбачалося і учасники задоволені результатом, не варто затягувати і намагатися ще щось додати. Можна всім подякувати за внесок і піти в іншу групу. Або навпаки - учасники обговорення зрозуміли, що їм потрібно більше часу, ніж це передбачено, і вирішили зустрітися для продовження розмови в іншому місці.

У відкритому просторі діє один закон - закон мобільності: учасники вільно переміщуються простором туди, де їм особисто цікаво і де вони можуть бути максимально корисними.

Час від часу учасники можуть поводитися як “ліниві коти” - ходити пити каву, дихати свіжим повітрям, ходити на перекур, тинятися без діла, а можуть як підірвані бігати з однієї групи в іншу, ініціювати обговорення, розповідати про результати і відкриття в інших групах. Перших можна умовно назвати “метеликами”, других “бджілками”. І перші і другі для динаміки та для результатів відкритого простору є надзвичайно потрібні. “Метелики” можуть видати несподівану ідею, а “бджілки” зможуть її розкрутити у динамічне обговорення. Крім того, у відкритому просторі є просте попередження - будьте готові до сюрпризів, адже завдяки самоорганізації, пристрасті та відповідальності учасників, важко передбачити, які можуть бути відкриття під час такого заходу.

1.2.2 Цілісне управління проектами за методологією “Dragon Dreaming”: філософія, ключові принципи та технологія

Методологія “Dragon Dreaming” - це цілісний підхід до управління проектами задля соціальних інновацій, який ставить перед собою три рівнозначні цілі - особистісне зростання, спільнототворення та служіння Землі. В основі методології лежать принципи екології, теорії живих систем та мережевої самоорганізації. “Dragon Dreaming” розвиває нову культуру, яка говорить про важливість звернення до своїх мрій, принципах взаємовиграшних ігор, створення спільнот, екологічної сталості проектів і розуміння своєї включеності в екосистему планети.

Методологію “Dragon Dreaming” розробили Джон Крофт та його дружина Вівьєн Еланта, працюючи у громадській організації “Фонд Землі” (англ. Gaia Foundation), заснованої у 1984 році у Західній Австралії. Джон Крофт вивчав географію та соціальне планування, а також здобув ступінь доктора наук у сфері побудови та розвитку спільнот. Він співпрацював із такими міжнародними організаціями як Британська рада, Світовий банк, Фонд Генріха Форда та ін., для яких реалізовував різні соціальні проекти регіонального розвитку для країн Африки, Індонезії, Папуа-Нова Гвінея та Австралії, а також робив дослідження для проектів ЮНЕСКО у Франції, зараз співпрацює з США, Канадою та країнами Європи і Латинської Америки. У даний час Джон Крофт активно веде викладацьку діяльність, є тренером, дослідником та консультантом, подорожує світом, проводячи освітні семінари з методології “Dragon Dreaming” та надаючи підтримку в реалізації багатьох проектів.

Сам Джон Крофт називає філософію “Dragon Dreaming” безумовною любов'ю у дії [35] та позиціонує свою методологію як набір потужних інструментів для спільного творення. В основі філософії “Dragon Dreaming” лежить глибоке розуміння мудрості корінних культур світу, зокрема

австралійських аборигенів, які є однією з найдавніших досі існуючих культур на планеті, а, отже, і однією із найстійкіших. Методологія також спирається на відкриття та досягнення соціального та екологічного активізму, новітньої фізики, живих систем, теорії хаосу та складності. Методологія інтегрувала у собі певні цілісні аспекти, які у наших культурах протягом тривалого часу ігнорувалися, відокремлювалися або розділялися: робота правої та лівої півкуль головного мозку людини, логіка та інтуїція, індивід і середовище, теорія і практика, думка і дії, робота та гра, успіх і невдача та ін. Методологія “Dragon Dreaming” заснована на принципах вивільнення колективного розуму, творчості, співпраці та прихованої сили всередині нас та наших спільнот.

Один з основних принципів Dragon Dreaming полягає в тому, що найбільше джерело нашої сили знаходиться там, де коріниться наш страх. Дракон – це символ дикості, неконтрольованої сили, небезпеки, хаосу. Дракон символізує те, чого ми найбільше боїмося, але також асоціюється з величезною могутністю. Якщо ми опануємо свої страхи, ми зможемо пробудити в собі цю силу. Завдяки цьому можна здійснювати мрії.

Як громадський активіст та еколог Джон Крофт, працюючи з корінними племенами на чотирьох континентах, замислювався над тим, як люди у розвинених “північних” та “західних” суспільствах можуть не завдавати шкоду своїм споживацьким способом життя, а замість цього будувати творчі способи відновлення нашої екосистеми та сприяти побудові потужних цілісних спільнот, необхідних для нашого майбутнього у парадигмі “виграш - виграш - виграш”.

Для розвитку сталих проєктів, організацій та мереж методологія “Dragon Dreaming” визначає три ключові принципи, які мають обов’язково виконуватися (рис. 1.3.1):

- 1) особистісне зростання - прихильність до вашого власного персонального зцілення та розширення можливостей;
- 2) спільнототворення - зміцнення та розвиток спільноти, до якої ви належите;
- 3) служіння Землі - підвищення добробуту і якості життя на планеті.

Діяльність будується на культурі потрійного безпрограшного виграшу - для себе особисто, для спільноти, в якій ми живемо, і для планети в цілому. Застосовуючи принципи “Dragon Dreaming”, ми здатні не тільки розвивати нові навички, а й також можемо відкривати нові сторони та поглиблювати свої відносини з життям. У той же час методологія допомагає зміцнювати спільноту, будувати та підтримувати команди, засновані на довірі та співпраці, в яких спілкування та вдячність є ключовими цінностями. “Dragon Dreaming” сприяє ненасильству та різноманітності, творчості та життєздатності не лише для окремих людей та команд, а й для всього світу, допомагаючи створювати більш стійкі проекти та організації.

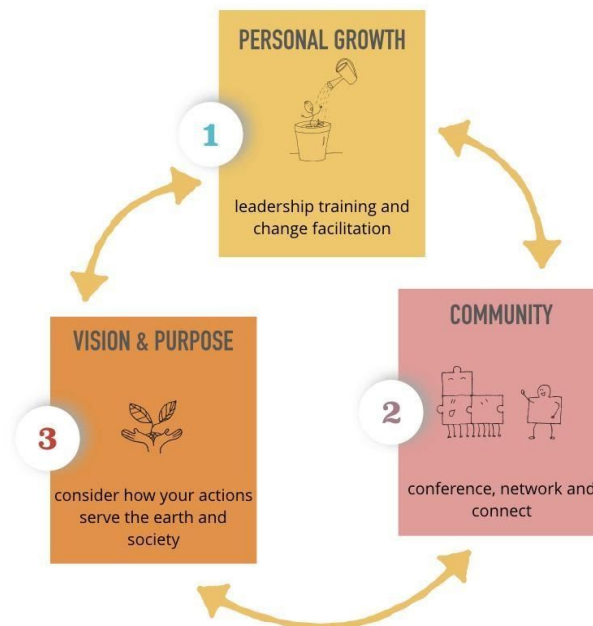


Рис. 1.3.1 Головні принципи управління проектами за методологією “Dragon Dreaming”

Методологія “Dragon Dreaming” демонструє, що теорії живих систем можуть бути застосовані до будь-якого проекту, який ми хочемо втілити, роблячи його цілісним. Кожен проект - це взаємодія між людиною-ініціатором та його оточенням і спільнотою. Одне впливає на інше у вільному процесі взаємодії. Існує аналогічна взаємодія між теорією та практикою, які об'єднують. Шляхом проведення цих меж створюються чотири квадранти, які характеризуються чотири різні етапи проекту: мріяння, планування, втілення, святкування. “Колесо проекту” демонструє цей процес (рис. 1.3.2).

Паттерн “колеса проекту” проявляється і у природних екосистемах, і у структурі Всесвіту, і у священному обручі північних індіанців та сакральних предметах інших культур світу, і навіть в тілі людини, адже подібну структуру має наш головний мозок. Також тут можна віднайти багато символічних аспектів, зокрема, чотири пори року (зима, весна, літо, осінь), життєвий цикл людини (дитинство, юність, зрілість, старість). Також кожен день можна описати за принципом даного колеса: початок - це сон та сновидіння, ранкове планування, активності протягом дня, і вечірнє святкування прожитого дня, якщо людина веде гармонійне та збалансоване життя.

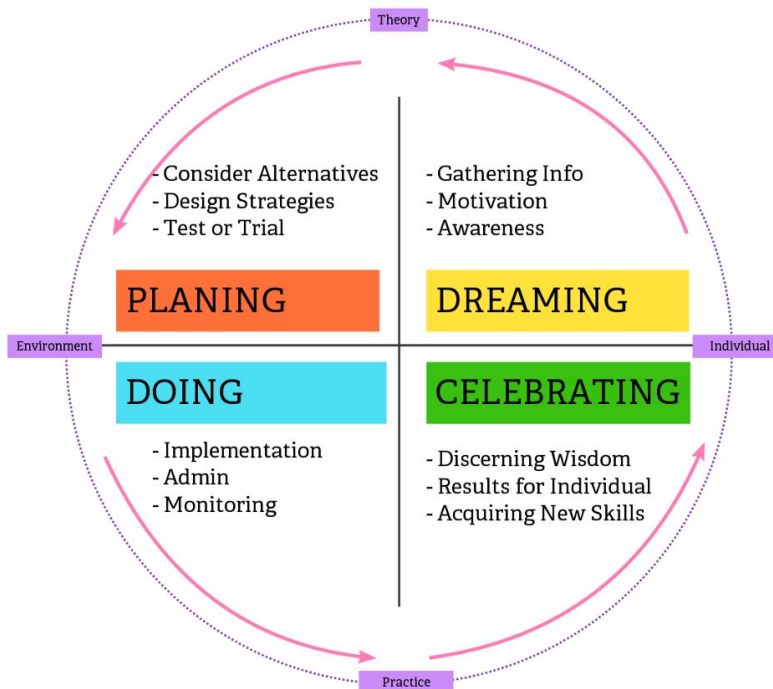


Рис. 1.3.2. Колесо проекту в методології “Dragon Dreaming”

Етап “мріяння”: кожен проект починається з мрії окремої людини. Досить часто такі мрії народжуються з нової свідомості (згідно до методології це так званий момент відкриття “ага-момент”). Для втілення в життя успішного проекту важливо залучити людей споріднених цінностей, якими ми захоплюємося та з якими хочемо працювати. У проекті за методологією “Dragon Dreaming” таких людей називають “командою мрії”. Ця команда проходить різні етапи “колеса проекту”, у результаті чого створить спільно колективний проект у парадигмі культури “виграш-виграш-виграш”.

Комунікуючи з іншими людьми у своїй спільноті власник мрії починає повністю усвідомлювати її природу. Більшість проектів блокуються на етапі “мріяння” через те, що люди не діляться ними з іншими. Це перший бар’єр, який багато хороших ідей не можуть перетнути. Люди дуже часто бояться ділитися своїми мріями через страх бути не почутим чи висміяним. І це найбільше стримує мрії від втілення у життя. Під час “кола мріяння” така мрія

збагачується колективним розумом і вона вже стає спільною для всієї “команди мрії”.

“Коло мріяння” - це головний інструмент, що пропонується на етапі “мріяння”. Це коло, де учасники “команди мрії” збираються разом, щоб поділитися своїми мріями щодо проекту, який вони спільно створювати. На даному етапі індивідуальна мрія припиняє існувати і народжується колективна мрія. Це відрізняється від процесу мозкового штурму, тут всі ідеї або мрії важливі, і ми прагнемо здійснити проекти, які можуть виконати 100% наших мрій, не відкидаючи жодної. У “колі мріяння” учасників команди запрошують перемістити себе у майбутнє, в якому проект вже втілено в життя. Ключове запитання, на яке мають відповісти всі учасники: “Яким має бути цей проект, щоби ми могли сказати, що це найкраще використання нашого часу та енергії?”.

Мудрість методології “Dragon Dreaming” на етапі “мріяння”:

- той, хто на 100% спостерігач, є на 100% присутнім;
- шукайте те, що є на 100% вашою мрією;
- максимізуйте свої моменти відкриття “ага-моменти”;
- все постійно змінюється;
- нехай ваша індивідуальна мрія помре так, що вона могла відродитися колективною мрією;
- залишайтеся завжди в стані “питання” і проживайте “відповідь”;
- замініть себе якнайшвидше на того, хто робить це краще за вас;
- не бійтеся тиші, нехай Земля говорить під час таких моментів;
- усі - мрійники, планувальники, виконавці і ті, хто святкують - рівнозначно важливі і необхідні для проекту.

Етап “планування”: попередній етап “мріяння” присвячена різноманітності і збору максимально можливої кількості ідей. Етап

“планування” присвячений фокусуванню, чистці та фільтрації. Тут ми визначаємо цілі та задачі і робимо перші кроки, необхідні для організації задач, розподілу відповідальності, часу та бюджету.

На відміну від попереднього етапу, тут ми вступаємо у лінійний час. Коли ми мріємо, то відкриваємося перед світом і мріємо «поза часом», коли плануємо - ми повинні визначитися як команда і часові обмеження. Межа часу - це час, протягом якого ми розраховуємо на реалізацію конкретних цілей та відповідних завдань, які дозволять втілити нашу мрію. У методології “Dragon Dreaming” рекомендовано, щоби проміжок часу був від 6 до 18 місяців, оскільки це дозволяє підтримувати високу мотивацію, енергію та відданість на достатньому рівні. Після чого команда знову зустрічається і може мріяти про новий проект, якщо є відповідні бажання та енергія.

Перший крок у плануванні проекту - це визначити задачі. Задача - це визначений майбутній стан, який можливо досягнути та орієнтований на дію. Задачі можуть відповідати принципу SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені у часі). Відмінність від звичайного процесу планування полягає в ігровому способі планування проекту за методологією “Dragon Dreaming”. Надзвичайно важливо організувати процес визначення задач та цілей в ігровій формі, оскільки це дозволяє підтримати високий рівень енергії. Якщо група починає втрачати енергію, потрібно шукати те, що поверне атмосферу гри. Головне правило тут “Краще - ворого хорошого”. Ціль проекту цінна тим, що вона створює єдине бачення мрії проекту та його задач. “Dragon Dreaming” пропонує спочатку створювати задачі, і тільки потім ціль закріпити у реальності.

Найважливішим інструментом на етапі “планування” є створення дошки проекту - “Карабіррда”. Це діаграма, яка нагадує сітку павука (на мові австралійських аборигенів “кара” означає “павук”, а “біррдт” - “мережа”).

Побудова “Карабірррда” суттєво відрізняється від традиційного планування, яке позбавлене ігрового компонента, а присвячено переважно встановленням термінів та формуванням списків задач. “Карабірррдт” нагадує дитячі настільні ігри, в яких потрібно долати різні перешкоди на шляху від старту до фінішу (рис. 1.3.3).

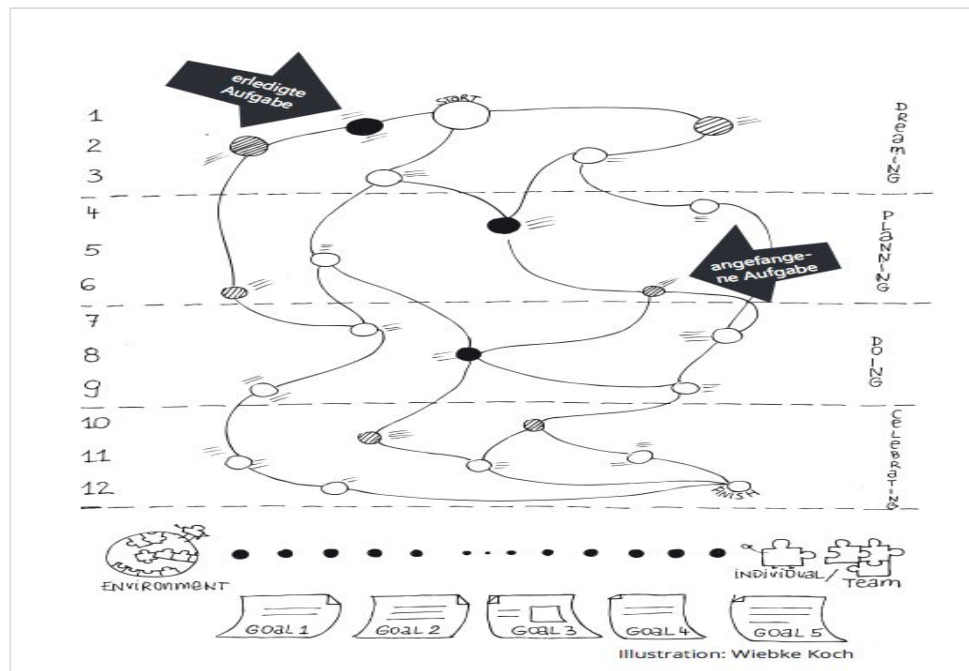


Рис. 1.3.3 Дошка проекту “Карабірррдт” у методології “Dragon Dreaming”

Етап “втілення”: без даного етапу “Dragon Dreaming” - всього лише теорія. Найскладніший крок у втіленні мрії - це перейти від етапу “планування” до етапу “втілення”. На цьому етапі відбувається реалізація, управління, адміністрування та супервізія за тим, про що команда намріяла та запланувала. На відміну від традиційних моделей втілення проектів, мотивація та колективне лідерство є ключовим у процесі “Dragon Dreaming”. Сумування всіх років персонального досвіду учасників команди дає набагато більше за індивідуальний досвід. Тому на даному етапі важливо відкрити доступ до колективного розуму.

Також на етапі “втілення” важливо відслідковувати прогрес і адаптуватися до змін. Успішне управління потребує бережливого ставлення до управління часом, стресом і ресурсом. Здійснення такого управління потребує контролю (супервізії). Традиційно контроль - це метод “влади над”, де так звані лідери наглядають за людьми, які в кінцевому результаті виконують основну роботу. У “Dragon Dreaming” справжній взаємовиграшний процес побудований інакше: у кожного в організації є свій супервізор, і менеджерів у результаті може контролювати прибиральниця.

Етап “святкування”: важливість святкування відрізняє “Dragon Dreaming” від інших методологій управління проектами. Святкування в даному разі - не задача шумного екстраверта, а важлива складова усвідомлення, вдячності та визнання. Автори методології глибоко переконані, що 25% витрат та енергії проекту мають йти на святкування. У “Dragon Dreaming” святкування - це частина процесу самозанурення. Таке святкування полягає не у традиційному розуміння цього слова з формальними урочистостями, а у вдячності та визнанні внеску кожного члена “команди мрії”. Це проявляється у баченні інших людей в їх величі та красі, і водночас увага до їх вразливості та нестійкості, і є процесом сприйняття цілісності кожної людини. На даному етапі увага і визнання приділяється всьому - і тому, що сталося доброго в проекті, і тому, що не вдалося.

Святкування також важливе, оскільки воно знову об’єднує етап “втілення” з початковим етапом “мріяння”. Це спосіб поглянути, яким чином реалізований проект приносить сенс в наше життя.

З 2011 року спільнота тренерів та практиків методології “Dragon Dreaming” стрімко зростає. Зараз це близько 5500 людей з усього світу, які реалізували понад 4000 проектів у дусі “Dragon Dreaming”. Це все трансформувалося у міжнародну платформу у форматі децентралізованого

громадського руху з відкритим кодом “Dragon Dreaming Project Design”, котра розвивається усіма, хто її використовує. Також з 2017 року у Берліні (Німеччина) функціонує Dragon Dreaming Institute, заснований для підтримки соціальних підприємців. Його програми поєднують методологію “Dragon Dreaming” з сучасними бізнес-підходами, що допомагають цілісно реалізовувати потенціал організацій.

1.3. Потенціал розбудови спільнот задля розвитку громадянського суспільства в Україні

Громадянське суспільство є важливим елементом для забезпечення сталості демократії в Україні. З точки зору кількості та різноманітності організацій, а також рівнів та діапазону активностей організації громадянського суспільства (ОГС) в Україні представлені найбільше за всі країни колишнього Радянського Союзу, незважаючи на складні інституційні умови та нерегулярне фінансування [7].

Внаслідок подій Революції Гідності 2013-2014 рр. громадянське суспільство стало вагомим фактором впливу на події у країні, ставши частиною прийняття рішень на державному рівні. Експерти від громадськості залучені до конкурсів на важливі державні посади, при всіх органах державної влади з'явилися громадські ради. Багато людей, які зараз у парламенті й уряді – це ті, хто був активним учасником подій на Майдані [8]. Участь у масових акціях та громадських рухах вплинула на усвідомлення українцями того, що реалізація фундаментального права за свободи людини можлива через участь в різних громадських ініціативах, що у свою чергу стало орієнтиром для громадських організацій створювати та розвивати свої життєздатні спільноти.

За результатами дослідження “Шоста річниця Майдану: експертна оцінка подій, наслідків і уроків на майбутнє”, яке провів Фонд «Демократичні

ініціативи» імені Ілька Кучеріва у листопаді 2019 року до позитивних наслідків Майдану відносять саме активізацію громадянського суспільства, посилення його впливу на владу та появу волонтерського руху [9]. За даними іншого експертного дослідження даного Фонду “Чи стала Революція гідності рушієм розвитку громадянського суспільства” майже всі представники українських ОГС, які взяли участь в опитуванні, погоджуються, що Майдан дав суттєвий імпульс розвитку громадянського суспільства в Україні. [10]. Імпульс, який запустив Євромайдан та Революція Гідності, активізував громадську активність людей, продемонстрував їхні можливості та силу, примножив «соціальний капітал» у суспільстві та допоміг здобути практичні навички самоорганізації.

Громадські організації та волонтери мають сильний позитивний баланс довіри від населення України. Довіра населення необхідна не лише, щоби залучати кошти через пожертви, благодійні та членські внески, а й також будувати сталі спільноти та об'єднувати проактивних людей навколо спільних цінностей та цілей. Громадські організації та волонтери розділяють перші сходинки соціальних інституцій, яким українці довіряють найбільше. За даними щорічного моніторингу, що проводиться Київським міжнародним інститутом соціології, рівень довіри до громадських організацій та благодійних організацій зріс втричі з 2015 по 2018 рік - від 13,5 % до 41% (рис.1.3.1) і є досить високим порівняно з іншими соціальними інституціями [11].

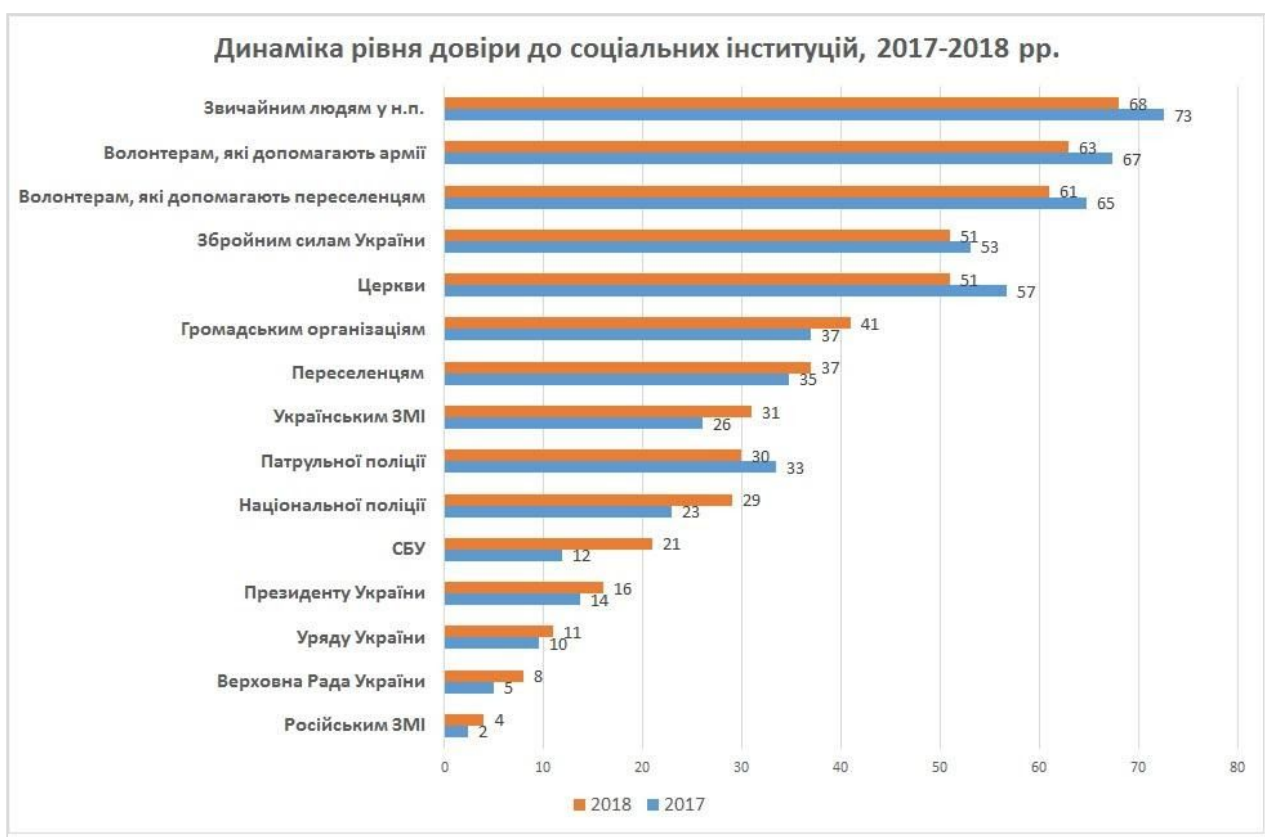


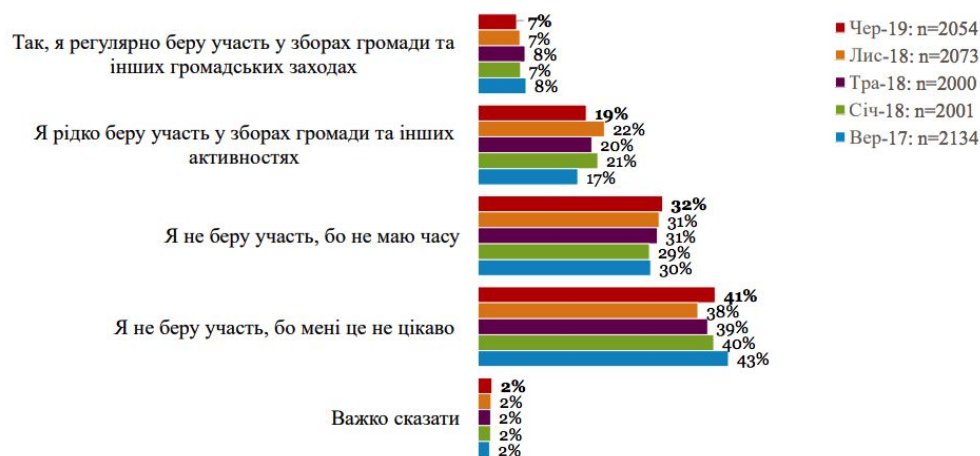
Рис. 1.3.1 Динаміка рівня довіри до соціальних інституцій, 2017–2018 рр.
(за даними дослідження Київського міжнародного інституту соціології)

На фоні довіри суспільства до політиків та державних службовців, така довіра людей є надзвичайною можливістю, щоби громадянське суспільство ставало суб'єктом публічної політики. Це те, над чим варто зосередитись громадським організаціям в майбутньому.

Разом з тим рівень індивідуальної залученості та громадської активності залишається досить низьким: менше 8% українців проводять активну громадську діяльність, менше 20% українців є членами ОГС загалом (рис. 1.3.2). Це засвідчують результати національного опитування щодо громадянського залучення, проведеного дослідницькою агенцією Info Sapiens Україна в червні - липні 2019 року на замовлення Пакту в рамках Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» (USAID).

Стійкі 7-8% українців беруть активну участь у житті громади. Ще 17-22% не часто відвідують збори та інші активності. Поступово збільшилася частка тих, хто не бере участь, бо їм не цікаво, з 38% у листопаді 2018 року до 41% у червні 2019 року.

A1. Чи берете ви участь у житті вашої громади (будинку, вулиці, району)?



© Pact. Inc., 2015-2019 | Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності

Рис. 1.3.2 Результати опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності (за даними дослідження Info Sapiens Україна для Pact)

Залученість до громадських активностей низька, але поінформованість про активізм та інтерес до нього, який проявляють українці, говорить про потенціал до розвитку культури залучення та спільнототворення громадськими організаціями (рис 1.3.3). Чотири з десяти українців (39,8%) свідомі можливості повідомити місцеву владу про інфраструктурні проблеми особисто або телефоном; 37,4% свідомі можливості брати участь у мирних зібраннях, а 36,3% обізнані про можливість участі у місцевих комітетах. Найменше громадяни обізнані про ті форми активізму, які вимагають певного рівня експертизи – коментування законопроектів (24,9%) або участь в офіційних дорадчих органів (22,3%) [12]. Згідно до іншого дослідження більшість українців (50%) переконана, що в їхніх містах і селах громадські організації потрібні [13], цей факт засвідчує також потенціал до залучення громадян в діяльність громадських організацій.



Рис. 1.3.3 “Види громадської активності: у чому криється потенціал”
(за даними дослідження Info Sapiens Україна для Pact)

Революція Гідності спричинила переломні трансформації у багатьох сферах і зробила громадянське суспільство більш видимим та настирним і у сфері міського розвитку (урбаністиці), де теж відбулися важливі зміни. Якщо до цього про місто і його проблеми говорили лише окремі люди і організації, то сьогодні майже у всіх українських містах діють формальні і неформальні спільноти, що утворилися на базі громадських ініціатив та організацій. Про це свідчать розвиток сталої мобільності, яка вже стає трендом для українських міст, відновлення колишніх промислових територій, інституціоналізація активістських рухів і залучення мешканців міст до прийняття рішень, зокрема, через такий інструмент електронної демократії як “Громадський бюджет”.

Громадські активісти проводять форуми, захищають модерністські будівлі і радянські мозаїки, просувають альтернативну мобільність, виступають за безбар'єрний простір, велоінфраструктуру та екосвідомість. Сплеск активізму і, як наслідок, посиленого інтересу до урбаністики відбувся не лише у великих містах. Локальні спільноти з'явилися не лише в містах-мільйонниках, а й невеликих містах і новостворених об'єднаних територіальних громадах. Про ці тенденції свідчить мережеве дослідження Аналітичного центру CEDOS, яке продемонструвало, як різні спільноти пов'язані між собою (рис. 1.3.4) [14].

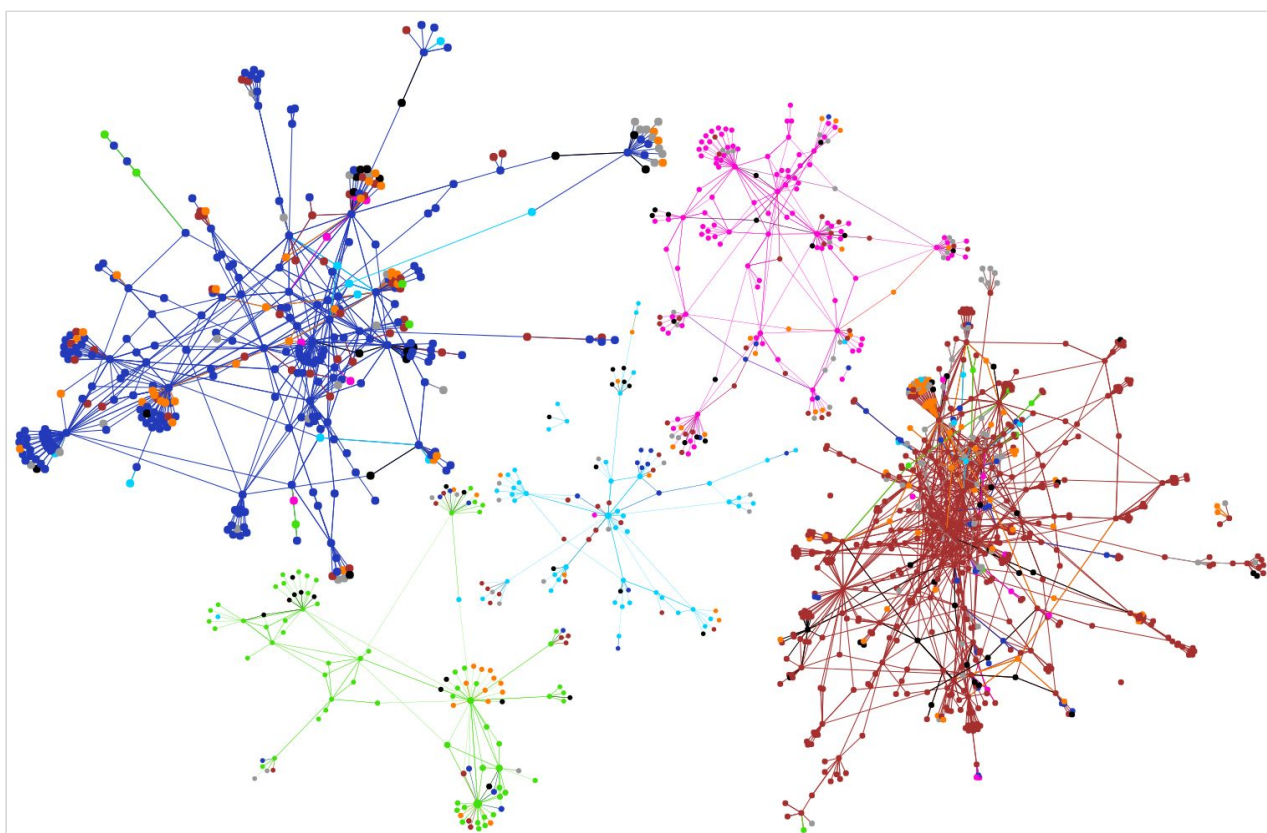


Рис. 1.3.4 Дослідження мережі міських ініціатив та організацій п'яти міст (Київ, Харків, Львів, Одеса, Івано-Франківськ) від аналітичного центру CEDOS

Відомий польський громадський діяч Кшиштоф Становський у своїй промові на форумі “Від ідеї до успіху: місцеві ініціативи змінюють життя

українських громад-2019” висловився про громадянське суспільство в Україні: “...Приклад України є прикладом на всю Європу. Коли я розповідаю про Україну у Франції чи Німеччині... Так, це правда, що є люди, які кажуть чомусь, що це слабка держава, що є корупція, що мало громадянського суспільства... Але 2.5 мільйона вигнаних, тих, які були змушені залишити Донбас та Крим. А скільки є таборів для біженців? Нуль. Це “чемпіонат світу”. Другого такого прикладу за останні сто років у світі немає. Це держава зробила? Ні. Закордонна допомога? Гранти? При всій повазі до польських, швейцарських чи шведських організацій, але ні. Хто це зробив? Люди... Кажуть, що Україна слабка, але 2.5 мільйона вигнаних людей і жодного табору для біженців! Таким чином громадянське суспільство, громадські організації можуть спокійно казати: “ми у своїй державі змінили вже все і залишилося лише трішки змінити закони, щось виправити, тому що найскладніше людське питання ми знаємо, як вирішувати, і ми в цьому спокійні”[15].

З 2013 року спостерігається суттєве зростання активності громадянського суспільства в Україні та зацікавленість і готовність громадян включатися у діяльність громадських організацій. Сьогодні громадянське суспільство відіграє важливу роль у творенні нової суспільно-політичної культури у постмайданній Україні та здатне задавати потужний імпульс для творення позитивних трансформацій на локальному рівні у окремих містах та громадах та на рівні всієї країни. Тому громадські організації мають не прогавити це “вікно можливостей” і на стратегічному рівні у своїй діяльності також фокусуватися на розвитку своїх спільнот та покращувати свої практики спільнототворення, зміцнювати рівень довіри та зв’язків між людьми всередині своїх спільнот, посилювати соціальний капітал задля свого сталого розвитку та загалом розвитку українського громадянського суспільства.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СПІЛЬНОТВОРЕННЯ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ЗАСАДАХ ЦІЛІСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

2.1. Аналіз кращих практик розбудови спільнот громадськими організаціями на прикладі глобальної організації “Greenpeace” та локальної організації “Changing Cities” (Берлін, Німеччина)

У даному підрозділі дипломної роботи пропонується розглянути іноземний досвід роботи зі своїми спільнотами та проаналізувати кращі практики у цій сфері двох громадських організацій: перша – це глобальна громадська організація “Greenpeace”, яка функціонує у понад 55 країнах світу, друга – локальна громадська організація “Changing Cities”, яка виникла як низова ініціатива та функціонує у місті Берлін (Німеччина). Матеріали для даного підрозділу зібрано з відкритих джерел та на основі персональних інтерв'ю з Денисом Цуцаєвим (Denys Tsutsayev), координатором волонтерської програми “Greenpeace Greece” (2009-2018 рр.), та Міхаелем Шульте (Michael Schulte), одним із засновників “Changing Cities”.

“Greenpeace” є відомою на весь світ громадською організацією, яка своїм прикладом яскраво демонструє силу об'єднання людей зі спільними цінностями та має одну з найбільш чисельних спільнот. Ця глобальна неурядова природоохоронна організація була заснована 1971 року у місті Ванкувер (Канада) парою екологічних активістів Ірвінгом Стоу (Irving Stowe) та Дороті Стоу (Dorothy Stowe).

Цьому передувала історія створення першої спільноти майбутньої відомої на весь світ організації: у кінці 1960-х років США планували підземні ядерні випробування на тектонічно нестійкому острові Острів Амчітка на Алясці. Як громадська реакція на це, у 1969 році пройшла мирна демонстрація, до якої

приєдналося 7 тис. людей, заблокувавши дорогу на пункті пропуску між Канадою та США. Проте це не зупинило уряд США від ядерного випробування. На щастя, ні землетрусу, ні цунамі тоді це не спричинило, проте потім уряд США оголосив, що збирається підірвати бомбу в п'ять разів потужнішу. Щоби цього не допустити, 16 жовтня 1970 року Ірвінг Стоу організував благодійний концерт, який створив фінансову основу для першої кампанії “Greenpeace”. 15 вересня 1971 року щойно створений комітет «Don't Make a Wave» направив судно під назвою “Greenpeace” за маршрутом від Ванкувера до Амчітки для протесту проти ядерного випробування. Це змусило уряд США припинити випробування, і до кінця року острів вже став заповідником для птахів. У 1972 році комітет «Don't Make a Wave» було перейменовано в «Greenpeace Foundation» [16]. Тоді активісти антивоєнного руху, майбутні засновники “Greenpeace”, повірили, що навіть кілька людей можуть зробити багато для своєї планети. Сьогодні “Greenpeace” по всьому світу розбудовує активні життєздатні спільноти на захист планети і є джерелом натхнення для багатьох громадських рухів та організацій (рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1. “Майбутнє планети у твоїх руках”, фото з акції активістів “Greenpeace”, Ріо-де-Жанейро (Бразилія), 2006 рік

Організація переконана, що глобальні екологічні проблеми можливо вирішити, тільки об'єднавшись всім разом, тому “Greenpeace” працює безпосередньо з людьми та спільнотами на передовій (волонтери, ініціативні групи, різні некомерційні організації та об'єднання), оскільки вони захищають середовище, яке вони називають своїм домом. Організація не приймає фінансування від урядів, корпорацій чи політичних партій, покладаючись на підтримку людей - три мільйони своїх індивідуальних прихильників - які і становлять глобальну спільноту “Greenpeace”, а також дотації фонду. За допомогою своїх природоохоронних кампаній організація показує шляхи вирішення екологічних проблем, що забезпечують сталий розвиток і соціальну справедливість на планеті.

У “Greenpeace” є офіси у Східній Азії, Латинській Америці, Європі, Північній Америці, Африці, Австралії і Океанії, це дозволяє організації вирішувати світові проблеми на глобальному рівні (рис. 2.1.2) [17]. Також діє науковий центр Greenpeace створений на базі університету міста Ексетер (Великобританія), який надає науково-дослідницьку підтримку проектам “Greenpeace” по всьому світу. Глобальна організація складається з 27 незалежних національних та регіональних організацій у 55 країнах, а також координаційного органу “Greenpeace International”, що базується в Амстердамі (Нідерланди). Національні офіси “Greenpeace” відкриті в 43 країнах світу як самостійні одиниці, що працюють над досягненням цілей своїх національних проектів. Управління кожним таким відділенням, на чолі якого стоїть виконавчий директор, здійснює національне правління. Загальна політика і стратегія міжнародних проектів визначається на щорічних зустрічах виконавчих директорів та директорів з кампаній всіх офісів “Greenpeace”.

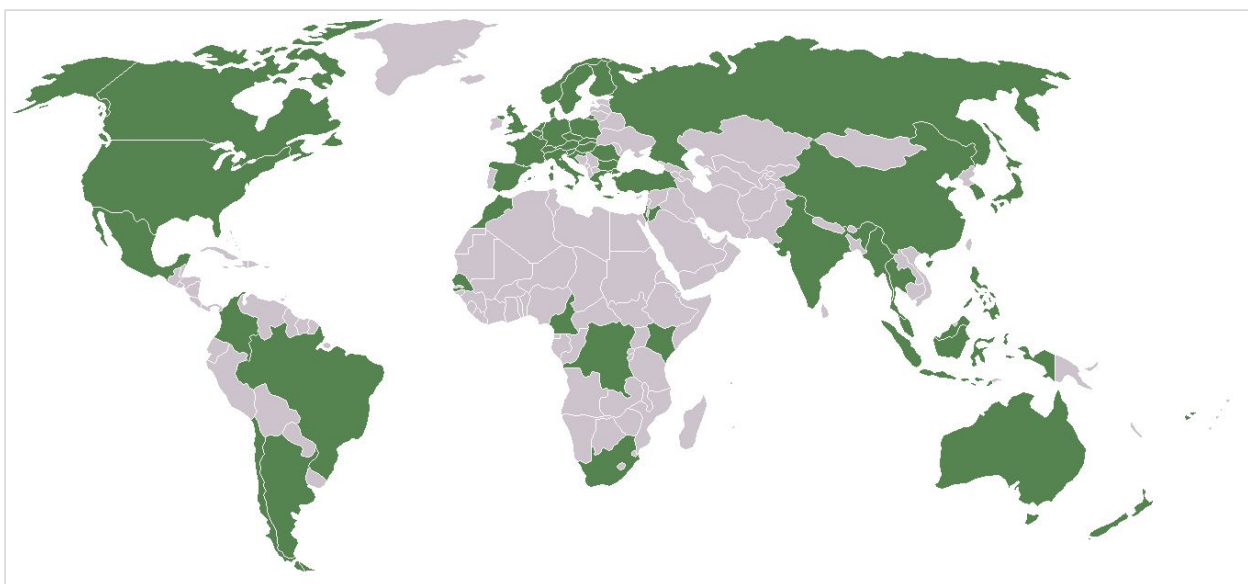


Рис. 2.1.2. Мапа розташування офісів “Greenpeace” по всьому світу [18]

Місія організації - забезпечити здатність планети підтримувати життя у всьому своєму різноманітті. Для “Greenpeace” це означає:

- захищати біорізноманіття у всіх його формах;
- запобігати забрудненню та зловживанню земним океаном, сушею, повітрям та прісною водою;
- припинити всі ядерні загрози, сприяти миру, глобальному роззброєнню та ненасильству.

Цінності “Greenpeace”:

- незалежність:

“Greenpeace” існує лише завдяки підтримці людей і не приймає фінансування від урядів, корпорацій чи політичних партій, покладаючись на три мільйони своїх індивідуальних прихильників, які і становлять глобальну спільноту “Greenpeace”, а також дотації фонду. Всі кошти йдуть на підтримку природоохоронної діяльності;

- ненасильство:

“Greenpeace” не приймає жодних форм насильства як спосіб досягнення

цілей. Вся робота організації (від публікацій у соціальних мережах до найгучніших акцій) - це здійснення мирного протесту. Організація ніколи не відповідає на агресивність тим же, навіть коли зіштовхується з погрозами та іншими видами насилля;

- рівні права та різноманіття:

“Greenpeace” цінує внесок кожного, хто береже природу і мир на планеті та вважає, що всі люди рівні незалежно від статі, віку, походження, сексуальної орієнтації, стану здоров’я, переконань та поглядів. Організація переконана, що всі народи мають право на здорове навколишнє середовище, мирне життя та захист своїх прав і свобод;

- просування рішень:

“Greenpeace” не практикує просто “вказування пальцем”, що потрібно зробити. Організація розробляє, досліджує та просуває конкретні кроки до зеленого та мирного майбутнього для всіх людей на планеті [19].

“Деякі люди дивляться на ліс, і все, що вони бачать, - це пиломатеріали. Але є мільйони, хто бачить будинок, спадщину, майбутнє. По всьому світу ми відстоюємо свої спільноти і несемо відповідальність за уряди та корпорації. На вулиці чи біля виборчої скриньки ми маємо справжню силу, коли працюємо разом”, - так говорять в організації про свою спільноту по всьому світі.

Зараз глобальна спільнота “Greenpeace” налічує понад 3 мільйони людей по всьому світу, які долучаються та підтримують діяльність організації на різних рівнях залучення. Серед них - 15 тисяч волонтерів, які пройшли спеціальне навчання від “Greenpeace” та допомагають робити все, починаючи з розпису плакатів та організації місцевих маршів, до скидання транспарантів та блокування нафтових установок. Організація розвиває свою спільноту під гаслом: “Ця тендітна Земля заслуговує на голос. Для цього потрібні рішення. Це потребує змін. Це потребує вас”.

У 2014 році “Greenpeace” оформила своє бачення розвитку спільноти у стратегії “Один мільярд актів сміливості” (“A Billion Acts of Courage”), яка говорить про наступне: “Ми вважаємо, що оптимізм є формою сміливості. Ми віримо, що мільярд актів сміливості може створити яскравіше завтра. З цією метою ми сміливо діємо, відстоюємо сміливість, ми ділимося історіями про сміливі вчинки наших членів спільноти та союзників, запрошуємо людей вийти зі своїх зон комфорту, щоб робити сміливі дії з нами, індивідуально у повсякденному житті та спільно з іншими, хто відстоює ідею кращого світу. Зелене і мирне майбутнє - це наш квест. Героями нашої історії є всі ми, хто віримо, що кращий світ не лише десь у межах досяжності, він вже будується сьогодні” [20].

Для втілення стратегії “Один мільярд актів сміливості” зараз триває розробка глобальної системи управління “Planet 4”, де розміщуватиметься контент по залученню до організації. Це буде окрема платформа, яка має потенціал для взаємодії з більшою кількістю людей, та надаватиме критичну інформацію про те, чому людям варто інвестувати свою енергію, творчість, ресурси у діяльність “Greenpeace”. В організації вірять, що залучення буде більш успішним, коли вона буде представляти себе своїм прибічникам та потенційним прибічникам через комунікацію своїх цінностей та позиції, з чіткою пропозицією як люди можуть стати агентами змін, приєднавшись до спільноти, та що вони можуть зробити разом з організацією прямо зараз. Платформа “Planet 4” має забезпечити інтеграцію соціального обміну в межах кампаній, а також допомогти бути більш гнучкими в тому, як організація залучає людей до своїх кампаній [21]. Це має створити для організації можливість вчитися та слухати людей зі своєї спільноти, щоби краще розробляти майбутні кампанії, до яких хотітиме приєднатися більше людей.

В основі стратегії розбудови спільноти “Greenpeace” лежить інструмент

“Піраміда залучення” (рис. 2.1.3), в основі якої лежить теорія Гедеона Розенблата, яку він описав у своїй роботі "Піраміда взаємодії: Шість рівнів зв'язку людей та соціальних змін" [22]. “Піраміда залучення” виконує роль концептуальної мапи та дозволяє уявити різні способи залучення людей до кампаній “Greenpeace”: від найпростішої активності “спостереження” до “активного лідерства”. Цей інструмент є одним із ключових для організації, оскільки вона усвідомлює важливість якісного зростання людей у спільноті. “Піраміда залучення” є також частиною більш ширшого інструменту, який організація оформила у посібник “The Mobilisation Cookbook” та поширює у вільному доступі [23].

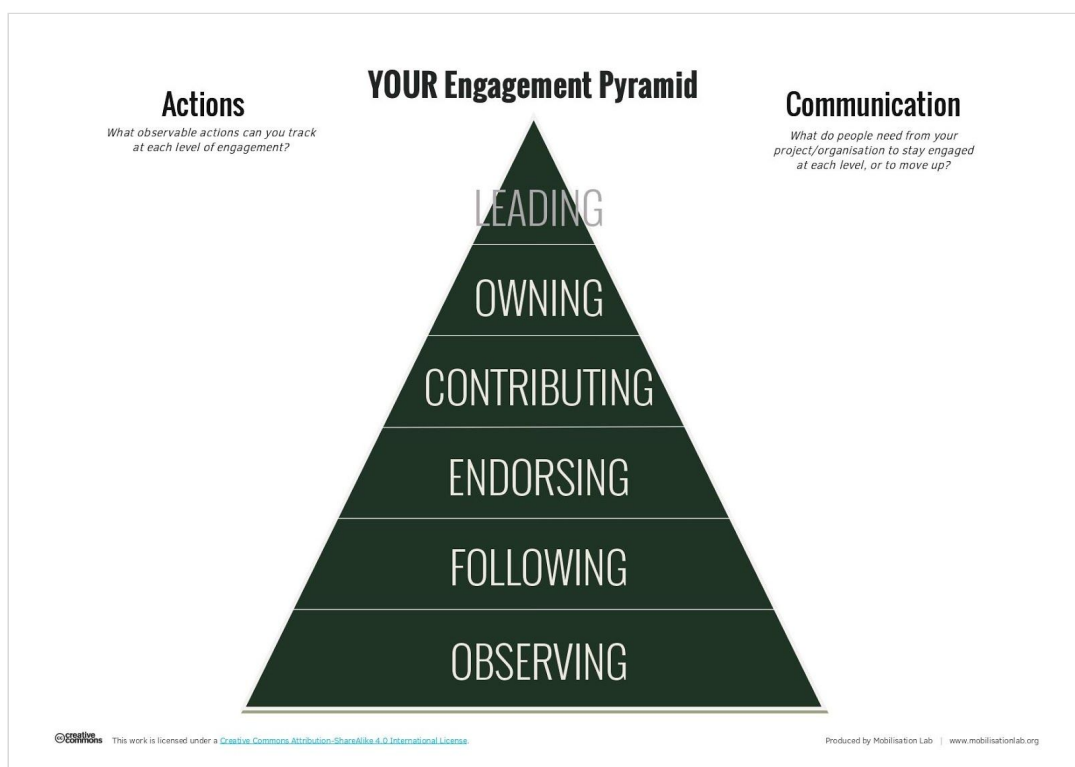


Рис. 2.1.3. “Піраміда залучення”, інструмент зростання людей у спільноті “Greenpeace”

Громадську організацію “Changing Cities” було створено спільнотою активних мешканців міста Берлін (Німеччина) у 2016 році, які об’єдналися навколо адвокаційної кампанії “Велосипедний референдум” (“Volksentscheid

Fahrrad Berlin”) під час виборів до парламенту федеральної землі Берлін. Тоді активістам вдалося просунути тему розвитку велосипедного транспорту на вершину “політичної повістки”. Як головний результат, відразу після виборів депутати прийняли перший в історії Німеччини “велосипедний закон”, згідно до якого 600 мільйонів євро до 2030 року, тобто 51 мільйон євро щорічно, місто буде інвестувати у розвиток велосипедної інфраструктури та просування велосипедного руху.

Ініціатива виникла як реакція мешканців Берліну на високу кількість ДТП, що стаються регулярно за участі велосипедистів. Також у місті стрімко зростають затори, міська мобільність давно потребує трансформацій, а велоінфраструктура, побудована у 80-90-ті рр. минулого століття давно вже не відповідає викликам теперішнього часу. Спочатку велосипедна спільнота просто виїздила на місця, де гинули велосипедисти і влаштовувала мирний лежачий протест. З часом приєднувалося все більше і більше людей, зростав рівень самоорганізації. І чергові вибори до парламенту було використано як “вікно можливостей”, щоби донести вимоги велосипедної спільноти до осіб, що приймають рішення та підняти питання безпеки та комфорту користувачів велотранспорту у місті до питання високої важливості. У федеральній землі Берлін діє закон про референдуми, згідно якого потрібно зібрати щонайменше 170 тис. письмових підписів у термін 4 місяці, щоби це рішення по цьому питанні було прийняте парламентом. Активістам вдалося зібрати лише за перші 3,5 тижні 105 тис. голосів (рис. 2.1.4) та увійти на перші шпальти багатьох ЗМІ.

“Велосипедний референдум” включав 10 цілей щодо розвитку велотранспорту, ключовими були підвищення частки велопоїздок (modal split) до 20% у Берліні і до 30% - в центрі міста та кількості інвестицій у велоінфраструктуру: (вимога була 19 Євро / мешканця, в результаті депутати проголосували за 15 Євро / мешканця. Парламент забор’язався виконати всі

вимоги велоспільноти до 2030 року, зараз “Changing Cities” активно моніторить даний процес та продовжує просувати багато нових ініціатив щодо позитивних міських трансформацій.



Рис. 2.1.4. Активісти “Changing Cities”, які успішно зібрали потрібну кількість голосів від мешканців міста Берлін на підтримку “Велосипедного референдуму”

Зараз “Changing Cities” працює як платформа для всіх, хто вірить у краще місто та хоче боротися за нього. Місія організації: бути голосом громадянського суспільства, об'єднувати активістів у мережу та надавати їм можливість здійснювати більший політичний вплив.

Візія “Changing Cities” звучить наступним чином:

“дружнє до людей місто визначається не шумом та швидкістю руху. Повітря у місті таке, яким ми любимо дихати, а місця - які запрошують нас затриматися. Мобільність у цьому місті однаково доступна для всіх. Мобільність не повинна загрожувати здоров'ю чи життю. Це безпечно, комфортно, екологічно та безбар'єрно. Це також означає обмеження руху

автомобільних транспортних засобів, щоб створити більше місця для нас, людей. Звільнений громадський простір знову доступний для всіх мешканців міста, щоб грати, святкувати, жити та бути місцем для зустрічей. Гарне місто для всіх - це не далека утопія, а здійсненна і потрібна ціль” [24].

За допомогою “Велосипедного референдуму” організація “Changing Cities” довела, що необхідні зміни здійсненні, коли об’єднується спільнота. Зараз організація постійно змінюється і зростає, підтримуючи різні ініціативи та проекти у Берліні та по всій Німеччині задля просування сталої міської мобільності та міст для людей. “Changing Cities” об’єднує проекти, мережі та окремих активістів і є рупором для того, щоби зміни у містах відбувалися знизу, активно просуваючи свої вимоги до політиків. Історія з “Велосипедним референдумом” стала справжнім прецедентом для суспільно-політичного життя не лише Берліна, а й всієї країни, добре сколихнувши громадянське суспільство Німеччини. Надихнувшись перемогою “Changing Cities”, виникли та активізувалися спільноти у ще дванадцяти німецьких містах, які тепер також просувають тему “міст для людей, а не машин” (рис. 2.1.5).

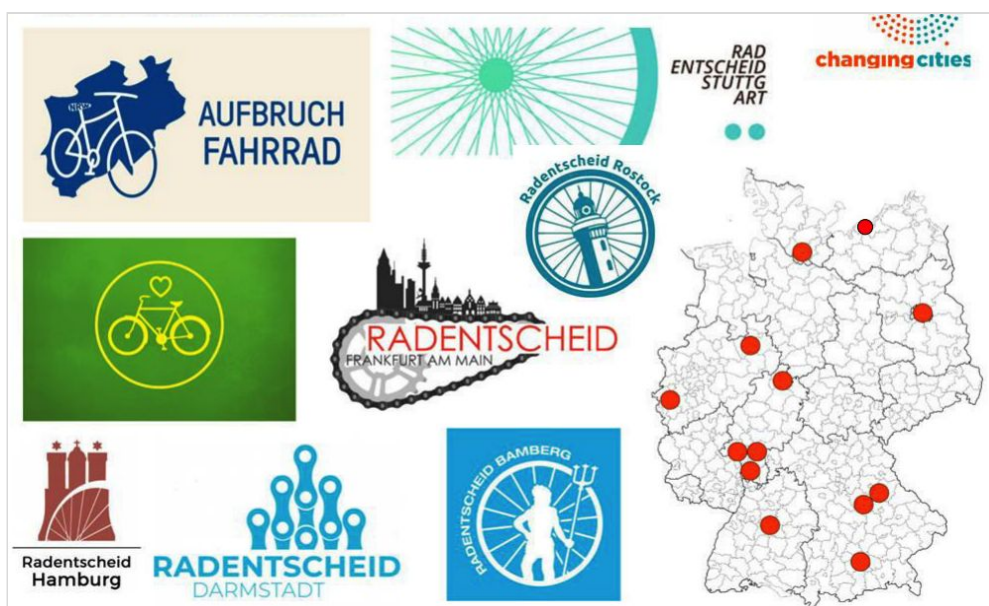


Рис. 2.1.5. Хвиля нових ініціатив у містах Німеччини, що виникли після “історії успіху” з “Велосипедним референдумом для Берліну” у 2016 році

“Changing Cities” працює як організація з відкритим центром, тобто вона не має офісу та чіткого керівництва, а продовжує діяти як низова ініціатива. Будь-хто може приєднатися до спільноти “Changing Cities”, хто розділяє місію та візію організації і має пристрасть бути активним учасником. Тому організація має динамічну міждисциплінарну команду, яка самоорганізується за допомогою додатку “Slack” (корпоративного онлайн-месенджера). Спільнота розробила правила користування, будь-хто може ініціювати тему обговорення, проведення акції чи кампанії і відповідно долучитися чи взяти відповідальність за якесь питання. Таким чином організація розвиває персональне та колективне лідерство, самоорганізацію та будує життєздатну екосистему всередині організації. Зараз онлайн-спільнота нараховує понад дві тисячі людей, ядро спільноти - це близько ста активістів. Фінансується організація також коштами людей, які хочуть підтримати акції та кампанії “Changing Cities”.

Після успіху з “Велосипедним референдумом” зараз організація готує кампанію “Change 2021” на наступні національні вибори до Бундестагу та регулярно проводить різні акції “креативного активізму” прямо на вулицях Берліну. Акції мають на меті мобілізувати критичну кількість мешканців, щоби зміни могли відбуватися знизу і впливати на політиків приймати позитивні рішення. Для “Changing Cities” вуличний активізм - один із ключових інструментів адвокації: серед найвідоміший акцій організації - дитяча Критична Маса (Kidikal Mass), лежачі протести велосипедистів на місцях ДТП (De-in protest), акції “Місто для людей, а не машин” (Cities for people, not for cars).



Рис. 2.1.6. Вулична акція “креативного активізму” від “Changing Cities”, де динозаври вимагали більше автомобілів, викидів та шуму

Для обох організацій, досвід спільнотворення яких було розглянуто в даному підрозділі дипломної роботи, спільнота відіграла та продовжує відігравати ключову роль у розвитку. Існування таких організацій як “Greenpeace” та “Changing Cities” стало результатом успішного об’єднання людей у спільноту навколо спільної мети та цінностей заради того, щоби спільно діяти. Саме це стало імпульсом для розвитку обох організацій. Незважаючи на різні підходи та практики по роботі зі своїми спільнотами, досвід обох організацій є успішним, а їх спільноти є головним двигуном, що допомагає досягати місії організацій та творити системні зміни заради сталого розвитку.

2.2 U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”): характеристика організації, історія та стратегія розвитку

U-Cycle (ГО Асоціація велосипедистів Києва) — це експертна членська

громадська організація, яка просуває велосипед як безпечний зручний транспорт. Навесні 2019 року організація зробила ребрендинг. Нова назва U-Cycle відображає діяльність організації на трьох рівнях — індивідуальному, міському та національному: U-Cycle — це yoU, Urban, Ukraine (рис. 2.2.1).

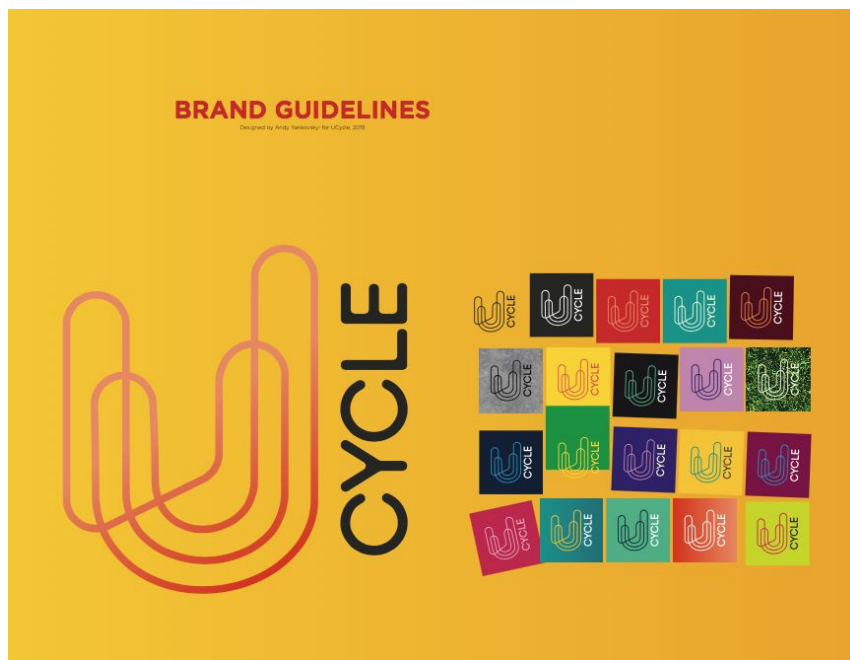


Рис. 2.2.1 Ребрендинг ГО “Асоціація велосипедистів Києва”

Місія U-Cycle: покращувати життя та об’єднувати людей у містах і громадах, просуваючи велосипед як безпечний зручний транспорт.

Цінності: чесність та довіра, рівність та відкритість, співпраця, експертність, відповідальність, проактивність, сталий розвиток.

Візія: міста з безпечною та комфортною інфраструктурою, де велосипед є рівноцінним видом транспорту. Міста, де транспортні рішення приймаються на основі надійних даних (evidence-based), де всі зацікавлені сторони залучені до впливають на прийняття та впровадження рішень. Велокультура як складова корпоративної соціальної відповідальності є сталою практикою для бізнесу. Політичні партії просувають велосипедний порядок денний. U-Cycle працює

заради того, аби усі зацікавлені сторони (стейкхолдери) були якісно залучені до розроблення транспортних національних та міських політик, які затверджуються з реалістичними механізмами впровадження. Національні та міські транспортні політики впроваджуються на національному та локальному рівнях із залученням кваліфікованих інженерів-транспортників з українською освітою.

Задля досягнення місії та візії організація працює у таких напрямках:

- адвокація на національному і локальному рівнях (включення велотранспорту до Національної транспортної стратегії 2030, розробка Національної велосипедної стратегії, кампанія зі змін Правил дорожнього руху та державних будівельних норм (ДБН В.2.3-5:2018 «Вулиці та дороги населених пунктів»), розробка велосипедного державного стандарту (ДСТУ 8906:2019 «Планування і проектування велосипедної інфраструктури. Загальні вимоги»), кампанія по скасуванню заборони перевезення велосипедів у поїздах Інтерсіті, кампанія на місцеві вибори “Я за вело”, розробка концепцій розвитку велосипедної інфраструктури та ін.);

- розвиток мережі агентів змін в українських містах і громадах, що просувають велосипедний транспорт (міжнародна транспортна конференція Veloforum, навчальний табір для велоактивістів Bike Camp, розвиток Української велосипедної мережі, програми малих грантів, навчальні тренінги та воркшопи, проект “ВелоСхід” та ін.);

- промоція велосипедного транспорту та безпеки руху (Велошкола з безпеки руху, флешмоб Велосипедом на роботу, конкурс Велопрацедавець року, Програма сертифікації “Bike Friendly Company”, Велопарад дівчат #KyivCycleChic, Європейський тиждень мобільності, День Парку(вання), міські велотури, організація велопрокату на міських фестивалях, платформа юридичної допомоги при вело-ДТП та ін.).

Компетенції U-Cycle:

- розроблення та впровадження програм для розвитку спроможності агентів змін у містах та громадах;
- експертна підтримка (консалтинг) органів місцевого самоврядування з розроблення концепцій розвитку велоінфраструктури та планів сталої міської мобільності;
- експертна підтримка бізнесу з впровадження “bike-friendly” програм;
- фасилітація діалогу між експертами, організаціями громадянського суспільства, громадами щодо запровадження міських рішень;
- моніторинг змін до нормативно-правових актів та міських рішень
- менеджмент проектів;
- менеджмент подій.

Стратегічні активності U-Cycle у 2020-2021 рр.:

- Розвиток лідерської та організаційної спроможності Української велосипедної мережі:
 - проведення щорічної міжнародної транспортної конференції Veloforum;
 - розроблення та поширення методичних матеріалів з адвокації для агентів змін в українських містах та громадах, що просувають велотранспорт;
 - розроблення Національної велосипедної стратегії;
 - адвокація прийняття змін до Правил дорожнього руху.
- Навчання стейкхолдерів інструментам впливу на міські рішення:

- адвокація створення велосипедних маршрутів у Києві;
- посилення спроможності державних установ в сфері велотранспорту (Сектор розвитку велосипедної мережі КМДА, Департамент містобудування та архітектури);

- літня школа транспорту в Києві;
- школа адвокації для активістів з українських міст та громад.
- Партнерська програма:
 - залучення бізнесу до підтримки велосипедних подій;
 - сертифікація офісу U-Cycle за програмою “Bike Friendly Company”;
 - велосипедна сертифікація для приватного сектору;
 - проведення конкурсу Велопрацедавець року.
- Український центр велотранспорту 2.0 - розвиток професійного консалтингу в сфері велотранспорту:
 - стала бізнес-модель для Українського центру велотранспорту у форматі соціального підприємства на базі U-Cycle.

- Організаційний розвиток U-Cycle:
 - розбудова організаційної культури та культури взаємодії з партнерами;

- налагодження сталої моделі фінансування;
- розроблення системи постійного навчання для команди U-Cycle.

Організаційна структура:

U-Cycle (ГО «Асоціація велосипедистів Києва») - членська громадська організація, головним органом якої є Загальні збори членів організації, що відбуваються раз на рік. На Загальних зборах члени затверджують звіти та плани організації на рік, а також обирають голову, членів Ради та членів Ревізійної комісії терміном на 1 рік. Голова та Рада організації виконують рішення Загальних зборів у період між зборами. Для виконання усіх завдань

вони наймають виконавчого директора. За діяльністю цих осіб, у тому числі фінансовою, слідкують обрані члени Ревізійної комісії. Виконавчий директор організовує поточну роботу, наймає інших працівників та залучає волонтерів для виконання робіт (рис. 2.2.3).

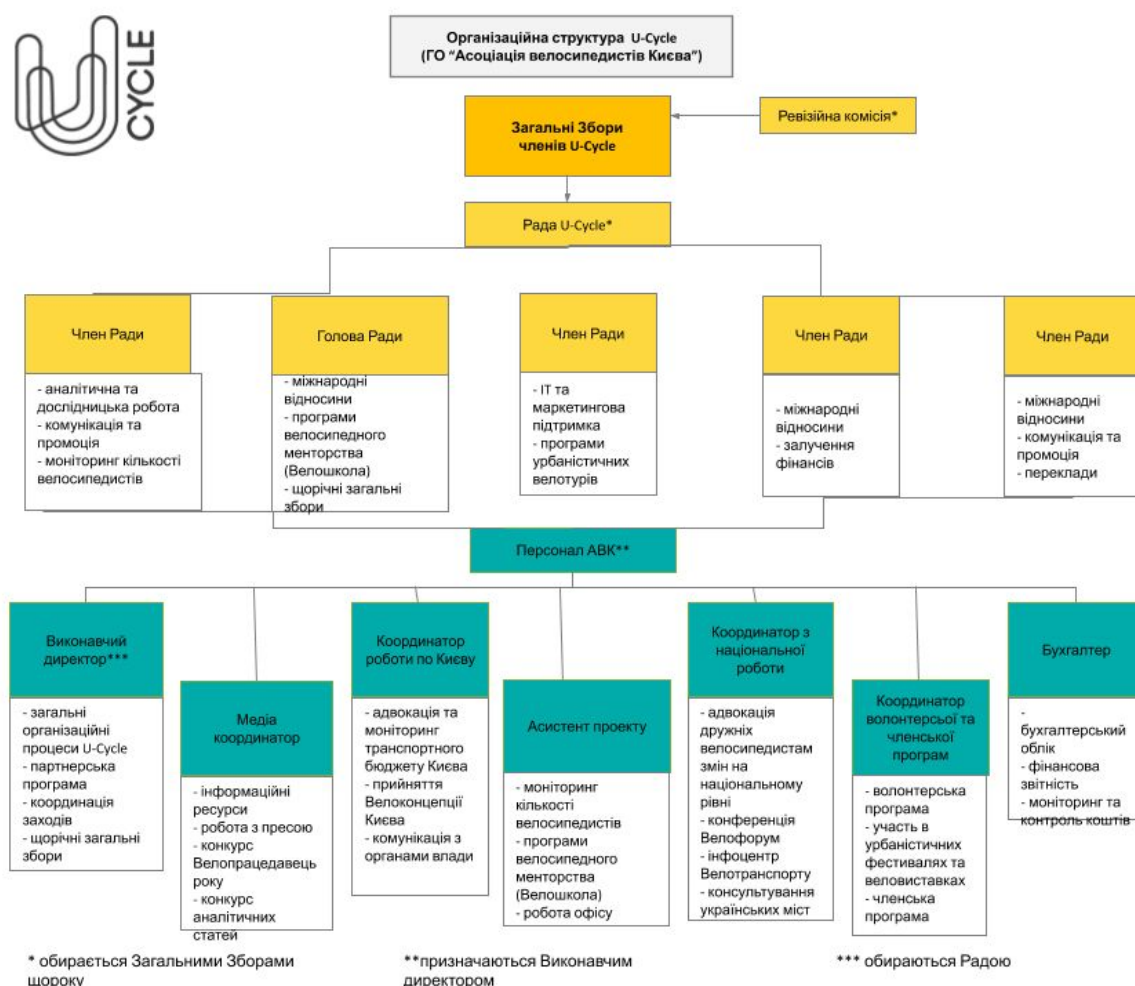


Рис. 2.2.2 Органіграма U-Cycle (ГО "Асоціація велосипедистів Києва")

Історія організаційного розвитку U-Cycle:

2004 рік — створено неформальну спільноту у Києві "Зеленому місту - зелений транспорт";

2007 рік — зареєстровано ГО "Асоціація велосипедистів Києва" з місією: "Комфортний Київ, де кожен хоче і може їздити на велосипеді";

2008 рік — заснували велосипедну конференцію для мережування та поширення кращих практик “Велофорум” (перша подія відбулася у Луцьку і збрала 13 учасників);

2009 рік — стали членами найбільшої велосипедної організації світу “Європейська федерація велосипедистів” (ECF);

2011 рік — стали кращою молодого велосипедною організацією Європи та отримали перше фінансування грант на оргрозвиток від ECF;

2012 рік — відкрили офіс та найняли першого працівника в штат;

2014 рік — розпочали перший великий проект за підтримки ЄС на 4 роки та вийшли на національний рівень;

2015 рік — провели перший табір для велоактивістів “Bike Camp” та стартували з національною кампанією на місцеві вибори "Я за вело";

2016 рік — ініціювали заснування Української велосипедної мережі;

2017 рік — стали найбільш об’єднавчою організацією для великих міст України за результатами Дослідження мережі взаємодії міських ініціатив та організацій у 5 містах, що проводив аналітичний центр CEDOS (рис. 2.2.2) [25];

2018 рік — провели 10-ту міжнародну транспортну конференцію “Veloforum” (збрали понад 200 учасників в Івано-Франківську);

2019 рік — здійснили ребрендинг та стали “U-Cycle”.

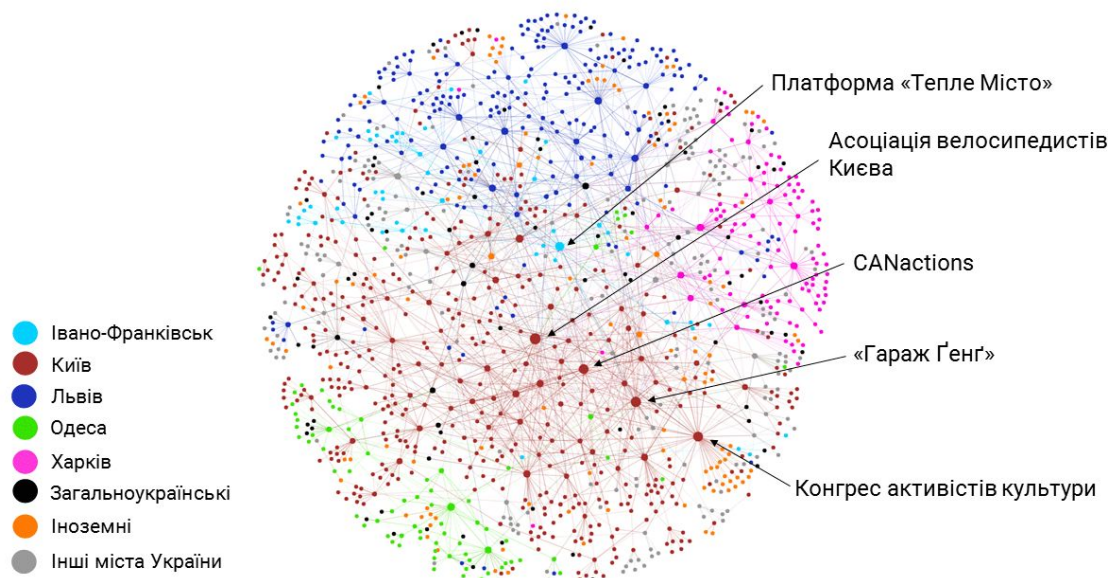


Рис. 2.2.3 Показник посередництва щодо рівня спроможності акторів об'єднувати мережу згідно “Дослідження мережі взаємодії міських ініціатив та організацій у 5 містах” (дані аналітичного центру CEDOS, 2017 рік)

За результатами проведення сесії з самооцінки організаційної готовності до стратегічного розвитку з членами команди офісу та Радою U-Cycle було спільно усвідомлено наступні сильні та слабкі аспекти організації в секторах Цілі та місія, Лідерство, Бачення, Спільнота та Менеджмент (рис. 2.2.4):

1. Цілі та місія: у U-Cycle є сильна мотивуюча місія, яку розуміють та поділяють всі члени організації;
2. Лідерство: у членів команди є чітке розуміння того як розподіляється та функціонує лідерство в організації;
3. Бачення: у U-Cycle є чітко артикульоване бачення стратегічного розвитку організації по досягненню цілей; бачення розвитку спільноти існує на рівні інтуїції керівництва;
4. Менеджмент: у зв'язку зі стрімким розвитком система менеджменту організації потребує постійного удосконалення та адаптації згідно нових

масштабів, політики та процедури описані, проте не всі бізнес-процеси налагоджені та синхронізовані;

5. Спільнота: в організації відсутнє чітке розуміння, які групи зацікавлених сторін, клієнтів та прихильників входять в систему стейкхолдерів організації; слабкі зв'язки з стейкхолдерами; немає чіткої та зрозумілої системи взаємодії з людьми зі спільноти та чітко визначеної стратегії розвитку спільноти.



Рис. 2.2.4 Оцінка оргрозвитку організації. Фото фліпчарту зі стратегічної сесії команди та ради U-Cycle у грудні 2018 року

За 12 років свого існування організація виросла з низової ініціативи велоактивістів до експертної організації, яка успішно адвокатує розвиток велотранспорту на національному та локальному рівні та популяризує велосипед як транспорт в українських містах і громадах, застосовуючи кращі практики. U-Cycle зараз також є найбільшою велосипедною громадською організацією в Україні і має вагомий вплив на розвиток мережі агентів змін, яку становлять велоактивісти, велосипедні ініціативи та громадські організації з

різних українських міст та громад.

Свого часу активно діюча спільнота мешканців Києва стала імпульсом для заснування і була головним двигуном розвитку організації. Набираючи обертів і стаючи більш експертною, аніж активістською, організація з одного боку стала потужною інституцією в громадянському секторі України і успішно та професійно досягає своїх стратегічних цілей, з іншого боку це змістило фокус уваги зі спільноти, яка органічно зростає синхронно з ростом велоруху. Якщо раніше спільнота організації включала лише велоактивістів з Києва, то зараз спільнота суттєво також виросла і географічно, об'єднуючи людей не лише зі столиці, а й багатьох українських міст та громад. Підтримка та участь людей надзвичайно важлива, щоби творити якісні системні зміни. Сьогодні організація має великий потенціал для розвитку своєї спільноти та може будувати більш стало свою діяльність завдяки довірі, підтримці та участі великої кількості людей. Тому в подальшому U-Cycle варто сфокусуватися також і на такій сфері організаційного розвитку як спільнота, розробити стратегію розвитку та імплементувати нові практики задля сталого розвитку організації.

2.3 Аналіз існуючої спільноти та досвід U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) у розбудові локальних спільнот на прикладі проекту “ВелоСхід”

У 2007 році U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) була заснована активними мешканцями міста у форматі членської громадської організації. Спочатку організація функціонувала як низова міська ініціатива, об'єднуючи кілька десятків активістів, які прагнули відстоювати права велосипедистів та вимагали створення велоінфраструктури у Києві. Станом на той час загалом людей, які активно використовували велосипед у місті як

транспорт було не більше сотні.

Загалом динаміка користування велотранспортом у Києві стабільно зростає, незважаючи на повільні темпи будівництва велосипедної інфраструктури. Так, транспортна модель Києві (modal split), яку на замовлення Київської міської державної адміністрації розробила компанія А+С Україна, продемонструвала, що вже у 2015 році щодня виїздило 7 тис. мешканців на велосипеді у місто. Також про позитивну динаміку щоразу свідчать результати дослідження “Підрахунок велосипедистів у Києві”, яке проводить U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) двічі на рік, починаючи з 2014 року, залучаючи до процесу щоразу 64 волонтери (рис. 2.3.1).

Відповідно разом зі зростанням попиту на користування велосипедом як транспортом у місті зростає і велосипедна спільнота, до якої щороку приєднується все більше і більше проактивних мешканців, що посилюють велоголос та відстоюють створення безпечної та зручної велоінфраструктури у Києві. Сьогодні спільнота організації U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) відповідно також зростає і представлена кількома ключовими групами (рис. 2.3.2):

- члени організації (станом на 2019 рік - понад 800 дійсних та асоційованих членів);
- волонтери організації (щороку до активностей долучається понад 150 волонтерів).
- проактивні мешканці, що є учасниками акцій U-Cycle (понад 3 тис.)
- онлайн-спільнота у соціальних мережах (понад 15 тис.).



Рис. 2.3.1. Результати дослідження “Підрахунок велосипедистів у Києві”
(інфографіка за весну 2019 року)

Центральним ядром спільноти організації є члени та волонтери, які беруть безпосередню участь у діяльності та житті організації і допомагають досягати місії організації. Також важливою для організації є група, представлена київськими велосипедистами, які не є афілійованими до організації, проте беруть активну участь у подіях та акціях, які ми організуємо у Києві, тим самим посилюючи велоголос у місті та роблячи вимоги велоспільноти більш переконливими та впливовими.

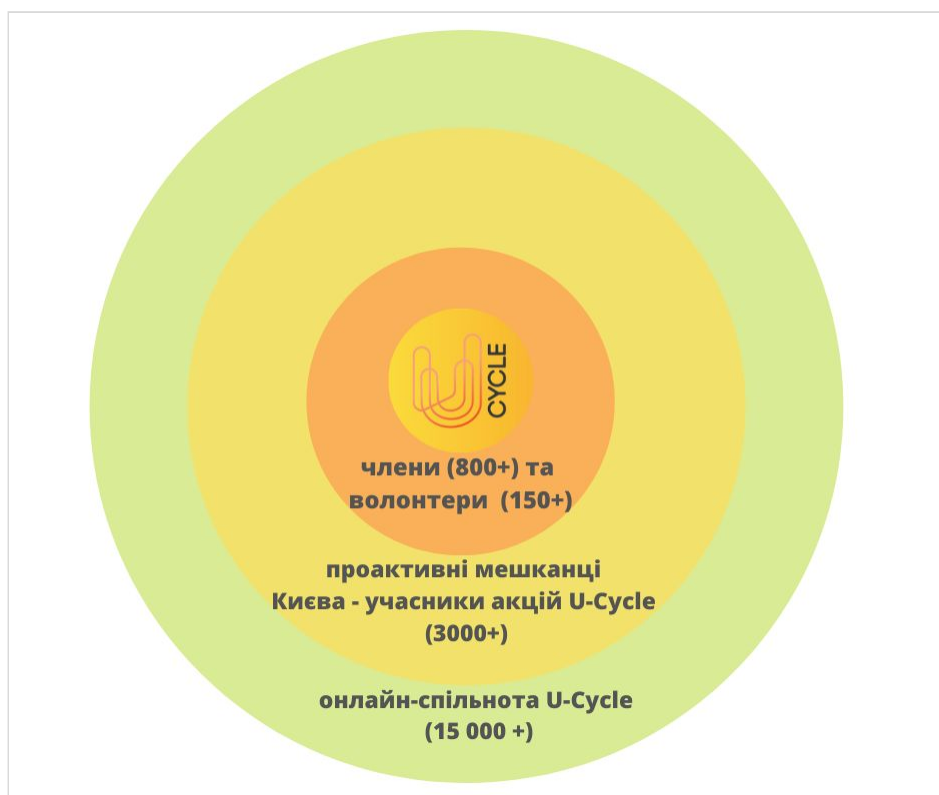


Рис. 2.3.2. Розподіл спільноти U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) за ключовими групами, дані станом на грудень 2019 року

Наша онлайн-спільнота розвивається завдяки кільком каналам в соціальних мережах (Facebook, Telegram, Instagram, Googlegroups) та нараховує аудиторію понад 15 тис. людей. Дана група включає в себе відповідно і попередні групи, але також і об’єднує більш пасивну категорію мешканців, які не завжди готові фізично включатися у велосипедний рух, проте готові в разі чого підтримати петицію, поширити важливу заяву тощо. За нашими спостереженнями люди, що знаходяться в ядрі спільноти, свого часу належали лише до групи “Онлайн-спільнота” і з часом рухалися до ядра спільноти, приєднуючись як члени або волонтери організації.

Формат членської організації є типовим для велосипедних організацій міст світу, оскільки дозволяє розбудовувати спільноту. У даному разі членський формат було обрано на етапі заснування для того, щоби об’єднати

велоспільноту, посилити велоголос та допомогти зробити Київ та інші міста комфортними для людей. Підтримка членів також дозволяє диверсифікувати надходження фінансів (у 2019 році розмір щорічного членського внеску становить 300 грн), сприяє роботі організації при представленні інтересів велосипедистів перед владою і загалом дає розуміння того, що організація рухається у правильному напрямку.

У 2018 році рішенням членів організації на Загальних зборах було проголосовано за внесення зміни до Статуту щодо членства в організації. Це було здійснено, щоби спростили взаємодію між організацією та її членами. У результаті у 2019 році було трансформовано членську програму, яка тепер має два формати членства (рис. 2.3.3):

- дійсне членство (статус “член U-Cycle”);
- асоційоване членство (статус “друг U-Cycle”).

У випадку асоційованого членства “Друг організації” сплачує річний членський внесок у 300 грн на розвиток U-Cycle; отримує щоквартальний дайджест новин для друзів, а також дайджести з важливими новинами протягом року; за бажанням долучається до активностей в межах своїх можливостей та компетенцій.

У випадку дійсного членства “Член організації” сплачує річний членський внесок у 300 грн на розвиток організації; запрошений долучатися до ключових активностей, в яких передбачено участь членів; раз на квартал запрошений до участі у зборах Ради, а також у проміжних стратегічних сесіях для членів; отримує щоквартальний дайджест новин для друзів, а також дайджести з важливими новинами протягом року; включений до спеціалізованої розсилки членів; має право голосу на Загальних зборах та може висунути свою кандидатуру в члени Ради або на посаду Голови організації. Щоб стати “Членом організації”, кандидат заповнює та підписує письмову

заяву в офісі, чим затверджує свою відповідальність та згоду брати активну участь в діяльності організації. Рішення про набуття членства ухвалює Рада організації.

Оновлена членська програма U-Cycle

Оберіть свій формат підтримки!

ДРУГ U-CYCLE	ЧЛЕН U-CYCLE
<ul style="list-style-type: none"> сплачує річний внесок у 300 грн отримує щоквартальний дайджест новин для друзів U-Cycle за бажанням у вільний час долучається до подій 	<ul style="list-style-type: none"> сплачує річний внесок у 300 грн отримує щоквартальний дайджест новин для друзів U-Cycle включений до гугл-групи членів U-Cycle долучається до ключових подій U-Cycle раз на рік бере участь у Загальних Зборах організації, а також у воркшопах та стратегічних сесіях для членів U-Cycle може висувати свою кандидатуру на посаду члена Ради або голови U-Cycle

голучитися
[BIT.LY/AVK_MEMBERSHIP](http://bit.ly/avk_membership)

ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО
Приєднуючись до U-Cycle, ви посилюєте голос велоспільноти Києво та інших міст, допомагаєте в адвокації створення умов для безпечного та доступного життя в містах для всіх мешканців.

avk.org.ua/doluchytysya/

Рис. 2.3.3. Членська програма U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”), яка діє з 1 січня 2019 року

Окрім членів організації, ядро спільноти U-Cycle також формують волонтери організації. В організації існує багато різних способів залучення та можливостей, де волонтери можуть проявити себе, зокрема волонтери:

- посилюють своєю підтримкою проекти організації та виступають співорганізаторами багатьох наших подій;
- є амбасадорами організації і представляють на різних зовнішніх подіях, ходять на теле-, радіоефіри, надають коментарі ЗМІ.
- беруть участь у зустрічах активістів “веловівторках” на навколо велосипедні теми (а також ініціюють самостійно такого формату зустрічі)

- приєднуються до ініціатив та проектів представників спільноти та пропонують власні проекти, зокрема, отримують підтримку організації при просуванні своїх урбаністичних проектів на конкурс Громадського бюджету;

- першими дізнаються про можливості, програми обмінів, тренінги організацій-партнерів, табори та інші проекти, а також отримують рекомендаційні листи від U-Cycle для пошуку кар'єрних можливостей та подачі на українські та міжнародних освітні програми та ін.

Наразі в організації не існує окремо розробленої та імплементованої стратегії розвитку спільноти. Проте для більшості визначених наших цільових аудиторій розроблено та впроваджено (частково/повністю) окремі внутрішні політики та інструкції для волонтерської та членської програм.

Окремо організація розробила комунікаційну стратегію для більш ширшої велосипедної спільноти, а саме ключових бенефіціарів організації - мешканців міста Києва, які вже використовують велосипед як транспорт у місті, а також потенційних його користувачів. У рамках цього було сформульовано ключові меседжі для більш конкретних цільових груп в межах цільової аудиторії "мешканці Києва" та визначено основні канали комунікації для кожної з груп. У межах дослідження, проведеного організацією із залученням зовнішнього експерта по комунікаціям, було конкретизовано групи мешканців міста для того, щоби якісніше фокусуватися у своїй діяльності. Таким чином було визначено ключові 4 цільові аудиторії:

- працівники офісів (у Києві набирає рух Велосипедом на роботу, розвивається тренд корпоративної соціальної відповідальності, і компанії облаштовують велозручності для своїх співробітників, зростає кількість учасників конкурсу "Велопрацедавець року", який проводить щорічно U-Cycle);

- студенти (велосипед є доступним і раціональним транспортом для

студентів, адміністрації ВНЗ та студентські спільноти починають ініціювати створення велокампусів біля навчальних корпусів та гуртожитків)

- мешканці Подолу (найбільш “хіпстерський” район міста, наразі один із найбільш популярних серед користувачів велосипеда, ідеальний для велотранспорту, оскільки мікрорайон має квартальну забудову, переважно пологий рельєф, також тут знаходиться найбільша концентрація “байк-френдлі” закладів у місті);

- мешканці ж/м Троєщини (тут існує єдиний станом на сьогодні сучасний завершений велосипедний маршрут у Києві і водночас відсутня альтернатива у вигляді метро. Також додає привабливості користуватися велосипедом пологий рельєф та високий рівень мобільності й незалежність від заторів, що забезпечує велотранспорт).

Всі проекти, програми і події, які реалізовує сьогодні U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) спрямовані на конкретні цільові аудиторії, які ми виокремили для себе як найважливіші та такі, які наближають нас до втілення місії організації. Наприклад, флешмоб Велосипедом на роботу націлений на участь не лише узагальнено мешканців міста, а й зокрема на участь київських компаній у форматі корпоративних велоколон. Інший проект “Велошкола з безпеки руху” проводиться для мешканців Подолу та Троєщини у відкритих публічних просторах щотижня з квітня по вересень.

Головні канали комунікації зі спільнотою, які ми використовуємо у своїй діяльності, це сайт, соцмережі, щотижневий дайджест, розсилки на цільові групи (волонтерська, членська, партнерів, велоактивістів з інших українських міст), ресурси медіапартнерів (наприклад, медіапартнерами проекту “Конкурс Велопрацедавець року” та “Велосипедом на роботу” є “байк-френдлі” 1+1 Медіа та портал можливостей “Robota.ua”), а також офлайн-канали (участь у виставках, міських фестивалях, різноманітні промоакції - велопаради,

велоекскурсії, флешмоби, Дні ПАРКУвання, Європейський тиждень мобільності, конференція Велофорум).

У 2018 році організація вперше реалізувала проект, основною ідеєю якого стало спільнототворення. Проект “ВелоСхід” було реалізовано задля просування розвитку велоруку у східних містах, які на велоактивістській мапі України є найменш активним регіоном. Однією з ключових активностей в рамках проекту стали відкриті міські фестивалі “ВелоВихідні” у семи містах Донецької (Костянтинівка, Слов’янськ, Добропілля, Дружківка, Мирноград) та Луганської (Старобільськ, Лисичанськ) областей, які пройшли у липні-вересні 2018 року. Події було організовано спільно з місцевими активістами та громадськими організаціями. У програмі “ВелоВихідних” – тематичні велозаїзди та міські велотури, відкриті веломайстерні, велошкола з безпеки руху, зустрічі з веломандрівниками та лідерами українського велоруку, кінопокази просто неба за допомогою велогенератора та інші активності, які демонстрували можливості для розвитку велоруку та мали на меті розкрити східні міста по-новому. Кожна програма була унікальною та комунікувала автентичність міст та місцевих активістів: у Костянтинівці це були веловихідні “Круті педалі”, у Слов’янську – “ВелоДвіжОк”, у Мирнограді – “Двоколісний день”, у Старобільську – “Sherwood Weekend”, у Добропіллі – “ДоброВело”, у Лисичанську – “Двіж on Wheels” і “Дружбайк” у Дружківці.

Цим проектом спільно з активістами зі східних міст U-Cycle продемонструвала, що велосипед – не просто раціональне транспортне рішення, а й чудовий об’єднавчий інструмент для мешканців міст. Це гарна можливість для локальних громадських організацій та ініціатив залучати до своєї спільноти нових членів громади, незалежно від віку і соціального статусу, і тим самим посилити голос на підтримку якісної та безпечної інфраструктури у містах. На сході організація зафіксувала багато людей, які вже активно

користуються велосипедом ледь не щодня, а тому це водночас і потужна об'єднавча можливість задля позитивних міських трансформацій. Разом з тим розвиток велосипедних спільнот сприяє появі нових горизонтальних зв'язків між людьми, можливостей для синергії та допомагає активним громадянам більш професійно впливати на прийняття рішень у містах.

На старті проекту ми не знайшли жодної громадської велосипедної організації, лише неформальні часто закриті велоклуби чи ініціативи. Після проекту завдяки отриманому досвіду в регіоні створилися ГО “KramCycle” (Краматорськ), ГО “ДоброВело” (Добропілля), ГО “Клуб ВелоТак” (Покровськ), а закритий “Велоклуб ГОР” об'єднався з велоклубами з сусідніх міст Донецької області і наразі триває створення ГО “Східноукраїнських велосипедний клуб ГОР”. Саме цей досвід вплинув на те, що місія U-Cycle під час ребрендингу була переосмислена і в ній з'явилася складова “U-Cycle об'єднує людей”.

Характеристика ядра існуючої спільноти (контекст): щороку до подій та проектів U-Cycle у Києві долучається як волонтери понад 150 людей, 800 людей за всю історію організації приєдналися як члени і хоча б раз сплатили членський внесок. Серед них є люди різного віку, типу зайнятості та професій. Серед мотивацій - бажання належати до велоспільноти, відчувати себе частиною велоруку та більш активно включатися у велосипедні питання у Києві, прагнення підтримати у такий спосіб організацію, бажання розвитку, навчання, інтерес до волонтерства, громадських організацій та соціальних змін в країні загалом та ін.

Рівень залученості спостерігається різний: від волонтерства протягом 2 год в рамках проекту “Підрахунок велосипедистів у Києві” до надання регулярних професійних послуг (юристи, фотографи, дизайнери тощо) та

багаторазової підтримки в організації подій та реалізації різних проектів протягом року.

Наразі спостерігається відсутність потужних зв'язків між людьми у спільноті, при чому спільнота органічно зростає, підпадаючи під загальний тренд росту кількості користувачів велотранспорту у Києві. Також існує не високий рівень мотивації брати більшу відповідальність та більш активно включатися в процеси та координувати окремі напрямки. Окрім всього, спостерігається недостатньо розкритий потенціал людей та їх лідерських якостей з існуючої спільноти через недостатню інклюзивність щодо включення людей у реалізацію проектів U-Cycle.

Сьогодні у зв'язку з новими викликами та середовищем в умовах невизначеності, в якому розвивається загалом українське громадянське суспільство, організація потребує впровадження стратегії розбудови спільноти U-Cycle, яка має перезавантажити та актуалізувати діяльність організації щодо роботи зі своєю спільнотою. Нова модель має створити умови для більшої інклюзивності, розкриття потенціалу людей та розвитку їх персонального та колективного лідерства. Також застосування нових підходів та практик по розвитку спільноти має на меті посилити рівень довіри та зв'язки між людьми всередині спільноти, а також посилити соціальний капітал U-Cycle задля сталого розвитку організації та розвитку українського громадянського суспільства загалом. Стратегію розвитку спільноти варто будувати на основі попереднього досвіду роботи зі спільнотою у місті Києві, успішної практики спільнототворення у містах Донецької та Луганської областей в рамках проекту "ВелоСхід" та кращих світових практик, які допомагають будувати життєздатні цілісні спільноти.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ РОЗБУДОВИ СПІЛЬНОТИ U-CYCLE (ГО "АСОЦІАЦІЯ ВЕЛОСИПЕДИСТІВ КИЄВА") ЗАДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Спільнота U-Cycle (ГО "Асоціація велосипедистів Києва") 2022: стратегія розвитку спільноти як соціального капіталу організації

У даному підрозділі дипломної роботи пропонується стратегія розвитку спільноти U-Cycle (ГО "Асоціація велосипедистів Києва") на 2020-2022 рр. Стратегія має на меті перезавантажити підходи організації по роботі зі своєю спільнотою та запровадити нові практики для її розбудови.

У стратегії пропонується свідомо змінити категорію "волонтери" на "VELOактивісти", оскільки волонтери - це ті, хто щось роблять для організації, а велоактивісти - це ті, для яких робить щось організація, щоби зростало їхнє лідерство. Це призводить до потрібного виграшу "win-win-win": коли зростає окрема людина у спільноті, зростає сама спільнота і разом з нею організація.

Цілі стратегії:

- розвиток велосипедного руху задля позитивних міських трансформацій у Києві, українських містах та громадах;
- розбудова спільноти U-Cycle на засадах цілісного управління проектами, що створює умови для більшої інклюзивності, розкриття потенціалу людей та розвитку їх персонального та колективного лідерства;
- зміцнення довіри, побудова нових горизонтальних зв'язків та змістовних відносин між людьми всередині спільноти;

- посилення соціального капіталу U-Cycle задля сталого розвитку організації та розвитку українського громадянського суспільства.

Для розробки стратегії розвитку спільноти U-Cycle використано інструмент “Community Canvas” (поширюється у відкритому доступі за ліцензією Creative Commons BY-NC-SA 4.0). “Community Canvas” пропонує шаблон для кожного, хто об’єднує людей, і допомагає ініціативам та організаціям успішно практикувати спільнототворення. “Community Canvas” виконує роль путівника, що дозволяє визначити всі важливі сфери розвитку та будувати більш життєздатні та цілісні спільноти. На думку розробників, кожна спільнота така ж унікальна, як і люди в ній. Тому, хоча й більшість спільнот мають подібну структуру, наповнення буде абсолютно різним для різних типів спільнот. Структура шаблону “Community Canvas” дозволяє концептуально змодельовати стратегію розвитку спільноти (рис. 3.1.1) [26].

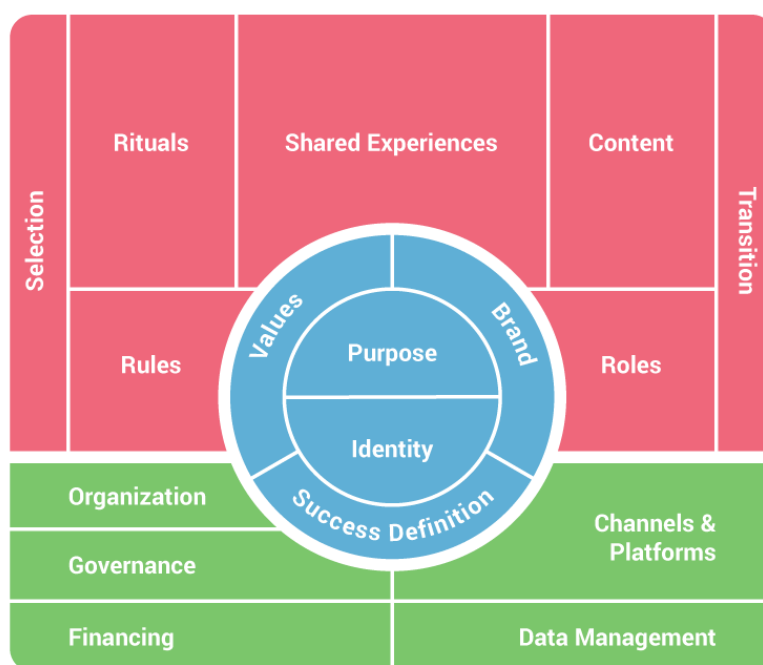


Рис. 3.1.1. Структура шаблону “Community Canvas” для розробки стратегій розвитку спільнот

Стратегія розвитку спільноти U-Cycle згідно до структури “Community Canvas” має 3 секції - Ідентичність, Досвід та Структура, кожна з яких дає відповіді на різні запитання щодо спільноти організації. Для даної стратегії застосовано шаблон “Minimum Viable Community” від “Community Canvas”, який дає відповіді на 9 ключових запитань щодо спільноти (Додаток 2).

Секція “Ідентичність”:

в основі всього лежить ідентичність. Вона передбачає відповіді на питання: хто ми є, у що віримо і що ми робимо. Включає розділи Ціль, Цінності, Ідентичність, Бренд та Бачення (індикатори успіху).

1. Ціль:

спільнота U-Cycle є середовищем, яка об’єднує людей, що сміливо втілюють свої мрії, як зробити Київ та українські міста і громади кращими, просуваючи велосипед як зручний безпечний транспорт.

2. Ідентичність:

спільнота U-Cycle є невід’ємною частиною організації та існує для зміцнення лідерства велоактивістів та проактивних мешканців Києва, українських міст і громад, які посилюють велоголос та сприяють позитивним міським трансформаціям.

Спільнота U-Cycle включає чотири ключові групи (рис. 3.1.2):

1. дійсні члени та велоактивісти U-Cycle у місті Києві
2. велоактивісти та “велоагенти у владі” - представники муніципалітетів, що просуваються розвиток велотранспорту в українських містах та громадах;
3. асоційовані члени (друзі U-Cycle) та проактивні мешканці Києва, що беруть участь в акціях та посилюють велоголос;
4. онлайн спільнота у соціальних мережах.

Ядром спільноти U-Cycle є перші дві групи, які становлять мережу агентів змін, що розвивають велосипедний рух та просувають велотранспорт у

Києві, українських містах та громадах.

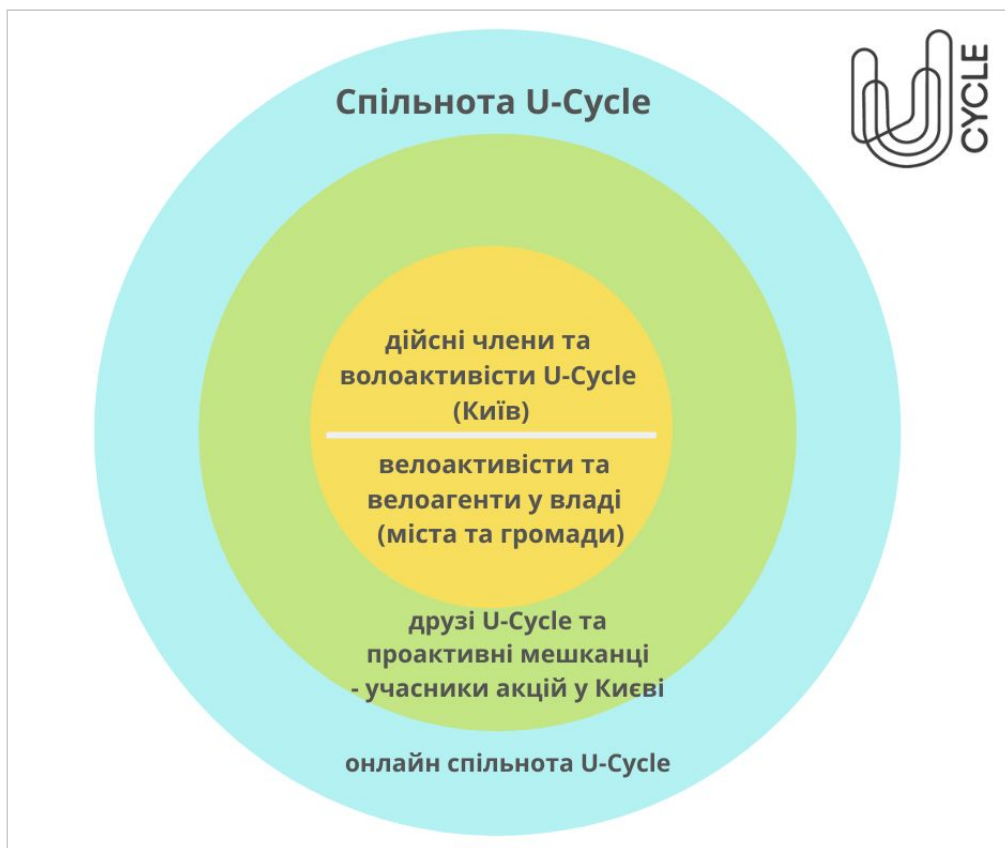


Рис. 3.1.2. Розподіл спільноти U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) за ключовими групами згідно Стратегії розвитку спільноти 2022

3. Цінності:

- довіра: спільнота U-Cycle є середовищем, де практикують довіру один до одного і де довіра створює потенціал для творення горизонтальних зв'язків та змістовних відносин між людьми;
- відкритість: спільнота U-Cycle є відкритою і всі, хто розділяє місію і цінності організації та її спільноти, можуть приєднатися до діючих проектів або реалізувати у середовищі спільноти свої власні ініціативи;
- проактивність: спільнота U-Cycle є середовищем, в якому люди сміливо виражають свої мрії, беруть ініціативу, активно діють та самоорганізуються;

- синергія: спільнота U-Cycle керується принципом, що заради великих справ потрібно об'єднуватися, підсилювати один одного та гармонійно взаємодіяти за принципом потрібного виграшу “win-win-win”;

- сталий розвиток: концепція сталого розвитку лежить як в основі місії організації (оскільки розвиток велотранспорту є однією з ключових складових сталого розвитку міст), так і в концепції розвитку спільноти, де комфортне та безпечне середовище є важливою складовою для творчості та співпраці, розкриття потенціалу людей та розвитку їх персонального та колективного лідерства.

Цінності спільноти U-Cycle є комплементарними до цінностей організації: чесність та довіра, рівність та відкритість, співпраця, експертність, відповідальність, проактивність, сталий розвиток.

4. Бренд:

для візуалізації людей зі спільноти U-Cycle використано інструмент “Brand person”, який дозволяє визначити узагальнений портрет типових представників спільноти. За результатами для спільноти U-Cycle було визначено шість збірних образів - Оріся (Олеся+Орест), Олександр, Мирослав, Сергій, Женя (табл. 3.1.1).

“Brand persons” спільноти U-Cycle

Ім'я	Орися (Олеся + Орест)		Олександр	Мирослав	Сергій	Женя
Стать	жінка	чоловік	чоловік	чоловік	чоловік	чоловік+жінка
Вік	30+ (не має дітей)	30+ (не має дітей)	35+ (має родину)	40+ (має родину)	30+ (зовсім маленькі діти\немає)	25+ (не має дітей)
Діяльність	місцевий громадський активізм	з активізму зробив професію	підприємець, дохід вище середнього	мер ОТГ, працює у сільраді, міськраді або виконкомі, депутат	менеджер, офісний працівник (часто ІТ), має середній дохід	креативні сфери (фотограф, дизайнер, бариста - контент мейкери)
Цінності	саморозвиток	саморозвиток, справедливе місто, за вело, візуали	раціональний, лідер, хоче і має соціальний вплив, екосвідомість, просуває вело, прагматичний	готовий сприймати зміни, хоче покращення свого міста, освіта (їздить у навчальні візити), оптиміст	волонтерство заради позитивних суспільних змін, прагнуть компанії поза роботою, громадянська активність	візуали, стиль важливий, творчість, громадський активізм, екосвідомість (за розумне споживання),
Хобі, уподобання, інтереси	подорожі, творчість, читає книжки	урбаністика, подорожі, читає книжки	велосипед як хобі, хоча має авто	родина, відпочинок з дітьми, футбол, велотуризм	активний відпочинок (велосипед, лижі, гори, подорожі), люблять меми	тусовки, гурмани, подорожі, багато читають книжок
Чим є велосипед у житті	транспорт для міста	транспорт для міста	велосипед як відпочинок і спорт (бере участь у марафонах, велосотках, бреветах і тд), на телефоні має додаток Strava	велосипед як відпочинок, велотуризм	велосипед відпочинок і спорт, на телефоні має додаток Strava, часто має авто	велосипед як транспорт і трендову річ (аксесуар), не використовують велосипед як спорт

5. Візія (визначення успіху):

- станом на кінець 2022 року люди зі спільноти U-Cycle успішно втілили 12 власних проектів та ініціатив задля посилення велосипедного руху та позитивних міських трансформацій;

- проекти та кампанії U-Cycle по всіх напрямках роботи є інклюзивними для участі людей зі спільноти на всіх етапах; координатори, плануючи свою діяльність задля досягнення місії організації, передбачають простір для розвитку персонального та колективного лідерства людей зі спільноти;

- спільнота U-Cycle налічує понад 30000 людей (ядро організації налічує понад 300 людей) та є соціальним капіталом організації.

Секція “Досвід”:

дана секція включає формати взаємодії організації з людьми зі спільноти, описує те, що відбувається у спільноті та що створює відчутну цінність для людей зі спільноти. Включає два розділи - Взаємодія та Ролі.

6. Взаємодія:

задля розвитку ядра спільноти та створення можливостей для переходу людей з категорії “проактивні мешканці-учасники акцій” у категорію “VELOактивісти”, організація використовує різні форми взаємодії, які повторюються з певною регулярністю і мають на меті створювати середовище, де люди зі спільноти мають можливість розкривати свій потенціал та посилювати персональне і колективне лідерство. Серед практик, які пропонуються у даній Стратегії розвитку спільноти U-Cycle 2022, є як нові (U-Cycle Open Space та U-Cycle MeetUPs), так і вже випробувані часом, що мають цінність для організації в розвитку спільноти, які також пропонується продовжити та переосмислити як спільнототворчі (стратегічні планування національних кампаній, Bike Camp, конференція Veloforum) (табл. 3.1.2).

Таблиця 3.1.2

Практики взаємодії задля розвитку спільноти U-Cycle

назва заходу	регулярність	формат	для кого	очікуваний результат
U-Cycle Open Space	двічі на рік (черв., груд.) + двічі на рік Review session (берез., верес.)	дводенний захід за технологією Відкритий простір	дійсні члени U-Cycle, велоактивісти з Києва, міст та громад	Книга результатів Відкритого простору, яка містить протоколи обговорень та плани наступних кроків
U-Cycle MeetUPs	1-2 рази на місяць (+за запитом)	2-3 годинна зустріч в офісі для обговорень конкретних тем, обміну досвідом, навчання та натхнення	дійсні члени, велоактивісти, друзі U-Cycle та проактивні мешканці-учасники акцій у Києві	простір для проявлення колективного розуму, залучення нових людей до конкретних проектів, нетворкінг
Стратегічне планування національних кампаній	на початку кампанії	1-2-денний воркшоп у Києві або іншому місті	дійсні члени U-Cycle та велоактивісти з Києва, міст та громад	стратегічний та операційний план національної компанії, до якої долучаються велоактивісти з міст та громад
Bike Camp	раз на рік (липень)	3-денний наметовий табір у горах з освітньою програмою щодо оргрозвитку, мережування, адвокації та промоції велоруку	велоактивісти з Києва, міст та громад	розвиток мережі агентів змін у містах та громадах, як розвивають велорух та просувають велотранспорт
Veloforum	раз на рік (жовтень)	міжнародна транспортна конференція, яка об'єднує велоактивістів, представників влади, інженерів-проектувальників, архітекторів та ін	велофрендлі влада, велоактивісти з Києва, міст та громад	презентація кращих практик, історій успіху, обмін досвідом та мережування

U-Cycle celebration	раз на рік (грудень)	вечірка в офісі чи іншому просторі з інтерактивною програмою	дійсні члени, велоактивісти, друзі U-Cycle	святкування досягнень спільноти за рік, рефлексія і нетворкінг
---------------------	----------------------	--	--	--

7. Ролі:

класифікація ролей у спільноті U-Cycle пропонується згідно до інструменту “Піраміда залучення”, який показує рівень взаємодії людей зі спільноти із організацією, їхню зацікавленість у її місії та діяльності. Організація, у свою чергу, зацікавлена ефективно взаємодіяти людьми зі спільноти з різних щаблів та «переміщувати» їх вгору по “Піраміді залучення” (рис. 3.1.3).

Протягом 2020-2022 рр. організація буде фокусуватися на збільшенні у спільноті кількості людей з категорій спостерігачі, послідовники, прихильники, учасники і найбільше інвестуватиме зусиль у розвиток категорії власники та лідери.



Рис. 3.2.1. Ролі людей у спільноті U-Cycle згідно до “Піраміди залучення”

Спостерігач — це людина, яка має певне зацікавлення в темах, з якими працює організація, а також знає про існування організації. Спостерігачі – це переважно люди, які проявляють активність онлайн, час від часу заходять на сайт організації і прагнуть залишатися на зв’язку. Тому вони не відписуються, наприклад, від волонтерської розсилки, але й часто не реагують на заклики до дії. У них великий потенціал просуватися до гори по піраміди, якщо організація докладас для зусиль.

Послідовник — це людина, яка уважно стежить за діяльністю організації та незначною мірою піклується про організацію. Це люди, які підписані не тільки на розсилку, а й на інші основні канали комунікації організації, за якими активно слідкують (наприклад, фейсбук-сторінку). Вони найчастіше готові до дій, які не потребують великих зусиль. Наприклад, підтримують організацію інформаційно (лайкають та поширюють пости).

Прихильник — це людина, яка достатньо вірить у місію і довіряє організації. Прихильник схвально відгукується про діяльність організації або деякі з її кампаній чи проектів. Це людина, яка постить повідомлення в себе на сторінці, може присвятити небагато свого вільного часу на допомогу організації.

Учасник — це людина, яка присвячує значну частину свого вільного часу на досягнення цілей організації. Це людина, яка вірить у те, що організація робить, готова допомагати організації, але не готова брати на себе відповідальність за результат. Учасник виконує конкретне завдання з чітко визначеними результатами та часто потребує постійної координації з боку організації.

Власник — це людина, яка інвестує свій час, знання та навички в успіх організації, або окремої кампанії/проекту, координує проекти, організовує активності, веде тренінги. Глибоко залучений в діяльність організації. Це людина, яка бере та відчуває відповідальність за результат. І найчастіше саме ці люди співвідносять себе з організацією, використовують термін «ми» замість «ви», коли йде мова про організацію.

Лідер — це людина, яка веде за собою інших людей зі спільноти. Керівник групи велоактивістів, думку якої поважають, до цієї людини дослухаються і вона може організувати інших людей навколо себе, діючи в рамках діяльності організації. Такій людині довіряють спілкуватися від імені організації з медіа та координувати окремі групи велоактивістів.

Секція “Структура”:

у дану секцію включено аспекти, які надають спільноті сталості у довгостроковій перспективі, та роблять взаємодію всередині зрозумілою для людей спільноти U-Cycle. Включає розділи Управління та Комунікація.

8. Управління:

якщо для організації головним органом управління є Загальні збори дійсних членів U-Cycle, то в управлінні спільнотою ключовим є принцип самоорганізації. Організація створює середовища, де люди зі спільноти мають простір самоорганізуватися та діяти разом, завдяки практикам взаємодії (табл. 3.1.2) та інструментам, що посилюють колективне лідерство та допомагають впроваджувати цілісне управління проектами (методологія “Dragon Dreaming”, технологія “Відкритий простір”, інструмент “Компас колективного лідерства”).

Для більшого впливу на організацію люди зі спільноти можуть стати дійсними членами та брати участь в управлінні організації, приймаючи ключові рішення та подаючи свою кандидатуру до Ради організації.

В організаційній структурі U-Cycle передбачено посаду координатора

розвитку спільноти, ключова функція якого організовувати практики взаємодії (табл. 3.1.2) та інші спільнототворчі заходи, підтримувати комунікацію “організація - спільнота” та забезпечувати реалізацію Стратегії розвитку спільноти U-Cycle 2020.

9. Комунікація:

люди зі спільноти можуть взаємодіяти з організацією як онлайн, так і оффлайн. Низькі рівні залучення, в основному, формуються онлайн (соціальні мережі, GoogleGroups). Більш високі рівні залучення вимагають більше ресурсів організації, акцент тут робиться на оффлайн взаємодії. Онлайн інструменти є другорядними на цих щаблях взаємодії (їх, наприклад, використовують для обміну інформацією, для координації дій тощо). Для оффлайн комунікації застосовують практики взаємодії задля розвитку спільноти U-Cycle (табл. 3.1.2).

3.2. Тактика розвитку колективного лідерства у концепції цілісного управління проектами на базі спільноти U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”)

У даному підрозділі дипломної роботи пропонується набір інструментів та принципів, які мають на меті допомогти втілити Стратегію розвитку спільноти U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) 2022 у життя та посилити колективне лідерство, запровадивши практику цілісного управління проектами. Також дані інструменти мають допомогти інтегрувати у ключові напрямки роботи організації компонент спільнототворення, а саме:

- адвокацію на національному і локальному рівнях;
- промоцію велосипедного транспорту та безпеки руху;

та посилити напрямок:

- розвиток мережі агентів змін в українських містах і громадах, що

просувають велосипедний транспорт.

Серед інструментів, які пропонуються для імплементації в організації:

1. методологія “Dragon Dreaming” для цілісного управління проектами;
2. технологія “Відкритий простір” як фасилітаційний формат проведення зустрічей спільноти;
3. інструмент “Компас колективного лідерства” для навігації комплексних змін на шляху розвитку лідерства у спільноті;
4. інструмент “Піраміда залучення” як траєкторія зростання людей у спільноті U-Cycle.

1. Цілісне управління проектами за методологією “Dragon Dreaming”

Задача інструменту: трансформувати підходи організації до управління проектами, а саме: відійти від традиційного підходу, який передбачає досягнення результату, та запровадити практику цілісного управління проектами, що ставить за мету, окрім досягнення результату, сприяти розвитку спільноти U-Cycle через реалізацію конкретних ініціатив.

Методологія “Dragon Dreaming” пропонує набір практик для етапів ініціативного мріяння, планування, втілення, оцінки та святкування, що разом являють собою “колесо проекту” (рис. 3.2.1).

Проект в даному разі - це спосіб творення середовища, об'єднання людей навколо мрії, спільнототворчий інструмент.

Принципи “Dragon Dreaming” для спільноти U-Cycle:

- особистісний ріст людей у спільноті U-Cycle, які активно займаються втіленням проектів (принцип “*personal growth*”);
- посилення спільноти U-Cycle як соціального капіталу організації (принцип “*community building*”);
- позитивні міські трансформації, які стаються завдяки втіленню проектів спільнотою U-Cycle (принцип “*service to the Earth*”).



Рис. 3.2.1 Колесо проекту за методологією "Dragon Dreaming"

Методологія "Dragon Dreaming" пропонується для застосування при реалізації як проектів спільноту, так і реалізації проектів командою офісу в рамках стратегічного плану організації із залученням людей зі спільноти. Для інтеграції методології в операційну діяльність U-Cycle, пропонується план дій на 2020 рік (табл. 3.2.1), у кінці року має відбутися сесія - рефлексія, щоби зрозуміти подальші кроки в розвитку спільноти та оцінити новий для організації інструмент.

Таблиця 3.2.1

План дій з імплементації методології “Dragon Dreaming” на 2020 рік

назва заходу	для кого	задача заходу	дата / місце
вступний семінар “Dragon Dreaming для U-Cycle”	команда офісу, Рада, представники з групи дійсні члени U-Cycle та велоактивісти (Київ)	-презентувати методологію для членів команди та найактивніших людей з київської спільноти -створити першу групу фасилітаторів методології у спільноті U-Cycle для подальшої практики	24/01/2020, офіс U-Cycle
операційне планування U-Cycle 2020, день 1 (етап “мріяння”)	команда офісу та Рада	- створити “дерево проектів U-Cycle 2020” - провести аудит проектів щодо адаптації в їх реалізацію методології “Dragon Dreaming”	30/01/2020, офіс U-Cycle
операційне планування U-Cycle 2020, день 2 (етап “планування”)	команда офісу та Рада	- створити операційний план U-Cycle 2020 за концепцією “Dragon Dreaming”	31/01/2020, офіс U-Cycle
вступний семінар “Dragon Dreaming для U-Cycle”	дійсні члени, велоактивісти (Київ, міста та громади)	-презентувати методологію для нових велоактивістів -створити другу групу фасилітаторів методології у спільноті U-Cycle	4/04/2020, офіс U-Cycle
воркшоп “Dragon Dreaming у велорусі” на Bike Camp	велоактивісти (Київ, міста та громади)	- поширити практику “Dragon Dreaming” задля посилення мережі агентів змін, що розвивають велорух	липень 2020, Карпати
воркшоп “Dragon Dreaming у велорусі” на Veloforum	велоактивісти та велофрендлі влада (Київ, міста та громади)	- поширити практику “Dragon Dreaming” задля посилення мережі агентів змін, що розвивають велорух	20/09/2020, Ужгород

реалізація проектів “Dragon Dreaming” спільнотою U-Cycle	спільнота U-Cycle	- реалізація операційного плану U-Cycle 2020 та ідей Відкритого простору	лютий-грудень 2020
U-Cycle celebration 2020 (етап “святкування”)	спільнота U-Cycle	- святкування досягнень спільноти за рік, рефлексія і нетворкінг	01/12/2020, офіс U-Cycle

2. Технологія “Відкритий простір” як фасилітаційний формат проведення зустрічей спільноти U-Cycle

Задача: створити середовище для більшої інклюзивності, розкриття потенціалу людей, посилення горизонтальних зв'язків та розвитку лідерства на засадах самоорганізації для подальшого втілення людьми зі спільноти та вирішення комплексних питань силою “колективного розуму”.

Для етапів “мріяння” та “планування” колеса проекту за методологією “Dragon Dreaming” пропонується також застосовувати формат Відкритого простору, як одного з інструментів в рамках Стратегії розвитку спільноти U-Cycle 2022.

Задля втілення Стратегії пропонується план з імплементації технології “Відкритий простір” як інструменту спільнототворення на 2020 рік (табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

Календар проведення зустрічей спільноти “U-Cycle Open Space” за технологією “Відкритий простір” на 2020 рік

тестовий зимовий “U-Cycle Open Space” (планування)	30/11/2019-01/12/2019
весняний “U-Cycle Open Space” (review session)	01/03/2020
літній “U-Cycle Open Space” (планування)	4-5/06/2020
осінній “U-Cycle Open Space” (review session)	5/09/2020
зимовий “U-Cycle Open Space” (планування)	5-6/12/2020

30 листопада - 1 грудня 2019 року в рамках дослідження для даної дипломної роботи було організовано перший тестовий дводенний захід “U-Cycle Open Space” за технологією Відкритого простору. Подія відбулася у просто міській Дитячій бібліотеки імені Валі Котика (перша в Україні “Бібліотека майбутнього”) та об’єднала 25 людей зі спільноти U-Cycle (табл 3.2.3).

Таблиця 3.2.3

Програма тестового “U-Cycle Open Space” за технологією Відкритого простору
30 листопада - 1 грудня 2019, Бібліотека імені Валі Котика, Київ

День 1.		День 2.	
10:00	Перерва	10:30	Ранкові новини
10:30	Відкриття. Вступ. Правила роботи. Оголошення тем. Формування порядку денного	11:00	Сесія 3. Робота у паралельних групах
11:30	Сесія 1. Робота у паралельних групах	12:15	Сесія 4. Робота у паралельних групах
12:45	Сесія 2. Робота у паралельних групах	13:30	Обідня кава // Галерея
14:00	Вечірні новини	14:30	Планування дій
14:30	Кінець першого дня	16:30	Завершальне коло
		17:00	Кінець другого дня

Тема, яка була заявлена та підтримана всіма учасниками на початку: “Як ми хочемо розвиватися у спільноті U-Cycle”. Результатом першого “U-Cycle Open Space” стала “Книга Відкритого простору”, яка містить 10 протоколів обговорень тем, що учасники самостійно включили в програму на початку сесії, а також 7 ідей проєктів, які учасники виявили бажання реалізувати у 2020 році:

- Теми:

1. Велоосвіта

2. Велодіти / велобатьки

3. Спільнота організації як середовище друзів / Чи потрібно об’єднуватися з іншими спільнотами?

4. Спілкування з вулицею – креативний активізм - #biketorave / museum / сінема

5. Поширення експертизи у спільноті U-Cycle

6. Спілкування зі спільнотами Західної Європи

7. Волонтерство в U-Cycle

8. Підтримка лідерства

9. Як ставати видимішими поза нашою “бульбашкою”?

10. Як дізнатися, чи є велопарковка за потрібною адресою?

- Наступні кроки:

A. святковий велозаїзд від ялинки до ялинки #biketoholiday - втілено

29 грудня 2019 року (рис. 3.2.2)

B. Лідерство в U-Cycle

C. Демо “ПДР для дітей»

D. Вело прогулянки для дітей

E. Стаді-тур ВелиКдень

F. Мапування київської велоспільноти

G. Вело-пішохідний міст з Русанівських садів.



Рис. 3.2.2 Афіша святкового велозаїзду від ялинки до ялинки #biketoholidays, втіленого учасниками тестового “U-Cycle Open Space”


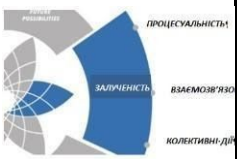




3. Інструмент “Компас колективного лідерства” для навігації комплексних змін на шляху розвитку лідерства у спільноті U-Cycle

Задача: розвиток спільноти U-Cycle через посилення їх персонального та колективного лідерства, враховуючі людські компетенції в шести секторах “Компаса колективного лідерства”: Майбутні можливості, Залученість, Інновація, Людяність, Колективний розум та Цілісність.

Для імплементації інструменту “Компаса колективного лідерства” Задля втілення Стратегії розвитку спільноти U-Cycle 2020 інструмент “Компаса колективного лідерства” пропонується як рекомендаційний для навігації та відстеження прогресу в розвитку лідерства людей зі спільноти. Для цього пропонується керуватися рекомендаціями Компетенції - Аспекти - Увага (табл. 3.2.4) [27].

Для відстеження прогресу пропонується зустрічі (раз на півроку) з опитувальником “Компасу колективного лідерства” (Додаток 3) для категорій “власники” та “лідери”. Також таку вправу рекомендовано проводити на етапі “святкування” при втіленні проектів за методологією “Dragon Dreaming”.

Огляд секторів “Компасу колективного лідерства”

Сектор	Компетенція	Аспекти	Увага
МАЙБУТНІ МОЖЛИВОСТІ 	Беріть на себе відповідальність та свідомо формуйте реальність для досягнення сталого майбутнього	Орієнтація на майбутнє	Зосереджуйтесь на потенціалі або можливостях і просувайте зміни на краще.
		Розширення можливостей	Надихайте, робіть можливим і пробуджуйте захоплення та пропонуйте варіанти змін
		Рішучість	Присвячуйте себе справі, фокусуйтеся, доводьте до кінця та вимірюйте прогрес.
ЗАЛУЧЕНІСТЬ 	Формуйте поступову залученість для забезпечення ефективності екосистемам співпраці	Процесуальність	Формуйте покрокову та структуровану залученість
		Взаємозв'язок	Сприяйте інтегрованості та створюйте контактні мережі.
		Колективні дії	Сприяйте колективному впровадженню та презентації результатів.
ІННОВАЦІЯ 	Створюйте інновації та знаходьте розумні рішення	Креативність	Живіть джерела творчої енергії та колективного генерування ідей.
		Досконалість	Відточуйте майстерність і нарощуйте знання
		Рухливість	Проходьте через кризи, залишайтеся відкритими для змін, виховуйте готовність ризикувати.
ЛЮДЯНІСТЬ 	Апелюйте до людяності один одного	Усвідомлення	Спосіб, у який ми поглиблюємо своє усвідомлення реальності в усіх її аспектах
		Баланс	Поєднуйте особисті і професійні прагнення.
		Емпатія	Приймайте бачення інших та відкривайте шляхи для примирення.
КОЛЕКТИВНИЙ РОЗУМ 	Збирайте врожай розбіжностей заради прогресу	Діалогічність	Спосіб, в який ми структуруємо бесіди та забезпечуємо їх якість.
		Розмаїття	Підтримуйте розмаїття думок, точок зору, контексту і життєвого досвіду.
		Ітеративне навчання	Перетворюйте цикли роздумів на дії.
ЦІЛІСНІСТЬ 	Розумійте ширший контекст та пам'ятайте про спільне благо	Контекстуальність	Досліджуйте ширший контекст і вписуйте в нього свої дії
		Взаємна підтримка та Внесок	Зміцнюйте сильні сторони один одного. Застосовуйте свої здібності, активи і потенціал, щоб зробити свій внесок у створення сталого майбутнього.

4. Інструмент “Піраміда залучення” як траєкторія зростання людей у спільноті U-Cycle

Задача: орієнтуватися на якому рівні залучення перебувають люди зі спільноти U-Cycle та свідомо сприяти їх переміщенню на вищі щаблі залучення, посилюючи їх персональне та колективне лідерство.

Протягом 2020-2022 рр. організація буде фокусуватися на збільшенні у спільноті кількості людей з категорій спостерігачі, послідовники, прихильники. учасники і виховувати власників та лідерів. Кроки по залученню переглядаються раз у півроку та, в залежності від ефективності, можуть оновлюватися.

Кроки по залученню спостерігачів, послідовників, прихильників і учасників (рекомендації для спільноти U-Cycle адаптовані на основі рекомендацій “Greenpeace” та ресурсу “Makitra: discover volunteering”) [28]

Спостерігач:

- Якісна медіа робота (сторінки в соціальних мережах, сайт).
- Взаємодія з активними громадськими та студентськими організаціями, Facebook-спільнотами.
- Проведення різних ознайомчих заходів (лекції, кіно).
- Креативний активізм: вуличні акції, флешмоби, велопаради тощо.
- Рекламування та поширення листівок про те, що кожен може приєднатися до спільноти U-Cycle час публічних заходів/акцій.

Спостерігач-Послідовник

- Якісна медіа робота (сторінки в соціальних мережах, сайт).
- Цікава та зрозуміла електронна розсилка.
- Просити висловлювати свою позицію/думки в соціальних мережах з того чи іншого приводу з тематичним хештегом. Робити репости найцікавіших думки на офіційні сторінки U-Cycle.

- Запрошувати на заходи U-Cycle. Запитувати, які заходи вони б хотіли, щоби U-Cycle організувала.

Послідовник-Прихильник

- Через соціальні мережі/сайт/розсилку час від часу просити зробити конкретну дію. Демонструвати їхню важливість і публічно дякувати. Наприклад, поширит афішу акції у себе в офісі, під'їзді, улюбленій кав'ярні.

- Запрошувати допомогти зробити наші заходи кращими та помітнішими. Це має бути маленька, але конкретна дія. Людина має відчутти свою участь, а організація має подякувати. Наприклад, придумати та надіслати нам ідею постеру; запросити своїх друзів/колег на той чи інший захід/долучитися до активності.

Прихильник-Учасник

- Запропонувати долучитися до організації якогось заходу/активності та нести відповідальність за певну зону відповідальності.
- Створити середовище волонтеру реалізувати свою маленьку, але конкретну ідею в рамках певної проекту / кампанії.
- Навчання для людей зі спільноти U-Cycle.

Учасник-Власник

- Довірити координацію певної ініціативи / проекту. Наприклад, відповідальність за проведення “U-Cycle Open Space” за технологією “Відкритий простір”.
- Дати можливість бути тренером однієї з сесій під час ознайомчого тренінгу.
- Навчання для людей зі спільноти U-Cycle. Наприклад, це можуть бути тематичні тренінги:
 - ознайомчі, про організацію: створюють відчуття безпеки та розуміння організації;

- про цінності: дають глибше розуміння принципів роботи та відчуття безпеки;
- тематичні, по проектам / кампаніям: люди зі спільноти завжди хочуть знати більше про те, чим займаються;
- розвиваючі, дають нові навички: посилюють якість співпраці в команді;
- для тренерів: навчають людей, як тренувати інших, посилюючи їх лідерство та збільшуючи потенціал довготривалішого залучення

3.3 Розробка рекомендацій з розбудови спільнот “Спільнототворення задля позитивних міських трансформацій” для громадських ініціатив та організацій

У даному підрозділі дипломної роботи пропонуються практики з промоції велотранспорту, міст для людей та доступних публічних просторів, які також виконують спільнототворчу функцію та допомагають громадським активістам об'єднувати людей у спільноту, розвивати її та творити разом позитивні міські трансформації.

Велосипед - це не лише екологічний, раціональний та зручний транспорт для міста, це ще й чудовий інструмент, який об'єднує людей та творить спільноту. Міста будувалися для людей, а не машин. І у міста і сьогодні є важлива функція, яка часто втрачається завдяки автомобілецентричній політиці. Найважливішою складовою щастя людини є соціальні зв'язки. Саме тому велосипедні та пішохідні вулиці в містах, де люди мають можливість встановити зоровий контакт і спілкуватися між собою, дають позитивний ефект для міста. Міське середовище, яке сприяє людським контактам, не лише надихає та робить людей щасливішими, але й позитивно впливає на економіку та екосистемі міста, робить їх більш безпечними та комфортними для життя.

Відомий на весь світ мер Боготи Енріке Пеньялоса є визнаним у всьому урбаністичному світі фахівцем як трансформувати місто для машин у місто для людей та зробити людей у місті щасливими. Йому вдалося зробити столицю Колумбії «живим» експериментом: незважаючи на не надто сильну економіку, місто трансформували так, щоб вселити людям почуття власної гідності та збагатити їхні життя. Енріке Пеньялосі належить відомий вислів: «Прогресивне місто – не те місце, де бідні пересуваються на автомобілях, скоріше, те, де навіть заможні використовують громадський транспорт. А людина на велосипеді за 30 доларів є для міста так само важливою як і людина на автомобілі за 30 тисяч доларів» [29].

Дані практики були створені командою U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) або адаптовані для українських міст на основі світового досвіду. Рекомендації ляжуть в основу посібника для велоактивістів “Спільнототворення задля позитивних міських трансформацій”, який U-Cycle буде поширювати серед учасників Bike Camp та конференції Veloforum у 2020 році, а також для мережі агентів змін, що розвивають велорух та просувають велотранспорт у своїх містах.

Рекомендації “Спільнототворення задля позитивних міських трансформацій” включатимуть шість практик, які пропонується реалізовувати із застосуванням спільнототворчих інструментів, які досліджувалися в даній дипломній роботі:

- інструменти:

1. методологія “Dragon Dreaming” для цілісного управління проектами;
2. технологія “Відкритий простір” як фасилітаційний формат проведення

зустрічей спільноти;

зустрічей спільноти;

3. “Компас колективного лідерства” для навігації комплексних змін на шляху

розвитку лідерства у спільноті;

- практики:

1. Міський велофестиваль “ВелоВихідні”;
2. Європейський тиждень мобільності;
3. День Велосипедом на роботу;
4. Щорічний Велопарад дівчат;
5. Міські велотури;
6. День ПАРКУ(вання).

Мета практик: створити нове покоління громадських активістів та запустити свіжу хвилю розвитку спільнот громадських ініціатив та організацій. Посилення залучення людей до спільноти завдяки запропонованим інструментам допоможе розбудувати довгострокові змістовні відносини всередині спільноти, посилювати горизонтальні зв'язки та розвивати індивідуальне та колективне лідерство.

Для прикладу пропонується практика міського фестивалю “ВелоВихідні”, який за методологією “Dragon Dreaming” пропонується розглянути як цілісний проект, що складається з 4-х етапів: Мріяння, Планування, Втілення, Святкування (табл. 3.3.1). Дана практика зосереджується на розбудові місцевих спільнот та зміцненні лідерства велосипедистів як активних громадських акторів, що сприяють позитивним міським трансформаціям. Для громадських ініціатив та організацій пропонується обрати локацію в публічному просторі (парк, сквер, площа). Локація може бути як в центрі міста, так і в спальних районах, які зазвичай знаходяться на периферії соціально-культурного життя. Команда проекту в рамках фестивалю розробляє та втілює різноманітні промо велосипедні та інші мистецькі заходи у форматі фестивалю під відкритим

небом.

Таблиця 3.3.1

Концепція реалізації практики міського фестивалю “ВелоВихідні” за методологією “Dragon Dreaming”

Назва етапу “Dragon Dreaming”	Можливий план дій та рекомендації	Очікуваний результат:
Мріяння (Dreaming) /	Створюємо “Коло Мрії”: пропонуємо провести зустріч за технологією Відкритий простір для активних людей зі спільноти, де запросити їх перемістити себе у майбутнє, в якому проект вже втілено в життя. Процес мріяння допоможе кожному зі спільноти виразити свої ідеї та уявлення, і створити в результаті спільне бачення про фестиваль та роль кожного учасника у майбутньому процесі.	- розроблено концепція фестивалю - сформовано організаційна команда - заплановано наступні кроки
Планування (Planning)	Створюємо дошку проекту “Карабірррт”: пропонуємо організувати воркшоп, на якому розпланувати всі кроки для втілення проекту, визначити терміни та списки задач. Напередодні воркшопу можна провести невелике опитування мешканців міста чи району, де проходить фестиваль, щоби зрозуміти краще потреби локальної спільноти і відповідно підготувати більш цілісну програму.	- командою спільно створено дошку проекту “Карабірррт” - розроблено програму фестивалю, бюджет, фандрейзинговий план, перелік потенційних стейкхолдерів та партнерів
Втілення (Doing)	На цьому етапі відбувається реалізація, управління, адміністрування та супервізія за тим, про що команда намріяла та запланувала. Ключовими тут є мотивація та колективне лідерство є ключовим. Сумування всіх років персонального досвіду учасників команди дає набагато більше за індивідуальний досвід. Тому на даному етапі важливо відкрити доступ до колективного розуму. Важливо відслідковувати прогрес і адаптуватися до змін, проводити регулярно супервізію.	- підготовлено та проведено фестиваль - спільнота посилила навички співпраці, самоорганізації та колективного лідерства - нові горизонтальні зв'язки в мешканців та залучення до велоруху нових людей
Святкування (Celebration)	Святкування не менш важливе за попередні фази. Влаштуйте вечірку чи інший вид святкування для спільноти, підготуйте активності, що створять атмосферу свята, довіри та допоможуть провести	- проведено спільнототворчий захід-святкування для спільноти

	рефлексію. Ключове тут вияв вдячності та визнанні внеску кожного члена “команди мрії”. Святкування може завершитися новим етапом “Мріяння”, таким чином забезпечивши сталість активності та подальший розвиток спільноти.	- учасниками спільноти усвідомлено нові сенси, які приніс проект в їх життя
--	---	---

Основна ідея фестивалю - отримати потрібний вииграш “win-win-win”:

- особистісний ріст людей у спільноти, які активно займаються втіленням проектів (принцип “*personal growth*”);
- посилення спільноти (принцип “*community building*”);
- позитивні міські трансформації, які стаються завдяки втіленню проектів спільнотою (принцип “*service to the Earth*”).

Прикладами спільнототворчих практик для позитивних міських трансформацій (на основі досвіду U-Cycle), що пропонується реалізувати за методологією “Dragon Dreaming” із використання технології “Відкритий простір” та інструменту “Компас колективного лідерства”, також можуть бути:

Європейський тиждень мобільності (ЄТМ) — це загальноєвропейська ініціатива з промоції сталих видів транспорту, яка заохочує міста враховувати рівнозначно потреби пішоходів, користувачів велотранспорту та автомобілів. ЄТМ святкують щороку з 16 по 22 вересня у понад двох тисячах міст і сіл Європи та світу. Мета - показати, що використання приватних автомобілів потрібно зменшувати, а використання громадського транспорту, велосипедів і пішохідних зон – збільшувати. Проводять ЄТМ місцеві активісти (дуже часто саме велоактивісти є ініціаторами та організаторами святкування ЄТМ у своєму місті), громадські організації та муніципалітети.

Щороку ЄТМ має свою тему та гасло, наприклад темою 2018 року була “Мультиmodalьність“, а гасло – “Поєднуй та Подорожуй!” (“Mix and Move!”). Тоді ЄТМ Це означає, що, поєднуючи в повсякденному житті сталі види

транспорту, ми можемо економити кошти, позитивно впливати на навколишнє середовище та стати щасливішими.

Стаючи амбасадором ЄТМ у своєму місті, ви приєднуєте його до загальноєвропейської мережі прогресивних міст, посилюєте свою локальну спільноту та творите позитивні міські трансформації у себе вдома.

Всеукраїнський сайт ЄТМ: <https://www.mobilityweek.org.ua/>

Європейський сайт ЄТМ: <https://mobilityweek.eu/>



Рис. 3.3.1 Постер Європейського тижня мобільності 2018

День Велосипедом на роботу (Bike2Work Day) — це флешмоб у форматі “креативного активізму”, який має на меті заохотити більше людей в Україні користувались велосипедом як транспортом для щоденних поїздок на роботу, навчання чи у справах. Зустрічі спонукають мешканців міст обирати велосипед замість авто або маршруток, адже це не тільки здорово, економічно, екологічно, а й весело! Поїздка на роботу велосипедом, окрім того, що є безпечною, зручною та комфортною, бадьорить краще за будь-яку каву.

До участі у флешмобі запрошуються мешканці вашого міста чи громади, співробітники компаній, організацій та установ міста. Відповідно на флешмоб можна їхати поодиноці, разом з іншими учасниками зі свого району (для цього бажано заздалегідь організувати активістів-веловедучих колон та створити мапу з місцями і часом збору колон) або разом з колегами у складі корпоративної колони. На фініші добре організувати святкову програму та ранкову каву (для цього можна залучити місцеву кав'ярню чи інший бізнес у ролі партнерів), також можна провести конкурс “Кращий діловий лук” та “Найчисельніша корпоративна колона”.

Флешмоб з 2013 року проходить регулярно в Києві, після чого ініціативу підхопило ще понад 10 українських міст. Акцію можна організовувати одноразово, а можна зробити доброю традицією для вашої спільноти і проводити, наприклад, Весняний, Літній, Осінній та Зимовий Дні Велосипедом на роботу.

Якщо ви виявите бажання організувати Зимовий День Велосипедом на роботу, тоді обов'язково доєднайте своє місто до міжнародної спільноти “Winter Bike to Work Day”, так ви ще й просунете українську велоспільноту у рейтингу: <https://winterbiketoworkday.org/>.



Рис. 3.3.1 Постер Весняного Дня велосипедом на роботу 2018 у Києві

Щорічний Велопарад дівчат також належить до “креативного активізму” та є різновидом вуличної акції у дусі “women empowerment” (розширення можливостей жінок). Це можливість для дівчат та жінок різного віку проїхатися вулицями міста разом, щоб заохотити ще більше мешканок міст їздити велосипедом щодня.

Велопарад дівчат проводиться в Києві один раз на рік у липні з 2010 року і має на меті об’єднати жінок різного віку для того, щоб їхати по місту разом безпечно, зручно та елегантно, зробити їх більш видимими на дорозі та допомогти наважитися виїхати в місто навіть тим, хто досі не наважувався. Адаже жінок в українських містах на велосипедах значно менше, за статистикою, наприклад, у Києві з 10 велосипедистів лише 1 жінка.

Стиль, у якому традиційно проходить Велопарад дівчат - це стиль велосипедний шик (Cycle Chic). Акція демонструє щороку головне правило стилю велосипедного шик: щоденні велосипедні поїздки по місту можливі у повсякденному одязі на будь-який смак та будь-який випадок. Програма традиційно включає проїзд по центру міста, вуличну музику, пікнік, конкурси тощо.

Ініціативу Велопараду дівчат підхопило вже багато міст, у кожного своя унікальна назва та програма. Наприклад, у Києві U-Cycle проводить Велопарад дівчат #KyivCycleChic, у Вінниці - Леді на велосипеді, у Львові - Всельвівський щорічний жіночий велопарад та ін.

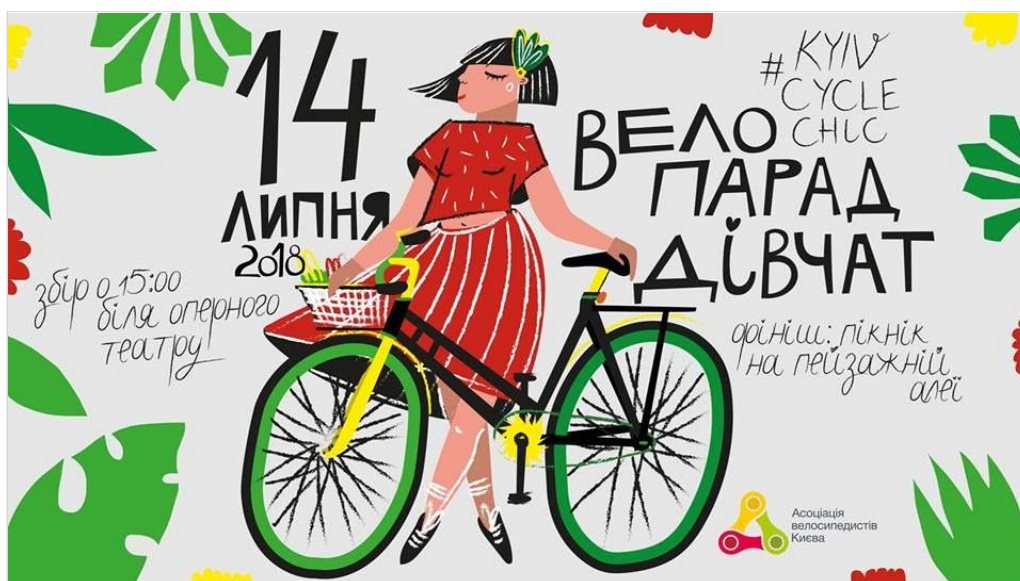


Рис. 3.3.3 Постер Велопарад дівчат #KyivCycleChic 2018

Міські велотури (Urban Cycling Tours) — формат екскурсій для велосипедної спільноти міста, що об’єднав у собі приємне з корисним — велоекскурсію і велошколу з безпеки руху, щоб заохотити більше людей їздити велосипедом по місту та надати практичні навички безпечної їзди.

Можна мати один-два види велотурів, або ж щоразу пропонувати нову тему, маршрут та залучати нового велогіда, тим сами посилюючи лідерство нових людей у спільноті. Також для проведення велотурів можна залучати істориків, мистецтвознавців, міських путівників, щоб розробити маршрути разом із велоактивістами. Велоекскурсії координуються велоактивістами зі спільноти і робляться для людей зі спільноти. Програма включає теорію освіти з безпеки їзди на велосипеді та цікаві маршрути по місту.

Для підготовки програми можна використати відеокурс “Велошкола з безпеки руху”, розроблений U-Cycle у 2018 році: <http://bit.ly/2ZQbCKp>

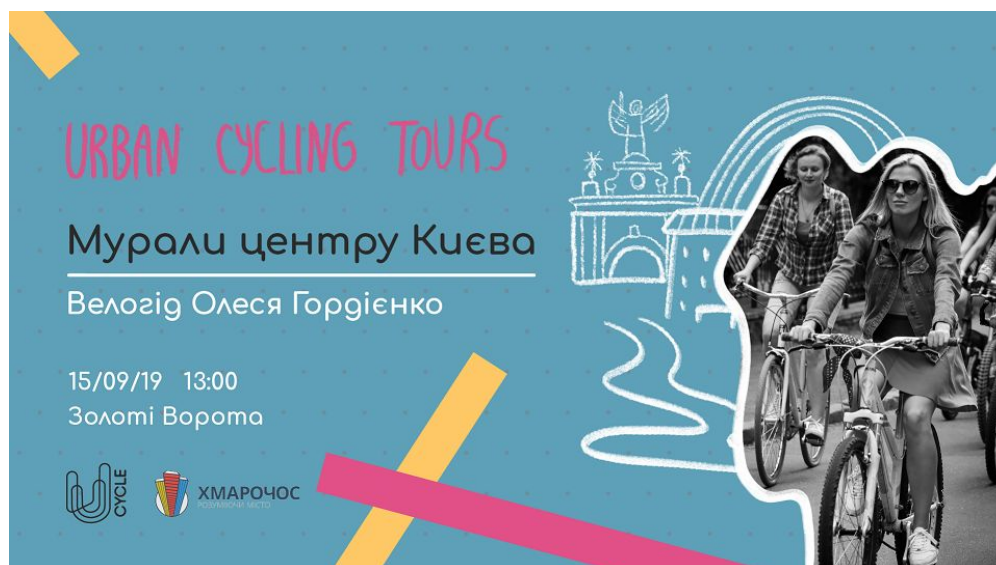


Рис. 3.3.4 Постер Urban Cycling Tours: мурали центру Києва

День ПАРКУ(вання) — це один із найвідвіших форматів “креативного активізму” в урбаністиці і являє собою щорічний всесвітній захід, під час якого проактивні мешканці міст перетворюють паркувальні місця для автівок у тимчасові громадські парки, щоб продемонструвати альтернативу вулицям-парковкам та показати, що міста мають бути для людей, а не машин.

День ПАРКУ(вання) проходить у форматі фестивалю пішохідного простору. У програмі може бути ранкова йога, відкритий лекторій, настільні ігри, бадмінтон, піаніно та бібліотека, також ви можете запустити доброчинну кав’ярню та зібрати кошта на якусь добру справу, а ввечері можна влаштувати вуличні танці та музику. Можна кликати сусідські місцеві бізнеси, інші громадські ініціативи та всіх, хто прагне творити позитивні міські трансформації.

“The PARKing Day” є глобальним рухом, який започатковали свого часу у Сан-Франциско (США), після чого його підхопили активісти з сотень міст світу. В Україні вперше відбувся у Києві у 2014 році, потім ще кілька міст приєдналися до перетворень публічних просторів на громадські парки. Акція

відбувається традиційно у третю п'ятницю вересня:

<https://beautifultrouble.org/case/parking-day/>



Рис. 3.3.5 Постер Дня ПАРКУ(вання) у 2015 році у Києві

ВИСНОВКИ

Ми живемо в епоху, коли питання сталого розвитку досягли усіх куточків світу, а глобальні виклики точно не можливо подолати наодинці. Тому здатність людства долати ці виклики ґрунтується, окрім всього, також на здатності колективно діяти, об'єднуватися та розбудовувати життєздатні спільноти навколо спільних цінностей.

В Україні громадянське суспільство є важливим елементом для забезпечення сталості демократії в Україні. Сьогодні громадянське суспільство відіграє важливу роль у творенні нової суспільно-політичної культури у постмайданній Україні та здатне задавати потужний імпульс для творення позитивних трансформацій на локальному рівні у окремих містах та громадах та на рівні всієї країни. Позитивний баланс довіри громадян до громадських організацій створює додаткові можливості для розбудови своїх спільнот як важливого компонента сталого розвитку та загалом посилення українського громадянського суспільства.

Проведений у даній магістерській роботі аналіз світового досвіду спільнотворення на прикладі “Greenpeace” “Changing Cities” продемонстрував, що спільнота стала ключовим імпульсом для розвитку обох громадських організацій. І вони є чудовим прикладом успішного об'єднання людей у спільноту навколо спільної мети та цінностей заради того, щоби спільно діяти. Незважаючи на різні підходи та практики по роботі зі своїми спільнотами, їх спільноти є головним двигуном, що допомагає досягати місії організацій та творити системні зміни заради сталого розвитку.

U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) зараз є найбільшою велосипедною громадською організацією в Україні і має вагомий вплив на розвиток мережі агентів змін в українських містах та громадах. Свого часу

активно діюча спільнота мешканців Києва стала імпульсом для заснування і була головним двигуном розвитку організації, перетворивши її з низової локальної ініціативи на експертну громадську організацію, що працює на національному рівні. Підтримка та участь людей надзвичайно важлива для організації і сьогодні, щоби творити якісні системні зміни на локальному та національному рівнях. Організація має великий потенціал для розвитку своєї спільноти. Стратегія розбудови спільноти організації, яку запропоновано у даній магістерській роботі, має на меті сприяти:

- розвитку велосипедного руху задля позитивних міських трансформацій у Києві, українських містах та громадах;
- розбудові спільноти U-Cycle на засадах цілісного управління проектами, що створює умови для більшої інклюзивності, розкриття потенціалу людей та розвитку їх персонального та колективного лідерства;
- зміцненню довіри, побудова нових горизонтальних зв'язків та змістовних відносин між людьми всередині спільноти;
- посиленню соціального капіталу U-Cycle задля сталого розвитку організації та розвитку українського громадянського суспільства.

Є чудова декларація міста Калькутти (Індія), у якій сказано: “Проблеми нашого світу походять з наших міст. Але і рішення для нашого світу повинні також прийти з наших міст”. Міста створювалися для людей, а не машин. Сьогодні українські міста, як і багато інших міст світу продовжують розвиватися у парадигмі автомобілецентризму. Велосипедний рух просуває цінності сталого розвитку міст, такі як екологічність, раціональність та справедливість, а велосипед є ще й чудовим інструментом, який об'єднує людей та розбудовує локальні спільноти. Спільнототворчі практики з промоції велотранспорту, міст для людей та доступних публічних просторів, запропоновані у даній магістерській роботі, мають на меті підтримати

громадські організації та ініціативи об'єднувати людей у своїх містах та громадах, розбудовувати свої спільноти та творити разом позитивні міські трансформації, посилюючи вплив громадянського суспільства на позитивні трансформації на рівні країни.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dennis Altman, Power and Community. Organizational and Cultural Responses to AIDS, Taylor & Francis, London, 1994
2. Social Communities: Build, Grow & Sustain [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://themarketingnutz.com/2013/12/social-media-communities-10-tips-to-build-grow-sustain-slideshare/>
3. The U.S. Department of State's Bureau of International Information Programs. The NGO Handbook [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook_Handbook-Series_English_508.pdf
4. Інститут колективного лідерства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.collectiveleadership.de/>
5. “The Art of Leading Collectively”, Chelsea Green, Vermont, USA, 2016
6. An updated definition of organizational development [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://business.inquirer.net/204420/an-updated-definition-of-organizational-development>
7. У пошуках сталого розвитку: громадянське суспільство в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://library.fes.de/pdf-files/id-moe/10862.pdf>
8. Молоде покоління повалило Леніна – ми маємо знищити Путіна і побудувати ефективну державу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://rpr.org.ua/news/molode-pokolinnia-povalylo-lenina-my-maiemo-znyshchyty-putina-i-pobuduvaty-efektyvnu-derzhavu/>
9. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Шоста річниця Майдану: експертна оцінка подій, наслідків і уроків на майбутнє [Електронний

ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://dif.org.ua/article/shosta-richnitsya-maydanu-ekspertna-otsinka-podiy-naslidki-v-i-urokiv-na-maybutne>

10. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Чи стала Революція гідності рушієм розвитку громадянського суспільства – експертне опитування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dif.org.ua/article/chi-stala-revoljutsiya-gidnosti-rushiem-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva-ekspertne-opituvannya>

11. Київський міжнародний інститут соціології. Довіра соціальним інститутам. грудень 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=817&page=1>

12. Громадський активізм та ставлення до реформ: суспільна думка в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://engage.org.ua/ukr/hromadskyj-aktyvizm-ta-stavlennia-do-reform-suspilna-dumka-v-ukraini-2/>

13. Громадянське суспільство сьогодні: довіра – висока, активізму – поменшало [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-sogodni-dovira-visoka-aktivizmu-pomenshalo_2

14. Велосипеди, заводи, партисипація: надії і болі української урбаністики після Революції Гідності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://mistosite.org.ua/articles/velosyedy-zavody-partysypatsiia-nadii-i-boli-ukrainskoi-urbanistyky-pislia-revoliutsii-hidnosti?locale=uk&fbclid=IwAR22l_UDc-aE-etObHE55DO4ml5mXgqsC78XLtd3U6LEK7-bDhySQ65mEP8

15. Кшиштоф Становський: Громадський сектор має шанси бути тим, хто “замовляє музику” в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?focus=kshyshtof-stanovskyj-hromadskyj-sektor-maj>

e-shansy-buty-tym-hto-zamovlyaje-muzyku-v-ukrajini

16. Greenpeace International / Get involved [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://p3-raw.greenpeace.org/international/en/getinvolved/>

17. Greenpeace's National Offices [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://en.wikipedia.org/wiki/Greenpeace#/media/File:Greenpeace_paises.PNG

18. Gilbert, Sarah Jane (8 September 2008). "Harvard Business School, HBS Cases: The Value of Environmental Activists". Hbswk.hbs.edu. Retrieved 21 February 2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://en.wikipedia.org/wiki/Greenpeace>

19. Історія створення Greenpeace [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://greenpeace.ru/o-greenpeace/>

20. Greenpeace International / Who we are [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.greenpeace.org/international/explore/about/>

21. Greenpeace's Engagement & Content Vision [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://medium.com/planet4/greenpeaces-engagement-content-vision-fbd6bb66018a>

22. The Engagement Pyramid: Six Levels of Connecting People and Social Change [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://groundwire.org/blog/groundwire-engagement-pyramid/>

23. The Mobilisation Cookbook [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mobilisationlab.org/resources/the-mobilisation-cookbook/>

24. Changing Cities / Mission [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://changing-cities.org/verein/>

25. Мережа взаємодії міських ініціатив та організацій 5 міст України: результати дослідження [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/merezha-vzaiemodii-miskykh-initsiatyv-ta-orhaniz>

atsii-5-mist-ukrainy-rezultaty-doslidzhennia

26. Community Canvas [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://community-canvas.org/home#get-started>

27. Kuenkel P. [Дзюнкель Р.] The Art of Leading Collectively – Co-creating a Sustainable, Socially Just Future, [Гистецтво колективного лідерства – спільне створення сталого, соціально справедливого майбутнього] Vermont, USA. Chelsea Green Publishing.

28. Makitra: якісне залучення волонтерів до громадських ініціатив та організацій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.makitra.org/>

29. Що робить місто щасливим? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://avk.org.ua/2014/06/scho-robyt-misto-schaslyvym/>

30. Національне опитування щодо громадянського залучення від Info Sapiens [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sapiens.com.ua/ua/socpol-research-single-page?id=80>

31. The Power of Community Building, Matt Knell, Matt Singley, Savannah Peterson, Social Fresh Conference 2015 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slideshare.net/socialfresh/the-power-of-community-building-matt-knell-matt-singley-savannah-peterson-social-fresh-conference-2015>

32. Технологія “Відкритого простору” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://openspace.works/>

33. Технологія відкритого простору: як не говорити про демократію, а творити її [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ipid.org.ua/tehnolohiya-vidkrytoho-prostoru-yak-ne-hovoryty-pro-demokratiyu-a-tvoryty-jiji/>

34. Open Space Facilitator Resources [Електронний ресурс] – Режим доступу

до ресурсу: <https://openspaceworld.org>

35. The Dragon Dreaming process [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<http://www.dragondreaming.org/dragondreaming/what-is-it-exactly/dragon-dreaming-the-dragon-dreaming-process/>

36. Організації майбутнього: особливості, світогляд, приклади [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.prostir.ua/?kb=orhanizatsiji-majbutnoho-osoblyvosti-svitohlyad-pryklad>
у

37. Організації з відкритим центром або як не плодити динозаврів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<http://www.activism-inside.com/dragon-dreaming/>

38. Briskin, A. (2009) *The Power of Collective Wisdom: And the Trap of Collective Folly*. California: Berrett-Koehler Publishers.

39. Найбільші трансформації починаються з моментів одкровення. *The Ecologist*. 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

http://www.theecologist.org/News/news_analysis/1687252/moments_of_revelation_trigger_the_biggest_transformations.html

40. IDEO. *Design Thinking in Harvard Business Review* [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<http://www.ideo.com/by-ideo/design-thinking-in-harvard-business-review>

41. Isaacs, W. *Dialogue: The Art Of Thinking Together* New York: Double Day, 1999

42. Kuenkel, P. *Mind and Heart – Mapping Your Personal Leadership Journey Towards Sustainability*, Potsdam: Collective Leadership Institute Publishing, 2008

43. Scharmer, O. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

http://mitleadership.mit.edu/pdf/Theory_U_Exec_Summary.pdf

44. The Centre for Effective Altruism. The models of community building [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.centreforeffectivealtruism.org/models-of-community-building/>

45. Благодійність і волонтерство-2016: результати соціологічного дослідження. Київ, 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://dif.org.ua/article/blagodiynist-i-volonterstvo-2016-rezultati-sotsiologichnogo-doslidzhennya>

46. Волонтерський рух в Україні. GfK Ukraine, 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-09-01_press_releases/data/ua/Documents/Presentations/report_vyshlisky.pdf

47. Український інформаційний центр велотранспорту [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://velotransport.info/>

48. Міжнародна конференція Veloforum [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://veloforum.org/>

49. Європейський тиждень мобільності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mobilityweek.org.ua/>

50. U-Cycle (ГО “Асоціація велосипедистів Києва”) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://avk.org.ua/meta/>

51. Статут ГО “Асоціація велосипедистів Києва”

52. Річний звіт ГО “Асоціація велосипедистів Києва” за 2018 рік

ДОДАТОК 1

Таблиця 2.1. Складові кожного з шести секторів “Компасу колективного лідерства”

МАЙБУТНІ МОЖЛИВОСТІ

Орієнтація на майбутнє	Дух підприємництва; драйв; оптимізм ("склянка напівповна, а не напівпорожня"); розпізнання та пошук можливостей; позитивний погляд у майбутнє; концентрація на потенціалі; чітке, орієнтоване на рішення бачення; постановка цілей; пристрасне бажання змін; натхнення від більшої мети; готовність постійно покращувати(ся); готовність бути лідером; відкритість до змін, що виникають; реалізація
Розширення можливостей	Надихання себе та інших; пробудження пристрасного бажання змін в інших; руйнування стереотипів; розбудова потенціалу, довіри до себе, власної результативності, відповідальності перед собою, позитивного мислення; покращення самоорганізації, підсилення можливостей; розподіл обов'язків
Рішучість	Зайняття чіткої позиції, доведення до кінця, орієнтація на виконання завдання, ретельне планування, високоякісне управління проектом, цілеспрямованість, дисципліна, надійність, підзвітність, вимірюваність досягнень, відданість, готовність управляти, чіткість цілі, терпіння, наполегливість, здатність приймати рішення

ЗАЛУЧЕНІСТЬ

Процесуальність	Покрокова структурована залученість, чіткість дорожньої карти, надійність, прозорість, непідробна долученість різних зацікавлених сторін, увага до процесу, розуміння груп, поєднаних спільними інтересами, турбота, увага до потреб та турбот, побудова довіри, побудова взаємовідносин, високоякісна архітектура процесів, високоякісна комунікація
Взаємозв'язок	Створення мережних зв'язків, побудова взаємовідносин, зв'язок між різними дійовими особами, сприяння консолідації, сприяння знайденню свого місця в групі, побудова контейнеру, побудова спільноти, усвідомлення консолідованості, створення племен
Колективні дії	Синхронізація задля спільного втілення, презентація результатів, розвиток колективної відповідальності, сприяння досягненню угод, побудова консенсусу, сприяння появі відчуття приналежності, увага до колективного впливу, святкування успіху, орієнтація на результат, фокусування на кінцевих результатах, досягнення згоди, спільне втілення угод, створення функціонуючих структур досягнення та презентації результату, структур управління та координації

ІННОВАЦІЯ

Креативність	Живлення джерел творчої енергії; увага пристрасі; привнесення нових ідей; винахідливість; пошук творчих рішень; гонитва за мріями; виділення часу та простору для колективного генерування ідей, веселоців, грайливості; нетрадиційні способи; неформальна взаємодія; відкритість новим ідеям; виділення часу на особисті та колективні тайм- ауті
Досконалість	Прагнення досконалості; забезпечення високої якості; увага до деталей; готовність до постійної оптимізації; розширення знань; визнання різноманітного досвіду; орієнтація на послугу; порівняльний аналіз; обмін знаннями та найкращим досвідом; навчання у тих, хто знає більше; менторство
Гнучкість/адаптивність	Відкритість до змін; гнучкість; готовність крокувати у невідоме, ризикувати; готовність інвестувати; ставлення до перешкод як до можливостей; готовність до відкриттів та пригод; вихід поза зону комфорту; долання кордонів; смиренність; навчання на досвіді управління кризами; швидка адаптація до нових ситуацій; стійкість

ЛЮДЯНІСТЬ

Усвідомлення	Саморефлексія; спокій; колективна рефлексія; глибша оцінка досвіду; проникливість; спостереження; зв'язок із власною історією або з історією інших; вдячність; багаторівневе усвідомлення (рефлексія під час дії); пошук смислу; знаходження зв'язку; усвідомлення побоювань; погляд, що долає межі поверхневої реальності; увага до контакту між людьми; оволодіння розумом
Баланс	Ефективне підтримання балансу між особистим та професійним життям; увага до особистих взаємовідносин; увага до життєвих цілей та духовності; знання того, як діяти найкращим чином; знайдення свого оптимального ритму; активна підтримка відновлення
Емпатія	Вміння бачити очима іншого; увага до людської природи один одного; примирення; вміння вислухати розповідь про труднощі, щоб зрозуміти ситуацію; вміння похвалити; вміння ґрунтувати дії на любові та співчутті; надання поваги

КОЛЕКТИВНИЙ РОЗУМ


Діалогічність	Увага до якості наших бесід; знання плідних сценаріїв комунікації; вміння слухати; жива практика діалогу; створення осередку, що сприяє роздумам; допитливість; поєднання різних точок зору; створення умов для конструктивного діалогу; сприяння осмисленості бесід; баланс між захищенням власної точки зору та розпитуваннями співрозмовника
Розмаїття	Повага до відмінностей; підтримка наявності різних точок зору, світоглядів та думок; сприяння розмаїттю у думках, точках зору, контекстах та досвіді; конструктивне управління конфліктами; вміння вислухати перед тим, як реагувати; утримання від суджень; готовність зіткнутися із розбіжностями та труднощами; вміння “відкрити забрало”; сприйняття протидії як наміру скорегувати
Ітеративне навчання	Регулярна інвентаризація наявних активів (особистих та професійних); перетворення циклів роздумів на дії; корегування стратегій; створення навчальних просторів; регулярна інвентаризація результатів життя та/або досягнутого прогресу; перетворення невдач на прогрес; створення структури навчання; оцінка впливу; створення механізмів зворотного зв'язку; оцінка

ЦІЛІСНІСТЬ


Контекстуальність	Урахування ширшого контексту, системний погляд; активний пошук тенденцій та напрямків і результатів розвитку; здатність досягнути перспективу, побачити ширшу картину; готовність побачити багаторівневі взаємодії, вхопити сутність; здатність відчувати, що потрібно в окремій ситуації, чуйність до потреб більшої системи: організації, системи співпраці, суспільства, світу
Взаємна підтримка	Вдячність та повага, надання та отримання підтримки, зміцнення власної сили та сили інших, увага до рівнів енергії, увага до власної життєвої енергії, посилення життєвої енергії інших, здатність бачити глибші зв'язки, здатність відновлюватися у прекрасних місцях, почуття під'єднаності до глибинної сили життя
Внесок	Відчуття натхнення від осмисленості; підтримання балансу між успіхом та значущістю; бажання змінити на краще; знання власної сили; наполегливість у спробі зробити свій особливий внесок; слідування поклику; увага до власного потенціалу; покращення власного внеску до сталого розвитку світу та внеску системи; увага до спільного блага

Шаблон “Minimum Viable Community” від “Community Canvas”

Check out the full Community Canvas [here](#)





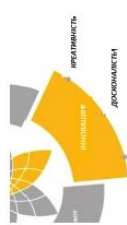
community-canvas.org

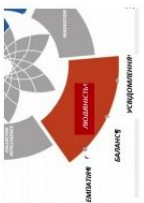







Community Canvas

<p>YourCommunityName Minimum Viable Community</p>	<p>6. Experience What happens in our community on a recurring basis that helps us achieve our goals and expresses our values in action? Also consider onboarding: how does the experience in the community start?</p> <p>...</p>	<p>9. Communication What are the simplest channels for us to communicate with each other? What is a healthy rhythm?</p> <p>...</p>
<p>1. Purpose Why does the community exist?</p> <p>...</p>	<p>3. Values Which 3 principles are important to us?</p> <p>...</p>	<p>8. Governance How do we make decisions? Who gets to decide what?</p> <p>...</p>
<p>2. Identity Who is this for and what is our selection process?</p> <p>...</p>	<p>4. Brand How does the community express itself?</p> <p>...</p>	<p>7. Roles What different roles can members play in our community? What's the give/get relationship?</p> <p>...</p>
<p>5. Vision / Success Definition In the next 12 months, what are 3 metrics that will define success for us?</p> <p>...</p>		

Опитувальник за методологією “Компасу лідерства”

Сектор	Результат	Компетенція	Результат	Аспект	Увага	Оцінка		
МАЙБУТНІ МОЖЛИВОСТІ 	Брати на себе відповідальність та свідомо формувати реальність для досягнення сталого майбутнього		Орієнтація на майбутнє	Наявне чітке спільне бачення	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
			Розширення можливостей	Всі сфокусовані на цілі та потенційному впливі	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
			Рішучість	Наявна атмосфера натхнення	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Наявне підтримуюче та сприятливе середовище	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Існує культура спільної відповідальності за результати	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Плани впровадження повністю втілюються та моніторяться	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Усі члени команди добре залучені в організаційні процеси	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Планування та реалізація прозорі та надійні	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Між членами команди склалася атмосфера довіри	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Взаємозв'язок	Організація є частиною мережі, яка активно сприяє змінам	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
ЗАЛУЧЕНІСТЬ 	Формувати поступову залученість та ефективне співробітництво екосистем		Колективні Дії	Члени команди разом впроваджують заплановані дії.	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Члени команди регулярно обговорюють результати та історії успіху	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Наявна відкритість до нових ідей	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Існує культура пошуку інноваційних підходів	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Панує дух постійної оптимізації	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Найкращі практики та нові тенденції в нашій галузі відомі усім	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
				Труднощі та конфлікти вдається подолати разом	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10			
			ІННОВАЦІЯ 	Створювати інновації та знаходьте розумні рішення		Креативність	Наявна відкритість до нових ідей	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10
							Існує культура пошуку інноваційних підходів	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10
							Панує дух постійної оптимізації	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10
	Найкращі практики та нові тенденції в нашій галузі відомі усім	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10						
	Труднощі та конфлікти вдається подолати разом	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10						

Сектор	Результат	Компетенція	Результат	Аспект	Увага	Оцінка
ЛЮДЯНІСТЬ 	Будувати конструктивні відносини	Усвідомлення	Наявна культура колективної рефлексії	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Комунікація поважна та конструктивна	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Однаково важливі і взаємовідносини, і виконання завдання	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
КОЛЕКТИВНИЙ РОЗУМ 	Користуватися діалогом, щоб збирати врожай відмінностей задля прогресу	Розміття	Інтереси окремих осіб та інтереси цілого колективу добре збалансовані	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Люди поважають один одного як людей	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Існує культура вислуховувати занепокоєння	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
ЦІЛІСНІСТЬ 	Не забувати про спільне благо і ширшу систему змін, дійте відповідно	Контекстуальність	Практика ведення конструктивного діалогу добре налагоджена	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Засідання/зустрічі/наради ефективні та проводяться в атмосфері спів-творчості	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Різнити в інтересах та поглядах завжди враховується	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
ВЗАЄМНА ПІДТРИМКА 	Існують належні добре функціонуючі структури колективного навчання	Ітеративне навчання	Враховується різниця в повноваженнях та менш впливові члени команди отримують підтримку	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Система зворотнього зв'язку використовується для оцінки впливу та ефективності	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Важливість спільного внеску до ширшого контексту чітко зрозуміла для всіх	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
ВНЕСОК 	Найкращий можливий внесок у майбутнє – справа кожного	Внесок	Наявні добрі зв'язки із іншими ініціативами в даній сфері	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Наявна культура розвитку сильних сторін один одного	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Люди підтримують один одного.	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ МАСШТАБНОГО ВПЛИВУ 	Шляхи досягнення масштабного впливу регулярно аналізуються		Найкращий можливий внесок у майбутнє – справа кожного	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		
			Шляхи досягнення масштабного впливу регулярно аналізуються	1---2---3---4---5---6---7---8---9---10		