



THE ECONOMICS OF
LAND DEGRADATION

Инициатива ЭДЗ: Практическое руководство

Перспективы и варианты действий и
взаимодействия с заинтересованными
сторонами



www.eld-initiative.org

Согласовано:

Клаудиа Мусекамп (Инфопорт), Тобиас Герхартсрейтер (ЭДЗ)

Авторы:

Клаудиа Мусекамп (Инфопорт),
Эммануэль Кийеру (Консультант),
Никола Фавретто (УООН-ИВРОСЗ),
Томас Фальк (МНИИИКПТЗ),
Али Салха (Инфопорт),
Лаура Шмидт (Гамбургский университет),
Марк Рид (Бирмингемский городской университет),
Сара Бакмастер (Консультант)

Под редакцией: Наоми Стюарт (УООН-ИВРОСЗ)

Настоящее практическое руководство было опубликовано при поддержке партнерских организаций Инициативы ЭДЗ и Германское общество международного сотрудничества (ОМС) ГмбХ от имени Федерального министерства экономического сотрудничества и развития Германии (ФМС).

Команда ЭДЗ благодарит всех участников и всех остальных за их вклад и усердную работу.

Мы выражаем признательность участникам массового открытого онлайн-курса ЭДЗ 2015 (МООК), которые внесли свой вклад в настоящее издание в ходе дискуссий и их окончательных курсовых проектов.

Фотографии: Йорг Бётлинг /ОМС (стр. 23); Фольке Кайсер /ОМС (стр. 43); Андреас Кениг /ОМС (стр. 9); Фридерик Микулчак (стр. 15, 33); Дирк Остермайер (стр. 36, 39); Алона Рейхмут /ОМС (стр. 26, 45); Зигмунд Тис /ОМС (обложка); Манфред Верманн /ОМС (стр. 7)

Визуальная концепция: МедиаКомпани, Планировка офиса в Бонне: киппконцепт ГмбХ, Бонн

МСКН: 978-92-808-6071-9

Для получения дополнительной информации и обратной связи, пожалуйста, свяжитесь с:

Секретариат ЭДЗ
info@eld-initiative.org
Марк Шауэр
г/с Германское общество международного сотрудничества (ОМС) ГмбХ
проспект Фридрих-Эберт 36
53113 Бонн, Германия

Лицензия для бесплатного распространения произведений культуры Creative Commons

Настоящее практическое руководство содержит выдержки из текстов, написанных участниками второго массового открытого онлайн-курса Инициативы «Экономика деградации земель» (МООК) «Варианты и пути действий: взаимодействие с заинтересованными сторонами» (ЭДЗ МООК 2015 г.). Эти выдержки были подтверждены при цитировании и слегка изменены, в целях соответствия требованиям данного издания. Содержание настоящего издания предоставлено только в целях информации и является выражением мнения и ответственности авторов-студентов.

Все данные, опубликованные в этом документе, были получены до июля 2015 года.

Предлагаемая цитата:

Перспективы и варианты действий и взаимодействия с заинтересованными сторонами

Инициатива ЭДЗ (2015 г.). Перспективы и варианты действий и взаимодействия с заинтересованными сторонами на основе массового открытого онлайн-курса ЭДЗ 2015 года «Взаимодействие с заинтересованными сторонами». Практическое руководство. Доступно на ресурсе: www.eld-initiative.org

Инициатива ЭДЗ:
Практическое руководство

**Перспективы и варианты действий и
взаимодействия с заинтересованными
сторонами**

Октябрь 2015 г.

Содержание

	Введение	5
	<i>В чем проблема?</i>	5
	<i>Что мы можем сделать?</i>	5
	<i>Зачем привлекать заинтересованные стороны?</i>	6
	<i>Как привлечь заинтересованные стороны?</i>	7
Раздел 1	Планируй	9
	Определите цели и заинтересованные стороны	10
	<i>Постановка целей</i>	10
	<i>Определение заинтересованных сторон</i>	11
	<i>Категоризация заинтересованных сторон</i>	13
	<i>Понимание отношений между заинтересованными сторонами</i>	17
	Разработка процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами	20
	<i>Различные подходы к разработке взаимодействия</i>	20
	<i>Составление плана взаимодействия с заинтересованными сторонами</i>	21
Раздел 2	Действуй	33
	Инструменты взаимодействия с заинтересованными сторонами	34
	<i>Инструменты для открытия и изучения</i>	34
	<i>Инструменты для анализа вариантов</i>	35
	<i>Инструменты для закрытия и принятия решения</i>	36
	<i>Интеграция инструментов в практический план координации</i> ..	37
	Координирование взаимодействия	40
	<i>Роль координатора</i>	40
	<i>Навыки координатора</i>	41
	<i>Полезные приемы координатора</i>	42
Раздел 3	Анализируй	45
	Анализ и оценка взаимодействия с заинтересованными сторонами	46
	<i>Решите, что вам нужно проанализировать и оценить</i>	46
	<i>Показатели для анализа и оценки взаимодействия с заинтересованными сторонами</i>	47
	<i>Что делает показатель хорошим?</i>	47
	<i>Примеры показателей для анализа и оценки взаимодействия с заинтересованными сторонами</i>	49
	Заключение	54
	Ссылки	55

Введение

В чем проблема?

Население мира продолжает расти, и на нашей земле постоянно растет спрос на производство разнообразных продуктов, таких как продукты питания, древесина и топливо. Наша растущая потребность в этих товарах ведет к усилению конкуренции между различными видами землепользования и, как следствие, землепользователями. Мало того, что количество земли, доступной для производства в текущих технических и экономических условиях, ограничено, но существует также все больше свидетельств того, что качество нашей земли ухудшается (Саффриэль, У. Н. 2007; Оценка экосистем на пороге тысячелетия, 2005 год; ЭБ, 2010). В результате здоровая земля, доступная для производства, становится все более дефицитным ресурсом, и существует острая необходимость в более эффективном использовании того, что у нас есть, как сейчас, так и в будущем.

Цена бездействия и отсроченных действий по устранению взаимосвязей между деградацией земель, изменением климата и другими факторами будущих изменений, вероятно, будет значительно высока (Рид, М.С. и Стрингер, Л.С. (в печати). Признавая необходимость принятия срочных мер по борьбе с деградацией земель, государства-члены Конвенции Организации Объединенных Наций по борьбе с опустыниванием (КБООН) поставили

задачу нейтрализации деградации земель (НДЗ), которая направлена на поддержание или улучшение состояния текущих земельных ресурсов (КБООН, 2014 г.). Тем не менее, эта цель может быть достигнута только путем принятия альтернативных методов землепользования и управления. Становится все более очевидным, что сложность проблем деградации земель в глобальных масштабах требует интеграции многих типов знаний, от локальных до обобщенных; от неформального к формальному; от новичка к эксперту; от молчаливого и неявного к явному; и от традиционных и локальных к научным и универсальным (Рэймонд с соавторами, 2010 г.). Интеграция идей с таких различных точек зрения для обеспечения реальных изменений на местности потребует сотрудничества между заинтересованными сторонами на уровнях, ранее не виденных. Это руководство разработано для того, чтобы помочь практикующим специалистам выйти на новый уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами в целях решения проблемы относительно деградации земель. Но кто заинтересован в этих вопросах и что мы можем сделать, чтобы дать им возможность предпринимать действия, способствующие устойчивому использованию и управлению земельными ресурсами?

Что мы можем сделать?

Необходимо улучшить совместное производство знаний между учеными, членами местного сообщества, техническими консультантами, администраторами и политиками. Эти различные группы могут рассматриваться как «заинтересованные стороны», определяемые как те, на кого влияет или кто может повлиять на решение или проблему (Фримэн, 1984 г.). Взаимодействие с заинтересованными сторонами можно определить как «процесс, когда отдельные лица, группы и организации принимают активное участие в принятии решений, которые их затрагивают» (Рид, 2008 г.). Утверждается, что взаимодействие с заинтересованными сторонами может повысить надежность политических решений, направленных на уменьшение уязвимости

Деградация земель определяется Организацией Объединенных Наций как снижение или потеря биологической или экономической продуктивности и сложной структуры богарных пахотных земель, орошаемых пахотных земель или гор, пастбищ, лесов и лесистых участков. Суровые экономические реалии деградации земель часто затрагивают самые бедные, голодные, наименее здоровые и наиболее маргинализированные общины в мире, которые больше всего зависят от земли в качестве источника средств к существованию.

Это руководство отвечает на ряд вопросов, которые часто задают практики, когда в попытках взаимодействовать с заинтересованными сторонами в отношении принятия более устойчивого землепользования и управления, как например:

- Как локальные знания могут быть интегрированы с научными знаниями в исследовательских процессах, чтобы поставить несколько целей для различных заинтересованных сторон?
- Какие уровни и виды участия заинтересованных сторон подходят для различных контекстов и целей?
- Какие заинтересованные стороны должны быть привлечены и когда?
- Когда может понадобиться внешний независимый посредник, и какие навыки могут выучить практики, в целях содействия диалогу с заинтересованными сторонами?

Что может заставить некоторые процессы взаимодействия с заинтересованными сторонами обеспечить ожидаемые результаты, в то время как другие могут привести к непреднамеренным негативным последствиям?

экосистем и населения к деградации земель. (де Вент с соавторами, в печати). Таким образом, может оказаться возможным разработать варианты реагирования, которые лучше соответствуют потребностям местных сообществ и могут защитить их средства к существованию и благосостоянию (там же).

Настоящее Практическое руководство было разработано для облегчения взаимодействия между заинтересованными сторонами с целью определения вариантов и путей действий, которые могут помочь в решении или адаптации к проблемам деградации земель. Оно основано на материалах, разработанных для Массового открытого онлайн-курса (МООК) [https:// mooc.eld-initiative.org](https://mooc.eld-initiative.org) - «Варианты и пути действий: взаимодействие с заинтересованными сторонами». Эти материалы включают обзор литературы, материалы курса и презентации от экспертов в этой области, а также выдержки из заданий, представленных студентами на МООК.

Зачем привлекать заинтересованные стороны?

Деградация земель - это очень сложный процесс, который взаимодействует с другими биофизическими и социальными процессами, затрагивая множество различных заинтересованных сторон в разных масштабах. Традиционные нисходящие подходы к решению проблемы деградации земель часто не приносят ожидаемых результатов (Крамб с соавторами, 1999 г.; Книл и Леншоу, 2000 г.). Часто эти проблемы могут быть связаны с отсутствием участия в процессе среди тех, у кого есть возможность для выполнения решений (например, государственные субъекты или собственники земли). Это может привести к тому, что эти группы будут откладывать или препятствовать осуществлению решений, в целях сохранения своих интересов. Часто отрезвляющий опыт участия в исследованиях требует переосмысления широко распространенного имплицитного ожидания, что с более широким участием обычно выходит лучше (Арнштейн, 1969 г.; Блэксток с соавторами, 2007 г.). В некоторых исследованиях подчеркивается, что принятие методов участия следует оптимизировать, а не максимизировать (Ниф и Дитер 2011 г.).

Поэтому борьба с деградацией земель требует взаимодействия с различными заинтересованными сторонами, которые часто имеют противоречивые приоритеты. Например, многие подходы к решению проблемы деградации земель приводят к компромиссам между различными экосистемными услугами (Рид с соавторами, 2015 г.). Часто это компромисс между краткосрочными обеспечительными услугами (например, растениеводство и животноводство или добыча леса) на которые бедные, зависящие от ресурсов, часто полагаются в целях получения средств к существованию, а не на защиту и совершенствование регулятивных и вспомогательных услуг (такие как круговорот питательных веществ и почвообразование), которые способны обратить вспять процесс деградации земель, внести вклад в развитие НДЗ и повысить устойчивость к изменению климата (Рид и Стрингер 2016 г.).

Учитывая проблемы, связанные с взаимодействием с заинтересованными сторонами, в первую очередь важно четко понимать причины участия. В целом, существует два типа мотивации для взаимодействия с заинтересованными сторонами (Рид, 2008 г.):

1. Нормативность

Нормативная цель основана на демократическом идеале, согласно которому людям или группам должна быть предоставлена возможность участвовать в процессах принятия решений, которые их затрагивают. (Фиорино, 1990 г.). Утверждается, что привлечение заинтересованных сторон, в том числе тех, которые остались не у дел и не были услышаны, приводит к результатам исследований, которые считаются справедливыми и полезными для общества в целом, принимая во внимание различные ценности. Объединение заинтересованных сторон дает возможность укрепить доверие и взаимопонимание среди всех участников и открыться для новых связей и отношений (Рид, 2008 г.; Хаге с соавторами, 2010 г.). Это может в конечном итоге привести к процессам социального обучения, когда изменение понимания не ограничивается индивидуумом, а распространяется на более широкое общество, а также на расширение прав и возможностей (Рид с соавторами 2010 г.).

2. Прагматичность

Прагматические цели складывают мотивы, которые скорее нацелены на результат взаимодействия с заинтересованными сторонами, такие как улучшение качества и долговечности результатов, чем сам процесс (Рид, 2008 г.; Стирлинг, 2008 г.):

Основная цель направлена на получение более актуальных и надежных знаний путем интеграции знаний и интересов заинтересованных сторон (Фиорино, 1990 г.; Стирлинг, 2008 г.). Обмен и изучение существующего множественного понимания позволяет выработать более целостные и качественно лучшие решения, адаптированные к конкретным потребностям и в конечном итоге приводящие к более высокому уровню внедрения инновационных практик. (Рид, 2008 г.). Основная цель признает, что разнообразные практические и повседневные знания заинтересованных сторон столь же актуальны и уместны, как и знания, полученные в результате научных исследований. (Тальвар с соавторами, 2011 г.; Ланг с соавторами, 2012 г.). Взаимодействие может также помочь определить новые пути изменений с учетом интересов и представлений заинтересованных сторон.



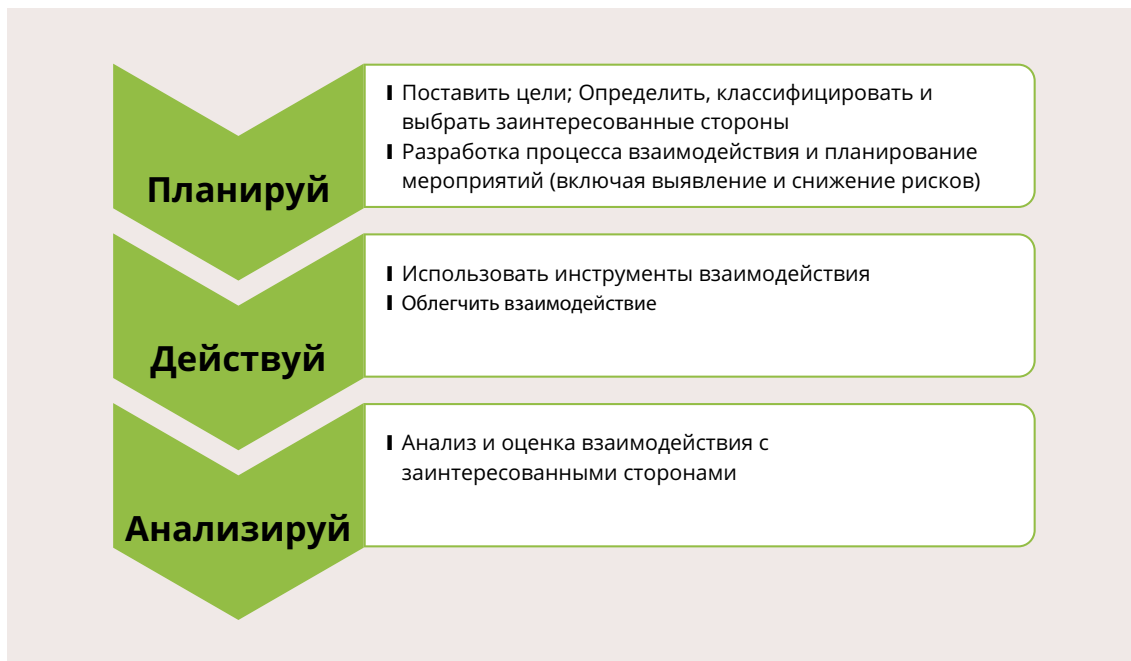
Инструментальная цель направлена на создание решений, которые общеприняты, признаны и реализуемы (Фиорино, 1990 г.; Стирлинг, 2008 г.). Многие заинтересованные стороны не хотят внедрять инновации. Внедрение их в процесс должно укрепить доверие и может повысить легитимность и признание процесса исследования и его результатов. В конечном итоге это может усилить чувство заинтересованности заинтересованных сторон в отношении результатов исследований и повысить вероятность того, что результаты будут учтены в будущем решении. (Фиорино, 1990 г.; Рид, 2008 г.).

Как привлечь заинтересованные стороны?

В этом Практическом руководстве будет описано множество методов привлечения различных заинтересованных сторон к определению методов устойчивого управления земельными ресурсами, которые способны обратить вспять тенденции деградации земель.

Руководство состоит из трех разделов, основанных на цикле эмпирического обучения Колба. (Колб, 2014 г.), который часто характеризуется как, «Планируй, действуй, анализируй». Следуя такому подходу, практикующие специалисты должны сначала спланировать

Три шага для эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами, соответствующие трем разделам данного руководства для практикующих специалистов.



взаимодействие с заинтересованными сторонами, а затем претворить план в жизнь, постоянно анализируя полученный опыт, в целях обучения эффективному взаимодействию. Это, в свою очередь, ведет к постоянной адаптации планов взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В первом разделе этого руководства обсуждается, как планировать взаимодействие с заинтересованными сторонами как процесс, прежде чем рассматривать ряд инструментальных средств проектирования. Во втором разделе представлен план действий, помогающий практикующим специалистам выбирать инструменты взаимодействия и решать, как и когда способствовать диалогу с заинтересованными сторонами. В третьем разделе рассматривается, как эффективно учиться и отражать опыт, полученный при работе с заинтересованными сторонами. В нем рассматриваются различные подходы и структуры для оценки взаимодействия с заинтересованными сторонами, а затем дается обзор инструментов для анализа и оценки, которые могут улучшить практику в будущем.

Мы надеемся, что это пошаговое руководство поможет вам составить и реализовать план взаимодействия с заинтересованными сторонами, основываясь на выбранных нами примерах. Не существует единого правильного метода для создания такого плана, но шаги, показанные на рисунке 1, как правило, включены.

Раздел 1.



Планируй

Определите цели и заинтересованные стороны

Постановка целей

Первым шагом в любом процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами является четкое определение целей, которые процесс стремится решить. Только когда они относительно ясны, можно определить, кто заинтересован в достижении этих целей и кто, в результате, должен быть вовлечен. В действительности, это, вероятно, будет итеративный процесс, требующий первоначальной идентификации заинтересованных сторон, которые помогают уточнить цели процесса, расширяя или сужая объем работы и, таким образом, делая новые заинтересованные стороны более или менее актуальными для постоянно развивающегося процесса.

Для того, чтобы процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами сохранял участие как можно большего числа заинтересованных сторон, важно договориться об основных целях в начале процесса, чтобы обеспечить совместную ответственность за них. Если анализ заинтересованных сторон (обсуждается в следующей главе) будет выполнен хорошо, маловероятно, что цели различных заинтересованных сторон будут сильно различаться и в значительной степени несовместимы. Однако на этом раннем этапе часто бывает необходимо расширить сферу охвата процесса взаимодействия, чтобы охватить как можно больше потребностей различных заинтересованных сторон. На этом этапе важно управлять ожиданиями, так как не все цели будут достижимы в рамках временных и ресурсных ограничений процесса.

Есть много методов для постановки цели (или задач). Для процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами это обычно обсуждается на первом семинаре процесса или основывается на анализе данных (например, интервью) от заинтересованных сторон.

Эффективные цели часто называют «SMART»:

- S – Конкретная (или значительная)
- M – Измеримая (или значимая)

- A – Достижимая (или Ориентированная на действие)
- R – Соответствующая (или Оправдывающая себя)
- T – Ограниченная по времени (или Отслеживаемая)

Там, где для процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами предлагается ряд конкурирующих целей, обычно необходимо определить их приоритетность. Существует ряд прозрачных и совместных способов сделать это с заинтересованными сторонами, начиная от простых упражнений по голосованию и ранжированию до более сложных упражнений по определению приоритетов. (см. Раздел 2; Действуй).

В ходе семинаров и собеседований может быть задан ряд вопросов для определения заинтересованных сторон, например:

- На кого повлияет исследование?
- | Будут ли влияния локальными, национальными или международными?
- | У кого есть возможность влиять на результаты исследования?
- | Кто является потенциальными союзниками и противниками?
- | Какие коалиции могут построены вокруг исследуемых вопросов?
- | Есть ли люди, чьи голоса или интересы в этом вопросе могут быть не услышаны?
- | Кто будет нести ответственность за обработку и предоставление результатов?
- | Кто может способствовать или препятствовать результату через свое участие, неучастие или оппозицию?
- | Кто может внести финансовые или технические ресурсы в исследования?

Определение заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны проявляют значительные различия в отношении их личных характеристик, (например государственные субъекты, крупные или мелкие фермеры, частные субъекты и сообщества) а также их отношения и привязанности к проблеме, о которой идет речь. Например, человек или группа может быть владельцем, пользователем или просто заниматься земельным участком. Знание личности, интересов, роли и способности заинтересованных сторон влияют на управление земельными ресурсами важно для эффективного управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Анализ различий между заинтересованными сторонами, то есть анализ заинтересованных сторон, является незаменимым инструментом на этапе планирования проекта. Это может помочь привлечь соответствующие заинтересованные стороны, предоставив понимание того, кто заинтересован в социальной и / или естественной системе, затронутой решением или действием, и через понимание характера их требований и взаимоотношений друг с другом.

Типичными заинтересованными сторонами в отношении землепользования и управления и деградации земли являются:

- Правительство: лица, принимающие политические решения, включая национальные (министерства, национальные агентства) и субнациональные органы власти и агентства, традиционные власти и региональные и международные организации
- Частные предприятия: транснациональные корпорации и другие крупные корпорации, малые и средние предприятия, фермеры и мелкие фермеры, представительства / ассоциации представителей промышленности / производителей, торговые партнеры
- Гражданское общество: неправительственные организации международного развития и окружающей среды (НПО), местные сообщества и органы гражданского общества, профессиональные группы и их представительные органы, группы по интересам / лоббирование
- СМИ
- Исследовательские организации

Анализ заинтересованных сторон может проводиться с участием или без участия заинтересованных сторон, но если вы можете задействовать по крайней мере одного или двух ключевых сквозных лиц или групп в упражнении, это может помочь определить и уточнить объем рассматриваемых вопросов и предоставить больше исчерпывающая информация о том, кто может быть заинтересован в этих вопросах. Для многих упражнений по анализу заинтересованных сторон сфера действия уже очень четко определена, например, в отношении доли конкретного заболотения или производства конкретной культуры. Однако во многих случаях объем анализа обсуждается и уточняется с участием заинтересованных сторон с самого начала.

Определение заинтересованных сторон, как правило, является циклическим процессом, требующим обратной связи от новых заинтересованных сторон по мере их выявления, которые, в свою очередь, определяют новых заинтересованных сторон. Первоначальное определение часто проводится с использованием вторичных источников данных для отбора участников семинара, которые затем начинают более систематически составлять карту заинтересованных сторон. Собранные информация может быть затем обсуждена в интервью с заинтересованными сторонами, участвующими в семинаре, которые затем могут определить новых заинтересованных сторон. Опрашивающий будет придерживаться подхода «выборки по методу снежного кома», заставляя ответчиков определять новых заинтересованных лиц, пока новые заинтересованные стороны не будут определены.

Другие методы определения заинтересованных сторон включают в себя:

- Самоотбор (например в ответ на рекламу или объявления)
- Письменные записи или данные переписи (например, предоставление информации, которая может помочь в классификации заинтересованных сторон по возрасту, полу, религии или месту жительства)
- Устные или письменные отчеты о крупных событиях (с указанием людей, которые были вовлечены)
- Использование контрольного списка вероятных категорий заинтересованных сторон

Таблица 1 показывает пример определения заинтересованных сторон из тематического исследования.

ТАБЛИЦА 1

Определение заинтересованных сторон из тематического исследования по защите мангровых лесов в Коринто, Никарагуа.

Команда: Эдгар Андре Лампеншерф и Хенрик Тревизан

Заинтересованная сторона	Тип заинтересованной стороны	Описание	Отношение к земле
Местное население	Гражданское общество	Не прямая группа пользователей земли, но сильно зависит от естественной защиты береговой линии и товаров, поступающих из мангровой экосистемы.	Высокая осведомленность о существовании мангровой экосистемы, но не интерес к проникновению в лесную зону из-за грязной почвы
Местное самоуправление	Правительство	Политическая дилемма между продвижением экологической защиты, защитой местного населения от цунами и защитой интересов лесорубов в целях уменьшения бедности и безработицы.	Высокая вовлеченность в экологические проекты, инициированные лицами, работающими на мэра
Лесорубы	Частное лицо	Чрезмерная эксплуатация земель (часто) без знания устойчивого управления земель	Сильные отношения, но без понимания. Ожидание, которое использует сама природа, позаботится об этом. Массовое уничтожение не считается искусственным.

РИСУНОК 2

Матрица влияние - интерес, используемая для определения заинтересованных сторон с различными уровнями интереса и влияния на ваши исследования



Наконец, следует отметить, что все методы выявления заинтересованных сторон обеспечивают своевременную оценку, но заинтересованные стороны, их интересы и влияние, как правило, динамичны. Например, заинтересованные стороны могут создавать альянсы для продвижения или победы над конкретным результатом, а сопоставление заинтересованных сторон может использоваться для определения вероятности возникновения таких объединений. Постоянно меняющийся характер людей требует периодического пересмотра и обновления упражнений по анализу заинтересованных сторон, чтобы обеспечить учет потребностей и приоритетов всех заинтересованных сторон.

Деление заинтересованных сторон на категории

В целом, есть два подхода к классификации заинтересованных сторон (Рид и Эттли, 2015 г.):

1. Использование predetermined categories
2. Снизу вверх с самими заинтересованными сторонами

Наиболее часто используемый подход заключается в рассмотрении относительной заинтересованности заинтересованной стороны в рассматриваемом вопросе или решении в сравнении с их уровнем влияния на этот вопрос или решение. Обычно это делается с использованием «матрицы влияние - интерес». На рисунке 2 показано, как эти критерии помогают определить четыре типа заинтересованных сторон:

- Заинтересованные стороны с высоким уровнем заинтересованности и влияния называются ключевыми игроками, и некоторые утверждают, что приоритет следует отдавать активному взаимодействию с этой группой
- Установщики контекста очень влиятельны, но мало интересуются вашими исследованиями. Из-за этого они могут

РИСУНОК 3

Exemple de matrice intérêt-influence tiré de l'étude de cas sur l'efficacité économique et écologique des méthodes de maîtrise de l'érosion éolienne du sol: exemple de la Polissia occidentale ukrainienne.

Équipe: Warren Priest, Antonia Schraml, Hekuran Koka, Anatoliy Kucher, Lesya Kucher, Iryna Kazakova

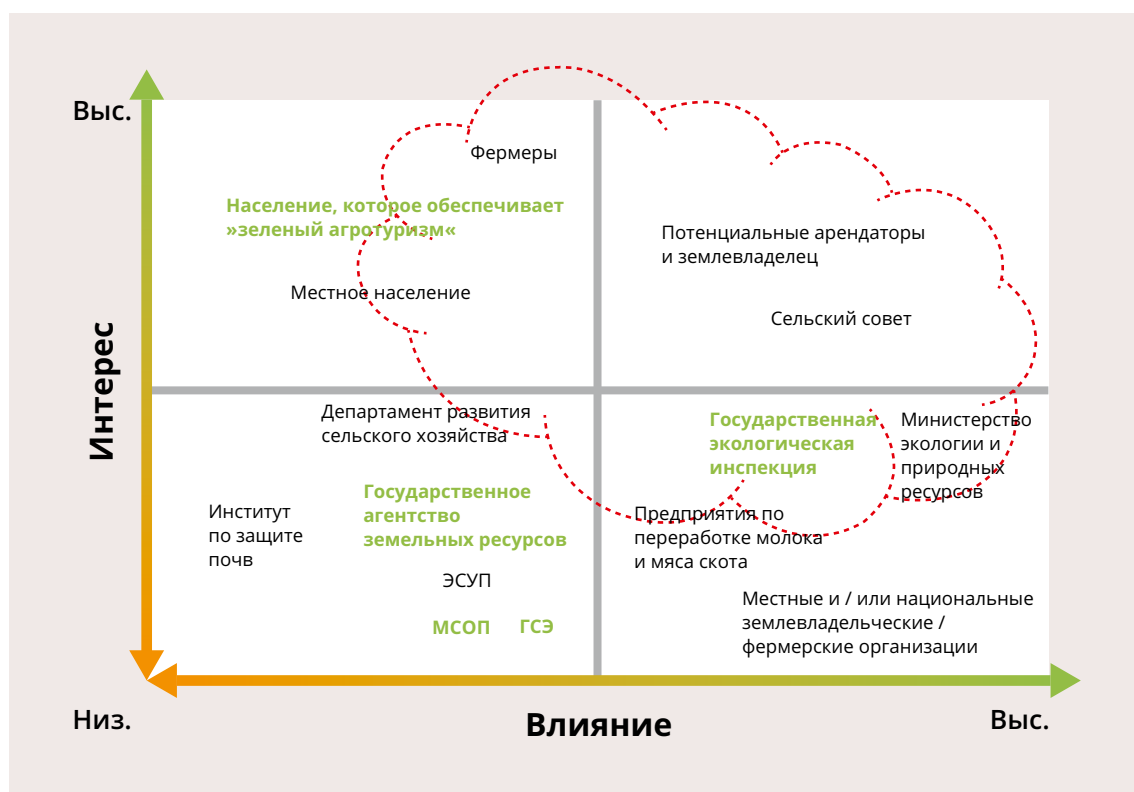
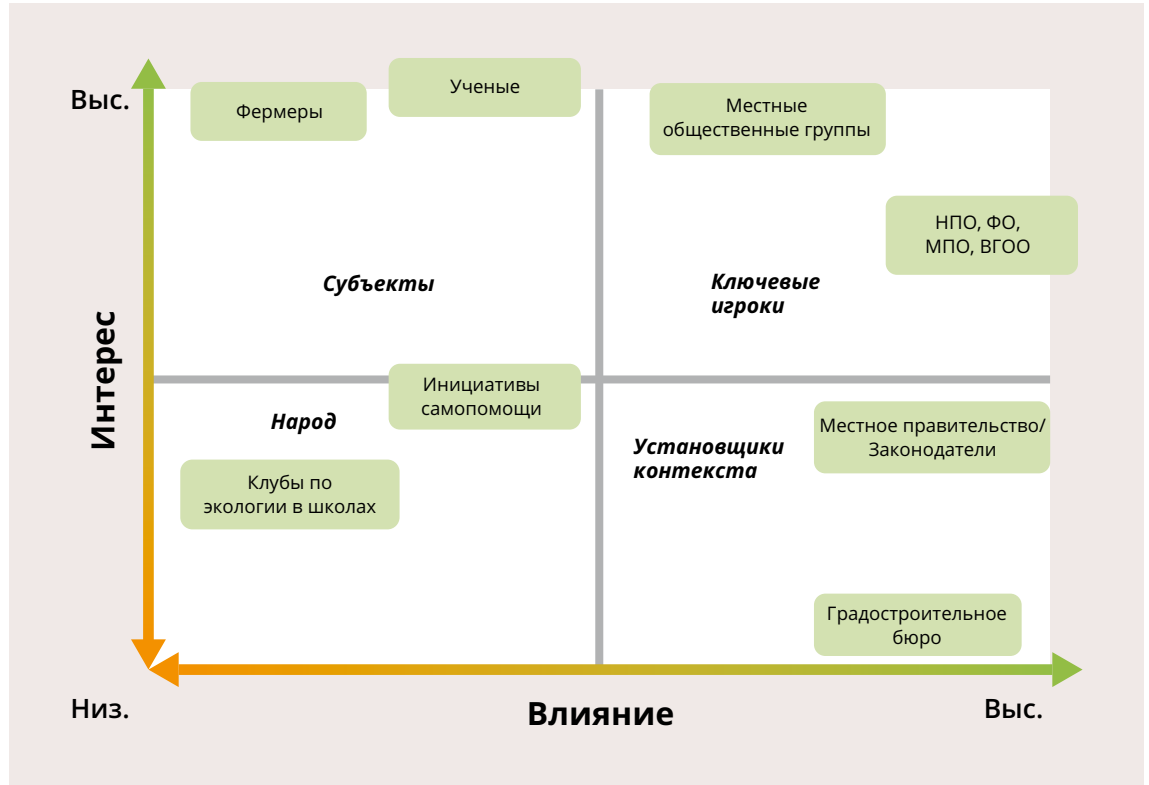


РИСУНОК 4

Пример матрицы влияние-интерес из тематического исследования на комплексе Агулу Нанка в Галли на юго-востоке Нигерии.

Команда: Фелиция О. Акиниеми и Мирко Крузе



оказать существенное влияние на успех вашего исследования, но с ним может быть трудно взаимодействовать. В связи с этим могут потребоваться особые усилия для привлечения этой группы к исследованиям.

- Субъекты имеют высокий уровень интереса к вашим исследованиям, но низкий уровень влияния, и хотя по определению они поддерживают, они вряд ли смогут сыграть значительную роль в реализации результатов вашего исследования. Однако впоследствии они могут стать влиятельными, создав альянсы с другими более влиятельными заинтересованными сторонами. Это часто маргинальные заинтересованные стороны, которых также можно считать «труднодоступными», и это может потребовать особого внимания для обеспечения их участия и предоставления им возможности участвовать на равных в вашем исследовании с более влиятельными участниками.
- Тем не менее, низкий уровень влияния этой группы часто используется в каче-

стве оправдания для исключения их из исследовательского процесса Народ - это заинтересованные стороны, которые мало интересуются или влияют на ваше исследование и его желаемые результаты, и нет необходимости рассматривать их более подробно или взаимодействовать с ними.

На рисунках 3, 4 и 5 показаны примеры матриц влияние-интерес, созданных участниками МООК.

Матрицы влияния на интересы критиковались за упрощенность, хотя и являются наиболее часто используемым инструментом анализа заинтересованных сторон, поскольку существует множество других факторов, которые могли бы с пользой использоваться для классификации и определения приоритетов заинтересованных сторон. (Рид с соавторами, 2009 г.). По этой причине вы можете использовать **расширяемую матрицу**, которая учитывает уровни интереса и влияния, но также пытается охарактеризовать природу этих интересов и задокументировать

РИСУНОК 5

Пример матрицы влияния интереса из водосборных бассейнов Ходжаакик и Чорводор в Муминабадском районе, Таджикистан.

Команда: Кудрат Нурметов, Диловар Окилов и Бахтиер Зухуров

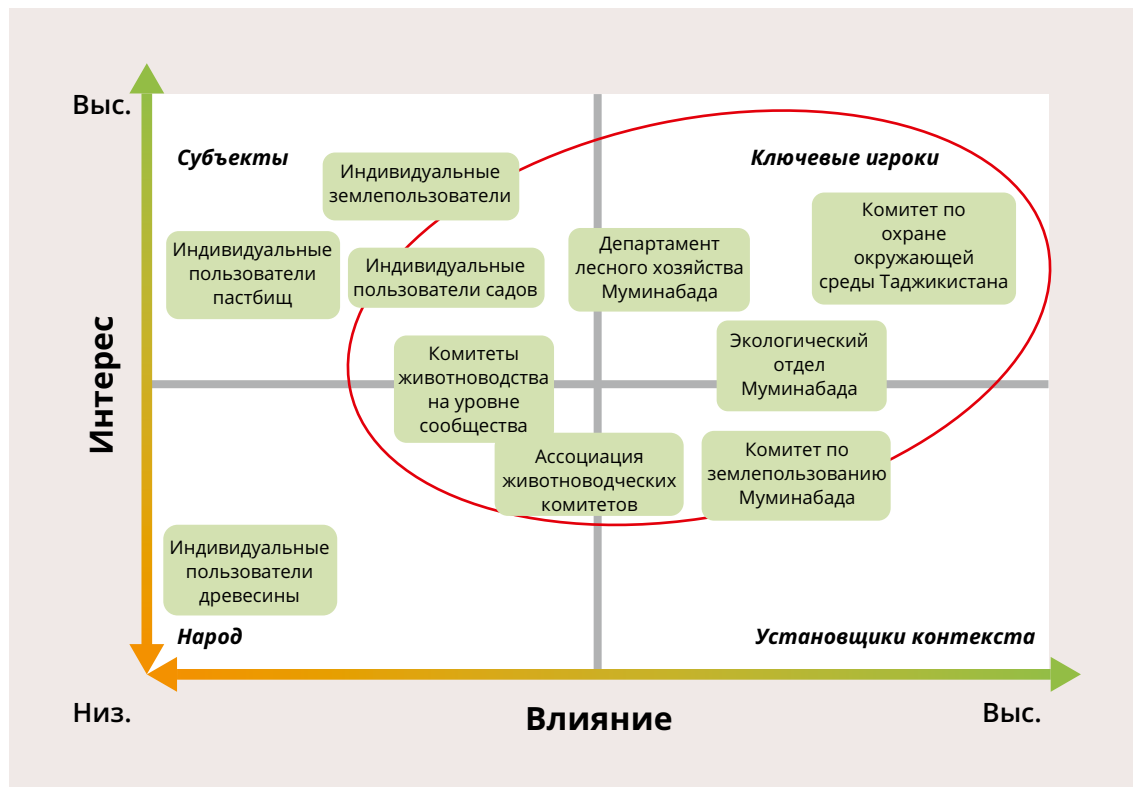


РИСУНОК 5

Примеры расширяемой матрицы, используемой для составления карты заинтересованных сторон, включая оценку относительного интереса / влияния заинтересованных сторон, но также дополненной таким количеством дополнительных критериев, сколько необходимо

Название организации / группы	Интерес В/С/Н	Какие аспекты исследования они могут заинтересовать?	Ключевые сообщения от вашего исследования для этой группы	Влияние В/С/Н	Комментарии о влиянии (например, время или контекст, в котором они оказывают большее / меньшее влияние на результаты вашего исследования)	Имеются ли какие-нибудь важные отношения с другими заинтересованными сторонами? (например, конфликты / союзы)	Любые способы общения предпочтительнее или этого следует избегать?

ТАБЛИЦА 3

Пример таблицы 4Р «Защита мангровых лесов» в Коринто, Никарагуа.

Команда: Эдгар Андре Лампеншерф и Хенрик Тревизан

Заинтересованная сторона	Права	Ответственность	Доходы (Выгоды)	Отношение
Местное население	использование древесины законно	восстановить лес, использовать как можно меньше	древесина как энергия и строительный материал	близко к лесорубам
Местное самоуправление	подчиненный правительству, частично законодательный для Коринто	ответственность действовать, предлагать альтернативы, обеспечивать надлежащее управление земельными ресурсами	нет	частично близко к населению
Лесорубы	резка дерева не разрешена, но допустима	рубить дерево устойчивым образом, восстанавливать зону	заработок	близко к местному населению

причины присвоенного уровня влияния (например учитывая, имеет ли заинтересованное лицо большее или меньшее влияние в разных контекстах или в разное время). Затем такие матрицы могут быть расширены для учета ряда других факторов, которые могут помочь классифицировать и эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, например, для определения любых

важных отношений между заинтересованными сторонами, (например коалиции или конфликты), информации о том, как лучше всего подходить и взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами, и контактной информации, которая может быть используется для проверки и дальнейшего расширения анализа. Пример расширяемой матрицы показан в таблице 2.

РИСУНОК 6

Пример диаграммы Венна из Кантабрийского хребта, Испания, целевое исследование.

Команда: Марен Визе



Одним из способов расширения матрицы является классификация 4Р. Инструмент «4Р» анализирует взаимоотношения между заинтересованными сторонами, разделяя роли заинтересованных сторон на Права, Обязанности и Доходы (выгоды), а затем оценивая Отношения между этими ролями (Таблица 3).

Понимание отношений между заинтересованными сторонами

Существует ряд методов, доступных для понимания взаимоотношений между заинтересованными сторонами (Рид и Эттли, 2015 г.). К ним относятся методы анализа структуры социальных сетей и сопоставления представлений и ценностей заинтересованных сторон, а также подходы к оценке и анализу конфликтов между заинтересованными сторонами.

Определение узлов связи может помочь выявить заинтересованные стороны, которые могут стать мультипликаторами знаний, и помочь повысить результаты. В коммуникациях узел - это точка соединения, где инфор-

мация может передаваться от одного человека или группы к ряду других. Также важно знать, есть ли напряженность между определенными группами заинтересованных сторон. Если исследование ставит перед собой социальные цели, стратегически важно привлечь людей к столу, чтобы облегчить переговоры.

В других случаях вам, возможно, придется решить, какая из двух конфликтующих сторон является наиболее значимой для участия. Сильное взаимодействие с непопулярным игроком в социальной системе может сильно подорвать инструментальную цель исследования и снизить вероятность того, что результаты инновационных исследований будут реализованы.

Этот вид анализа обычно проводится после того, как заинтересованные стороны были классифицированы, чтобы понять, как различные группы заинтересованных сторон взаимодействуют друг с другом, и выявить конкретных лиц или организации, которые могут играть важную роль в распространении знаний или практики внутри и между различ-

РИСУНОК 7

Таблица, показывающая отношения между организациями и группами, основанные на Матрицах Актер-Связи, из проекта «Буферная зона мангровых зарослей Савегре», представленная деградация мангровых зарослей в Савегре Дельта, Коста-Рика.

Команда: Салла Эйлола, Анна Хеллер, Тимо Бейерманн, Сабрина Генперт

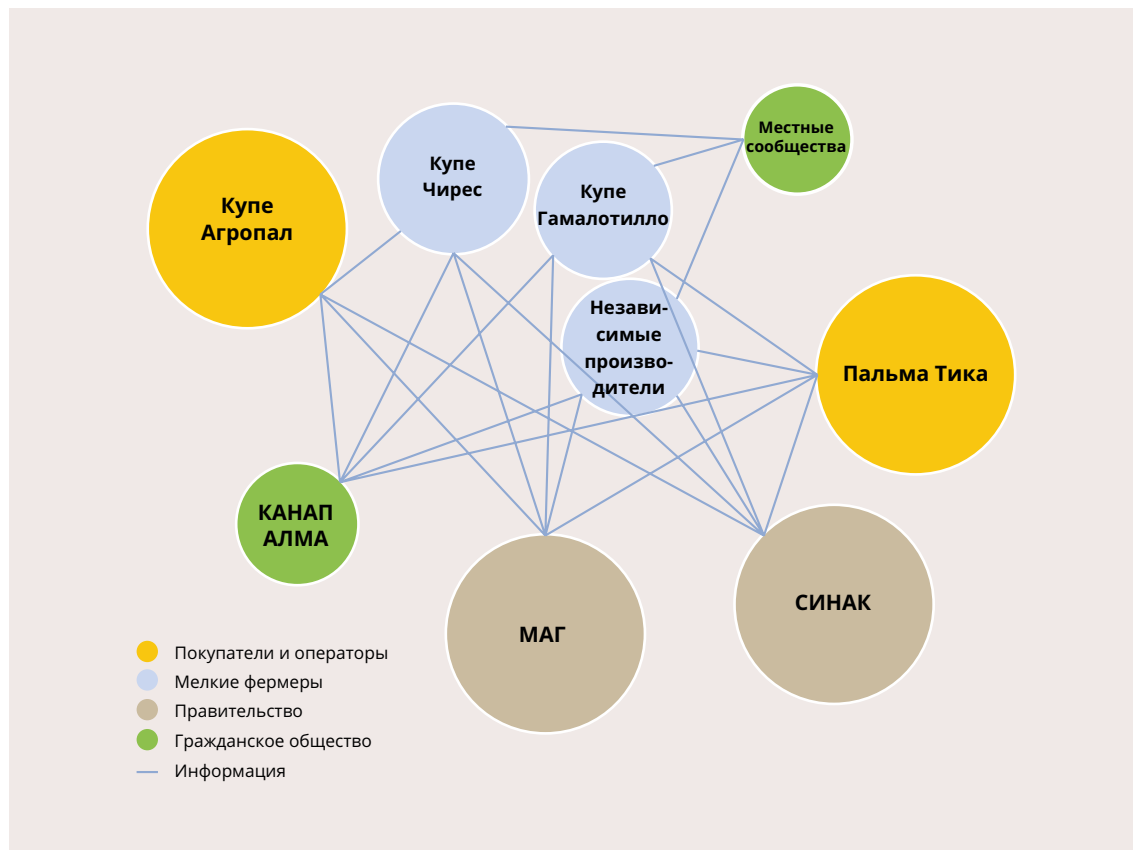
<p>Конфликтующие стороны (-)</p>	<p>Дружественные стороны (+)</p>	<p>Стороны без отношений (0)</p>
<p>Министерство сельского хозяйства и животноводства и Национальное управление охраны природы Созовите и подготовьте стороны к проведению встреч до процесса взаимодействия</p> <p>Министерство сельского хозяйства и животноводства и проект ПМБАИК Созовите и подготовьте стороны к проведению встреч до процесса взаимодействия</p> <p>Фермеры, животноводство, землевладельцы и Национальное управление охраны природы / Мин. окр среды Убедитесь, что у вас есть квалифицированный помощник в процессе взаимодействия для решения конфликтующих интересов</p> <p>Строительные экстракторы и Национальное управление охраны природы / Мин. окр среды</p> <p>Рыбаки и Национальное управление охраны природы / Мин. окр среды</p> <p>НПО и фермеры, Животноводство, землевладельцы Привлеките НПО, когда фермеры, скот и землевладельцы взяли на себя обязательства по проекту</p>	<p>Министерство окружающей среды и энергетики и Национальный орган охраны природы Укрепление связи и координации с самого начала процесса взаимодействия. Четко определите общие интересы и видения этого процесса.</p> <p>Министерство окружающей среды и энергетики, Национальное управление охраны природы и проект ПМБАИК Укрепление связи и координации с самого начала процесса взаимодействия. Определите четкие роли и обязанности для каждой стороны.</p> <p>Национальный лесной фонд и Министерство окружающей среды и энергетики, Национальное управление охраны природы, проект ПМБАИК Установите хорошие связи и периодические встречи на ранней стадии. Получите обязательство Лесного фонда к проекту с самого начала процесса.</p> <p>Национальный лесной фонд и фермеры, животноводство, землевладельцы Лесной фонд должен вступить в контакт с фермерами, землевладельцами и владельцами скота в начале процесса и сообщить им о своей приверженности механизму компенсации.</p>	<p>Министерство туризма и все другие заинтересованные стороны Найдите потенциальную поддержку на встрече до начала процесса, покажите потенциальные выгоды Министерства для сектора туризма. Найдите и соберите вместе заинтересованных лиц в области туризма, которые выиграют от проекта.</p> <p>Национальный лесной фонд и Министерство сельского хозяйства и животноводства Позвольте Лесному фонду установить контакты с региональными аграрными управлениями, предложите наращивание потенциала по теме компенсационных механизмов.</p> <p>Производители строительных материалов и все другие заинтересованные стороны</p> <p>Платные операторы и почти все другие заинтересованные стороны</p> <p>Граждане и все министерства и правительственные учреждения</p>

ными группами заинтересованных сторон. Такие методы могут быть полезны для определения возможностей и рисков взаимодействия с определенными заинтересованными сторонами, а также для определения ценностей и приоритетов различных групп, с тем чтобы их можно было принять во внимание.

Для анализа отношений с заинтересованными сторонами был использован ряд методов, в том числе:

- Диаграммы Венна могут быть использованы для визуализации относительного влияния и заинтересованности различных заинтересованных сторон. Размер круж-

РИСУНОК 8

Exemple d'analyse de réseau social tiré de l'étude de cas sur l'engagement dans le secteur de l'huile de palme, district de Chires, Puriscal, Costa Rica.
Équipe: Miriam Romero, André Orth, Lara Pusch


ков относится к относительному влиянию заинтересованных сторон, а совпадения между кругами отражают совпадающие интересы различных групп (Рисунок 6);

- Матрицы связи участников состоят из таблицы (то есть матрицы), в которой перечислены все заинтересованные стороны и описываются взаимосвязи между ними. Взаимоотношения могут, например, быть охарактеризованы как «конфликтующие», «дополняющие» или «сотрудничество». В качестве альтернативы, характер отношений может быть просто классифицирован как конфликтующий, дружеский или без отношений (Рисунок 7);

- **Анализ социальных сетей** - это метод, обеспечивающий понимание моделей общения, доверия и влияния между участниками социальных сетей. Подобно матрице актер-связывание, она структурирована как таблица заинтересованных сторон со связями между ними, но на этот раз кодируется числами (0/1) или числами, отражающими силу их отношений. Можно составить серию таблиц, каждая из которых представляет уникальные отношения, такие как общение, дружба, конфликты, доверие. Результат анализа социальной сети часто представляется в виде карты социальной сети (Рисунок 8).

Разработка процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами

Различные подходы к разработке взаимодействия

Существует множество различных подходов, которые могут помочь вам в разработке процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами (Рид и Эттли, 2015 г.). В этом разделе будут описаны два часто используемых и дополнительных метода, прежде чем выделится три ключевых шага, общих для каждого подхода.

Модель GROW (Уитмор, 2010 г.; рис. 9) возникла из тренерской литературы и представляет собой концептуальную основу или подход, который помогает структурировать индивидуальные или групповые беседы, чтобы люди или группы могли достичь своих целей. Он

предполагает, что вам нужно начать с рассмотрения целей процесса или мероприятия, а затем подумать о том, насколько далека текущая ситуация от целей, которые вы хотите достичь, прежде чем рассматривать варианты, позволяющие вам достичь того, чего вы сейчас достигаете, и принятие решения о действиях. Хотя это может звучать как здравый смысл, вопросы во вставке 1 могут стать мощным средством проверки того, что ваше мероприятие ориентировано на конкретные действия и способствует достижению целей взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Признавательный запрос имеет ряд сходств с моделью GROW. Оба являются основой для анализа, принятия решений и создания стра-

РИСУНОК 9

Модель «GROW»*



Б Л О К 1

Структурирование процесса или события с помощью GROW

Сначала подумайте о **целях**, которые вы поставили для работы с заинтересованными сторонами и вероятными пользователями вашего исследования:

- Чего вы хотите достичь вместе или изменить?
- Как вы узнаете, добились ли вы успеха?
- Когда вы хотите достичь своей цели?

Далее рассмотрим ваши текущие **возможности**:

- На каком этапе вы находитесь в своем исследовании?
- Чего вы достигаете в настоящее время в своих исследованиях относительно целей, которые вы хотите достичь?
- Какие действия вы предприняли, чтобы достичь своих целей? Каковы были последствия этого действия?

Далее рассмотрим ваши **варианты**:

- Какие действия вы могли бы предпринять, чтобы двигаться вперед?
- Какие стратегии работали раньше в подобных обстоятельствах?
- Если бы не было никаких барьеров или ограничений, что бы вы сделали?
- Какой шаг даст лучший результат?
- Преимущества / недостатки этого шага?
- Какой вариант вы используете в первую очередь?

Наконец, подумайте, что вы будете делать сейчас, в конце этого семинара или встречи с заинтересованными сторонами:

- Что вы собираетесь делать?
- Когда вы собираетесь это сделать?
- Какая помощь вам нужна?
- Кого вы будете привлекать?
- Что может помешать вам сделать этот шаг?
- Как вы можете преодолеть это?

тегических изменений с заинтересованными сторонами. Акцент в оценочном исследовании, однако, делается на успехе, а не на решении проблем, изменении мышления людей вместо того, что они делают, и на поддержке самоорганизующихся процессов изменений, вытекающих из новых идей (Буше и Кассам, 2005 г.). Оценочное исследование обычно проходит через четыре D: (Cooperrider and Whitney, 2001).

1. **Открытие:** целое системное исследование истории успеха и сильных сторон группы
2. **Мечта:** создается четкое, ориентированное на результат видение, чтобы реализовать потенциал, обнаруженный на предыдущем этапе
3. **Разработка:** создаются «возможности предложения», которые формулируют, как каждый из снов из предыдущего шага может быть реализован
4. **Судьба:** способность группы подтверждена, что позволяет ей строить надежду и импульс вокруг глубокой цели. Процессы для обучения, адаптации и импровизации созданы для поддержания перемен

Модель GROW и оценочный запрос делятся на три основных этапа:

1. **Раскрытие и изучение:** цели устанавливаются в контексте оценки текущей ситуации, с акцентом, где это возможно, на сильных сторонах, историях успеха и потенциале.
2. **Анализ:** различные варианты совместной работы для достижения целей систематически анализируются, чтобы совместно выработать действия, которые могут быть предприняты группой.
3. **Закрытие и принятие решения:** варианты оцениваются и расставляются приоритеты, и определяются конкретные действия.

Составление плана взаимодействия с заинтересованными сторонами

Существует ряд ключевых компонентов, которые обычно включаются в хорошо разработанный план взаимодействия с заинтересованными сторонами (Reed and Attlee, 2015):

- **Опишите контекст**, в котором вы будете работать с заинтересованными сторонами: какие соображения, возможно, вам

необходимо знать? Например, могут быть важные изменения, происходящие в социальном или политическом контексте, о которых вам необходимо знать. Могут быть конфликты между определенными группами заинтересованных сторон, и эти группы могут вступать в процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами с совершенно разными целями и ожиданиями. Для некоторых процессов полезно понять контекст организации, в которой вы работаете, и то, как процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами будет связан с целями организации.

- **Систематически выявлять и анализировать интересы заинтересованных сторон:** Даже если на этом раннем этапе вашей работы невозможно провести полный «анализ заинтересованных сторон», вы все равно должны систематически рассматривать группы людей или организации, которые могут быть затронуты вашей работой. Это может быть полезным способом определения потенциальных воздействий, поскольку вы ставите себя на место различных групп, которые, по вашему мнению, могут быть заинтересованы, и начинаете более конкретно думать о том, какими могут быть эти интересы. Также стоит подумать, есть ли другие, которые не обязательно будут использовать ваши результаты, но тем не менее будут заинтересованы в том, что вы делаете. Например, это могут быть группы, на которых негативно повлияют какие-либо результаты, или которые по какой-либо другой причине могут попытаться вам помешать, или которые могут иметь решающее значение, чтобы встать на сторону, чтобы позволить вам достичь ваших целей.
- **Установите цели взаимодействия и / или ожидаемые результаты:** обсудите со своими коллегами и ключевыми заинтересованными сторонами, каких результатов вы хотели бы достичь. Сделайте ваши цели как можно более конкретными и измеримыми, включая приблизительные сроки, в течение которых вы ожидаете их достижения.
- **Определите методы взаимодействия или действия для достижения целей:** детально рассмотрите, как будет достигнута каждая цель или результат и как

Хороший план взаимодействия поможет вам эффективно организовать, внедрить и отслеживать ваши мероприятия и воздействия как часть хорошо спланированного процесса взаимодействия.

различные пользователи и заинтересованные стороны, участвующие в исследованиях, будут задействованы на протяжении всего проекта, учитывая потребности и предпочтительные способы общения между различными группами. Чтобы быть заслуживающим доверия, вам нужно подумать и описать, как будет достигнута каждая цель / результат, учитывая, например:

- Каналы обмена знаниями и коммуникации, которые лучше всего подходят для различных групп заинтересованных сторон и для достижения различных целей / результатов, например, СМИ, пресса для специалистов и информационные бюллетени, Интернет, почта, личная встреча.
- Тип используемого языка - с точки зрения разговорных языков, а также фактических слов, используемых для объяснения идей или концепций. Общение на понятном всем языке может помочь свести к минимуму различия в этнической принадлежности, диалектах, культурах, социальных ценностях, дисциплинарном прошлом, опыте, местных различиях и т. д.
- Ряд конкретных мероприятий, которые можно использовать для взаимодействия с различными заинтересованными сторонами, таких как конференции и семинары, личные встречи с ключевыми лицами, принимающими решения, использование различных платформ социальных сетей, веб-сайтов, документальных фильмов, подкастов, аналитических записок и т. д.
- **Учитывайте риски и определяйте показатели для анализа вашего прогресса:**
 - Там может быть целый ряд рисков, которые могут помешать вам достичь ваших целей - некоторые будут в большей степени под вашим контролем, чем другие, а некоторые могут быть полностью вне вашего контроля. Систематическое размышление о факторах, кото-



рые могут помешать вам в достижении ваших целей, может помочь вам уточнить ваши цели (например, заменить задачи с высоким риском или недостижимые цели более подходящими для выполнения задач), разработать более эффективные способы достижения ваших целей или просто определить меры по смягчению, которые вы могли бы реализовать, если риски становятся реальностью.

- Чтобы убедиться, что вы можете отслеживать прогресс в достижении ваших целей взаимодействия, может быть полезно разработать показатели, которые могут быстро и легко дать вам обратную связь об успехе (или иным образом) вашей работы с заинтересованными сторонами. Чтобы они работали эффективно, стоит подумать о том, какую именно информацию / данные вы будете использовать для измерения каждого показателя. Подробнее о разработке эффективных показателей для анализа и оценки взаимодействия см. в разделе 3.
- Подумайте, хотите ли вы использовать системы информационных технологий, чтобы помочь вам отслеживать ваши воздействия.

Цели и показатели могут помочь сохранить ваши результаты в нужном русле, но они не должны превращаться в прямую рубашку, которая мешает вам адаптировать свои цели для удовлетворения меняющихся потребностей заинтересованных сторон или использовать новые возможности по мере их появления.

■ **Убедитесь, что мероприятия по взаимодействию надлежащим образом обеспечены ресурсами и интегрированы с управлением проектом:**

- I Установите обязанности по обмену знаниями между вашей проектной командой. Подумайте, кому будет поручено достижение каждого результата / цели, описанной в вашем плане взаимодействия, и когда вы ожидаете достижения каждого результата / цели, и интегрируйте это с более широким планированием и управлением проектом. Персонал, преданный делу управления взаимодействием с заинтересованными сторонами и «брокерами знаний», может быть ценным ресурсом

ТАБЛИЦА 4

Пример плана по привлечению заинтересованных сторон для достижения восстановления деградированных земель в Соединенном Королевстве

Результат воздействия или цель	Целевые заинтересованные стороны	Ключевые сообщения	Механизм подачи (деятельность)
<p>Восстановить 20 миллионов гектаров поврежденного торфяника к 2025 году, основываясь на опубликованных исследованиях методов и преимуществ восстановления</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Министры в МОСПСХ и автономных администрациях ■ Аналитики экологических доказательств в государственных ведомствах ■ Государственное агентство по охране окружающей среды 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 80 % британских торфяников повреждены, и это имеет серьезные последствия для общества ■ Поврежденные торфяники затрудняют достижение целей политики в области климата, воды и биоразнообразия. ■ У нас есть надежные методы для восстановления болот ■ Восстановление болот может обеспечить достижение целей политики в области климата, воды и биоразнообразия 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработать Торфяной Кодекс, чтобы публично продемонстрировать прогресс в разработке программных заявлений о частно-государственных партнерствах в целях сохранения ■ Краткое изложение политики ■ Презентации для политических аналитиков ■ Брифинги для министров через доверенные НПО и другие контакты ■ Вклад в разработку Торфяного Кодекса
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Британские МСП и транснациональные корпорации 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Торфяники - это вдохновляющие, знаковые ландшафты, которые имеют решающее значение для общества ■ Восстановление болот может предоставить впечатляющий рассказ на пути к тому, чтобы компании стали углеродно-нейтральными ■ Углерод из торфяников столь же рентабелен, как и лесной углерод, но есть дополнительные преимущества для воды и дикой природы, и они служат дольше 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработать Торфяной Кодекс, чтобы дать спонсорам бизнеса гарантии того, что их деньги принесут ощутимую выгоду ■ Короткометражный фильм ■ Брошюра для спонсоров о Торфяном Кодексе ■ Каталог возможностей для спонсоров ■ Брокерские и платежные механизмы ■ Целенаправленные отношения и построение доверия с директорами по устойчивому развитию из ключевых предприятий ■ Присутствие на мероприятиях и уклон на встречи с потенциальными спонсорами. ■ Социальные сети для повышения осведомленности и получения новых клиентов и обратной связи
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Организации, представляющие землевладельцев / управляющих 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Общество ожидает большего от торфяников, и землевладельцам нужно платить справедливую цену за работу, чтобы восстановить и поддержать их функции ■ Торфяной Кодекс может дополнять государственные гранты, которые оплачивают только первоначальные восстановительные работы, оплачивая текущие расходы на мониторинг и техническое обслуживание в течение 30 лет и более 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Укрепление отношений и доверия с ключевыми лицами и организациями ■ Семинары для изучения рисков и выгод с землевладельцами ■ Короткометражный фильм ■ Информационный лист для землевладельцев ■ Вклад в разработку Торфяного Кодекса ■ Определить землю, которая может быть восстановлена в соответствии с Кодексом ■ Социальные медиа для повышения осведомленности

Показатели воздействия (и средства измерения)	Риски	Снижение рисков	Ответственность	Расписание
<ul style="list-style-type: none"> ■ Кодекс Торфяника разработан, апробирован и запущен при поддержке правительства ■ Спонсорские уровни финансирования (Реестр Торфяного Кодекса) ■ Число гектаров земли, восстановленных за год (Реестр Торфяного Кодекса) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Смена правительства на правительство, которое против Торфяного Кодекса ■ Смена министра на другого, который против Торфяного Кодекса ■ негативная реакция со стороны природоохранных НПО против компенсации выбросов углерода 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Запустить Торфяной Кодекс до окончания полномочий этого парламента ■ Помочь государственным служащим разработать эффективные брифинги для министров ■ Разработать неукоснительную версию Кодекса для первоначального запуска, из которой НПО могут извлечь выгоду, прежде чем рассматривать углеродные рынки. 	<p>Марк Рид и Клифтон Бэйн (МСОП)</p>	<p>2013-14: вклад в разработку кода</p> <p>2014: краткое изложение политики и презентации, брифинги для министров</p> <p>Ноябрь 2015: запуск Торфяного Кодекса</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Спонсорские уровни финансирования (Реестр Торфяного Кодекса) ■ Число гектаров земли, восстановленных за год (Реестр Торфяного Кодекса) 	<p>Отсутствие интереса со стороны предприятий</p>	<p>Комиссионное исследование рынка</p>	<p>Марк Рид, Клифтон Бэйн, Джеймс Бирн (фонд дикой природы), Крис Дин (мавры для будущего) и Альянс Торфяников (КОЗП, Национальный фонд доверия и трастов дикой природы)</p>	<p>2014</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Торфяной Кодекс разработан, апробирован и запущен при широкой поддержке со стороны землевладельцев ■ Количество землевладельцев, пользующихся справедливой ценой на реставрационные работы (Реестр Торфяного Кодекса) ■ Число гектаров земли, восстановленной за год (Реестр Торфяного Кодекса) 	<p>Отсутствие интереса со стороны землевладельцев</p>	<p>Привлечь представительные организации на ранних этапах процесса, для поддержки в разработке Кодекса</p> <p>Провести семинары как можно скорее, чтобы получить отзывы от землевладельцев и соответственно адаптировать Кодекс и наш подход</p>	<p>Марк Рид и Кэтлин Аллен (аспирант)</p>	<p>2013-14: вклад в разработку Кодекса</p> <p>2014: семинары с землевладельцами</p>

ТАБЛИЦА 5

Пример роли и взаимосвязи выявленных заинтересованных сторон из водосборных бассейнов Ходжаик и Чорводор в Муминабадском районе, Таджикистан.

Команда: Кудрат Нурметов, Диловар Окилов и Бахтиер Зухуров

Заинтересованные стороны / группы получателей	Экосистемные услуги			
	Вспомогательный	Обеспечительные	Регулятивные	Культурные
Пользователи обрабатываемых земель (орошаемых и неорошаемых)	X	X		
Пользователи садов	X	X		X
Пользователи пастбищных угодий (неорошаемых)	X	X		
Комитеты по животноводству	X	X		
Управление лесного хозяйства Муминабадского районного управления	X	X		X
Пользователи леса		X		
Комитет по землепользованию Муминабадской районной администрации		X		X
Ассоциация животноводческих комитетов			X	X
Экологическое управление Муминабадской райадминистрации			X	X
Комитет по охране окружающей среды при Правительстве Республики Таджикистан			X	X



Пример матрицы экосистемных услуг, групп получателей и заинтересованных сторон из Программы экологического восстановления Сундарбан в Бангладеш и Индии.

Команда: Салимул Алам Шахин, Удайпур Дипак Шарма, Бхувана Палаш Шарма

Экосистемные услуги	Beneficiary group	Stakeholders involved	Stakeholders' Interest
Вспомогательные услуги (круговорот питательных веществ; формирование почвы; первичная продукция)	Жители зоны воздействия Сундарбан (ЗВС). Почти 3,5 миллиона человек	Сообщества ЗВС, проживающие в районе Сундарбан, фермеры, Сообщество рыбаков, Сборщики меда, Сборщики пальм	Экономически выгодная эксплуатация. Экологическая устойчивость. Защита от стихийных бедствий.
Обеспечительные (Цветочные и фаунистические ресурсы, продукты питания; рыба, мед, водный маршрут, вода; топливо, Древесина и волокно)	Жители зоны воздействия Сундарбан (ЗВС). Бизнесмены / посредники в незаконном обороте ресурсов.	Сообщества ЗВС, проживающие в районе Сундарбан, фермеры, Сообщество рыбаков, Сборщики меда, сборщики различных пальм (например, Нипа Фрутиканс) Предприниматель / посредник в торговле ресурсами флоры и фауны, Местная администрация / заместитель комиссара, Национальное правительство Бангладеш и Индии, Местные группы коренных народов КСО, Получатели, Местное правительство, Местные представительные организации, Местные экологические группы	Экономически выгодная эксплуатация. Сохранение и охрана мангровых лесов. Устойчивые средства к существованию.
Регулятивные услуги (регулирование климата; регулирование пищевых продуктов; профилактика заболеваний; очистка воды, опреснение)	Жители зоны воздействия Сундарбан (ЗВС). Фермеры Рыбаки	Жители зоны воздействия Сундарбан (ЗВС). Международные / национальные неправительственные организации, Управление ССП (Бангладеш и Индия), Национальные правительственные учреждения (Бангладеш и Индия)	Экономически выгодная эксплуатация. Сохранение и охрана мангровых лесов.
Культурные услуги (Духовные; эстетические; образовательные; оздоровительные)	Туристы / гости, посещающие СРФ Местные коренные жители Исследователи / научные круги	Местные представительные организации Туристы / гости, посещающие Академию СРФ, Местное руководство, Местные группы коренных народов, Национальные правительственные учреждения (Бангладеш и Индия)	Экономически выгодная эксплуатация. Сохранение и охрана мангровых лесов.

ТАБЛИЦА 7

Пример адаптированной стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами из Проекта буферной зоны мангровых зарослей, представленного деградацией мангровых лесов в Савегре, Коста-Рика.

Команда: Салла Эйлола, Анна Хеллер, Тимо Бейерманн, Сабрина Генперт

Заинтересованные стороны / - группы	(А) Области (общих) интересов	(В) Язык, используемый с этой конкретной заинтересованной стороной / группой	(С) Формат общения (отчеты, информационные бюллетени, статьи, листовки и т. д.)
СИНАК Национальный орган охраны природы (местный уровень: администрация и персонал парка)	Сведение к минимуму вторжения в национальный парк и одновременное стимулирование фермеров и землевладельцев к преобразованию своих земель во вторичный лес	Испанский, возможна также научная терминология	Встречи, семинары, телефон, электронная почта, отчеты со статистикой и цифрами
Министерство окружающей среды и энергетики	Сведение к минимуму вторжения в национальный парк и одновременное стимулирование фермеров и землевладельцев к преобразованию своих земель во вторичный лес	Испанский, возможна также научная терминология	Встречи, семинары, телефон, электронная почта, краткие и хорошо составленные иллюстрированные отчеты со статистикой и цифрами
Министерство сельского хозяйства и животноводства	Схема успешного стимулирования переустройства земель и развития альтернативных источников дохода на этих переустроенных землях	Испанский, возможна также научная терминология	Встречи, семинары, телефон, электронная почта, краткие и хорошо составленные иллюстрированные отчеты со статистикой и цифрами,
Проект ПМБАИК (Проект поддержки Национального агентства по сохранению)	Поддержка и укрепление потенциала Национального органа по сохранению у Управление Национальной системой охраняемых районов и повышение ее способности адаптироваться к изменению климата.	Испанский и английский, возможна также научная терминология	Встречи, семинары, телефон, электронная почта, отчеты со статистикой и цифрами
Национальный фонд финансирования лесного хозяйства	Возможности финансирования успешной схемы стимулирования конверсии земель и альтернативных источников средств к существованию на этих преобразованных землях	Испанский, возможна также научная терминология	Встречи, семинары, телефон, электронная почта, краткие и хорошо составленные иллюстрированные информационные бюллетени со статистикой и цифрами
Сельскохозяйственные компании (например, Компания Пальма Тика)	Выгодные стимулы для преобразования продуктивных земель во вторичные леса	Испанский, простой разговорный язык, возможна экономическая терминология	Встречи, семинары, телефон, электронная почта, краткие и хорошо составленные иллюстрированные отчеты со статистикой и цифрами, короткометражные фильмы через смартфон

ТАБЛИЦА 8

Пример матрицы для планирования деятельности для различного уровня вовлеченности (сценарии оценки) из Экономической и экологической эффективности методов борьбы с ветровой эрозией почвы: пример Украинского исследования Западного Полесья.

Тeam: Варрен Прист, Антония Шрамль, Некуран Кока, Анатолий Кучер, Леся Кучер, Ирина Казакова

Последовательные Заинтересованные стороны	Начало процесса взаимодействия	Процесс взаимодействия		Завершение и продолжение взаимодействия
		Фаза 1	Фаза 2	
Фермеры	Сотрудничать	Информировать / Привлекать	Информировать / Привлекать	Информировать
Сельский совет	Сотрудничать	Сотрудничать	Сотрудничать	Сотрудничать
Потенциальные арендаторы и землевладелец	Привлекать / Сотрудничать	Привлекать / Сотрудничать	Привлекать / Сотрудничать	Привлекать / Сотрудничать
Местное население	Привлекать	Привлекать	Информировать	Информировать
Население, обеспечиваю- щее «зеленый агротуризм»	Привлекать	Привлекать	Привлекать	Сотрудничать
Местные и / или нацио- нальные помещицы / фермерские организации	Информировать / Привлекать	Консультировать	Консультировать	
Предприятия по перера- ботке сельскохозяйствен- ной продукции, предприя- тия по переработке молока и мясного скота (бизнес	Информировать / Привлекать	Консультировать	Консультировать	Привлекать
Волинский филиал государственного учреждения "Институт защиты почв Украины" Государственной экологи- ческой инспекции Украины (региональные отделения) и Государствен- ного агентства земельных ресурсов	Привлекать	Сотрудничать	Сотрудничать	Сотрудничать
Министерство экологии и природных ресурсов Украины и Министерство аграрной политики и продовольствия Украины	Информировать	Консультировать	Сотрудничать	Сотрудничать
Отделы развития сельского хозяйства	Консультировать	Консультировать	Консультировать	
Международная организация			Информировать	Информировать

Заметки: **Информировать** - самый базовый уровень взаимодействия; **Консультировать** - задаются конкретные вопросы, но полная дискуссия или взаимодействие не происходит; **Привлекать** - больше возможностей для дискуссии; **Сотрудничать** - в какой-то степени участвует в полном принятии решений

ТАБЛИЦА 9

Пример коммуникационной стратегии от Локального взаимодействия Кольигуай: потенциальное региональное и национальное расширение. Пример Центральная зона Чили.*Команда: Дженнифер Шульц, Андреас Гюнтер, Анник Верстрален, Мигель Анхель Гомес Розо***Общение в начале процесса взаимодействия**

Начало процесса имеет решающее значение для создания доверия. Как построить доверие, когда есть анонимность? Может быть, ответ, который невозможен, таким образом, было предвидено, что первый шаг, который зажжет задание, состоит в том, чтобы узнать людей, стоящих за проблемным, или тех, кто призван сделать возможным процессы достижения целей. Вот почему в самом начале проведения встреч по домам и проведения встреч другого типа является краеугольным камнем, который позволит инициировать процесс со стороны мнений и мнений людей: фермеров, работников туризма, Работники «Фундо», а также владелец загородных домов. Техник КОНАФ или ДГА директора департамента областного секретаря. Бухгалтер, менеджер, генеральный директор. Важно постучать в дверь каждого человека, чтобы поговорить с ним, чтобы проверить, верны ли предположения или нет.

Общение в процессе взаимодействия

Как только процесс зажжет так называемую «критическую массу», которая уже заинтересована и привлечена, или, по крайней мере, заинтригована процессом и «суестью вокруг него», наиболее вероятно, что будет некоторая - или большая - информация, которая должна быть распространена. Затем, механизмы, такие как «Журнал / комикс», информационный бюллетень и радиопередача или брифинги. Все эти ключевые, чтобы держать «публику» заинтересованной и актуальной. По прошествии года этого процесса можно создать информационный центр, так как взаимодействие и / или интрига должны развиваться, и, таким образом, место, где лежит информация, привлечет местных заинтересованных сторон на самом верху наших ключевых СЦ. И там будет больше информации и результатов для подготовки СМИ / пресс-релизов. Возможно, что через год простое вмешательство или инициатива могут иметь свои Открытия. Процесс также будет проходить во 2-й и 3-й годах, и его можно будет продемонстрировать широкой публике, а учебные визиты в школы будут проводиться.

Общение о том, что будет дальше

Информационный центр будет способствовать поддержанию потока информации, поскольку он предназначен для «уполномоченных журналистов Коллигуай Альянс». Этот процесс должен был получить такой толчок, чтобы люди, которые опирались на свои возможности и знали о лесных услугах и извлекали из них выгоду, - это те, кто использует плату за проезд и механизм, действующий для обеспечения связи не только в их долине, но и на региональном уровне, а также на национальном уровне.

ТАБЛИЦА 10

Пример информационной таблицы от Мессдорфер Фельд: достижение устойчивого управления почвой посредством взаимодействия с заинтересованными сторонами. Целевое исследование, Германия.

Команда: Мелани Джоши, Либерти Тананко, Кристина Присснер, Рианна Тен тен, Кристин Бреттауэр, Ева Хилл, Артуро Мариано Фигероа, Ханнес Подзум, Ана Риза Мендоса

Дата / Продолжительность (+ Гибкость)	Процесс исследования (цели, ожидаемый результат, сроки)	Процесс взаимодействия (обсуждение и мероприятия)
<p>открытие мероприятия (информационный вечер и круглый стол)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Подготовка: 2 месяца ■ Продолжительность: 1 день / вечер 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Распространение информации о статус-кво и коллективной постановке целей ■ Использование системы снежного кома ■ Срок подачи заявок: сентябрь 2015 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Различные группы заинтересованных сторон должны познакомиться друг с другом, а также определить других заинтересованных сторон
<p>Этап 2: координировать взаимодействие между действующей Гражданской инициативой и другими НПО</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Продолжительность: 6 месяцев 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Усиление их влияния на лиц, принимающих политические решения (город Бонн) ■ Срок подачи заявок: апрель 2016 г. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сотрудничество между НПО и местными жителями
<p>Этап 3: Встреча с местными фермерами (и представителями Сельскохозяйственной палаты)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Подготовка / Продолжительность: 10 месяцев 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Получите информацию с точки зрения фермеров об устойчивом использовании земли ■ Картографирование знаний (Каково их мнение об устойчивом землепользовании? Каковы предрассудки и оговорки? Существуют ли финансовые вопросы для рассмотрения?) ■ Крайний срок: март 2017 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сотрудничать с учеными и экспертами по альтернативному сельскому хозяйству для разработки устойчивого управления почвой (семинары).
<p>Этап 4: Свяжитесь с городом Бонн</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Подготовка / Продолжительность: 6 месяцев 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Представьте альтернативный сценарий землепользования и убедите правительство в том, что постоянное развитие зданий, герметизация почвы и разрастание городов не имеют такой же ценности, как сохранение Мессдорфер Фельд и его экосистемных услуг. ■ Узнайте о возможных препятствиях. ■ Крайний срок: октябрь 2017 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Попытайтесь участвовать через Buendnis Gruene NRW, так как их политическая точка зрения в пользу сохранения земли. ■ Уточнение точки зрения жителей путем сбора подписей. ■ Представители Гражданской инициативы должны присутствовать на заседаниях совета по землеустройству.
<p>Этап 5: Свяжитесь с инвесторами и определите потенциальную связь со школой / молодежными волонтерами /</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Продолжительность: 6 месяцев 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Получить финансовую помощь (может быть убедительным фактором, влияющим на лиц, принимающих политические решения) ■ Сроки: апрель 2018 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Объявления и реклама. о возможности инвестировать в устойчивое использование земли на Мессдорфер Фельд. ■ Общайтесь напрямую с возможными инвесторами. ■ Запрашивать интерес к «Усыновлению» как социальному или школьному проекту.

(внутренним или внешним по отношению к команде проекта), если вы можете позволить себе платить за их время.

- Соответствующее финансирование должно быть выделено для участия и должно быть включено во все этапы работы, позволяя совместное проектирование, совместное производство и совместную реализацию результатов с заинтересованными сторонами, где это возможно.

Простой способ структурировать эту информацию - это матрица, которая показывает, как различные цели/результаты взаимодействия соотносятся с конкретными механизмами доставки с соответствующими рисками, мерами по смягчению, показателями, сроками и ответственными лицами (Таблица 4). Однако нет единого «правильного» способа разработки такой стратегии, поэтому адаптируйте эти идеи в соответствии со своими потребностями. В таблицах 5-10 приведены примеры планирования взаимодействия с заинтересованными сторонами от студентов МООК.

Раздел 2.



Действуй

Инструменты взаимодействия с заинтересованными сторонами

В этой главе основное внимание будет уделено самому процессу взаимодействия, описывающему, как он может быть разработан с установленными сроками, эффективными действиями и соответствующими правилами (Рид и Эттли, 2015 г.).

Процесс взаимодействия может быть определен как процесс, посредством которого определенные заинтересованные стороны имеют возможность обсудить и высказать свое мнение о возможных вариантах и путях действий, прежде чем будут приняты решения о том, какие из них являются лучшими. Этот процесс позволяет выявленным заинтересованным сторонам решать текущие проблемы землепользования, затрагивающие их, посредством (i) выявления более устойчивых альтернативных методов управления земельными ресурсами из заранее установленного списка вариантов и (ii) определения подходящих путей для создания таких устойчивых альтернативных практик управления земельными ресурсами.

Прежде чем приступить к процессу взаимодействия с заинтересованными сторонами, полезно обрисовать в общих чертах, что представляет собой надлежащее взаимодействие в ходе взаимодействия, а также реалистично сообщить об ограничениях того, что может быть достигнуто, чтобы справиться с любимыми нереалистичными ожиданиями. Вы должны помнить, что процесс взаимодействия может включать корректировку сроков и запланированных действий после обсуждения с заинтересованными сторонами. Возможно, вы захотите создать объединенную временную шкалу процесса исследования и процесса вовлечения, чтобы наметить, как они связаны друг с другом, имея в виду, что роли могут варьироваться по мере развития земельного проекта от начальной фазы до распространения окончательных результатов.

Инструменты для открытия и изучения

Методы открытия и изучения включают, например:

- **Методы мозгового штурма** или «мысленного ливня» (полезное руководство по ряду методов мозгового штурма можно найти здесь: <http://www.mindtools.com/brainstm.html>) это может помочь быстро определить первоначальные идеи от группы. Благодаря тому, что участники быстро думают и выражают свои идеи в коротких фразах, этот метод побуждает участников отказаться от обычных критериев, которые они будут использовать для отфильтровывания идей, которые могут не показаться немедленно актуальными или приемлемыми. Как таковые, многие из идей могут быть непригодными для использования, но может существовать ряд новых и творческих идей, которые не были бы выражены в противном случае, которые могут быть дополнительно разработаны позже в рамках мероприятия.
- В **метаплане** участникам дается фиксированное количество пост-итоговых заметок (обычно от 2 до 5 в зависимости от размера группы, с меньшим количеством пост-итоговых заметок, выделяемых в больших группах), и их просят написать по одной идее на Постэто. Затем участники берут свои посты и помещают их на листы бумаги на стене, группируя идентичные, похожие или связанные идеи вместе. Затем ведущий подводит итоги каждой группы, проверяет, довольны ли участники группировкой (вносит изменения в случае необходимости), а также объявляет и называет каждую группу. В течение 10 минут каждый может высказать свое мнение, и у вас есть краткое изложение ключевых вопросов, которые можно использовать для структурирования других групповых действий.
- **Диаграммы Венна** могут использоваться для аналогичных целей, помогая участникам определить ключевые проблемы, а также совпадения или связи между ними.

- Существует множество способов заставить участников перечислять идеи или информацию, например, посредством ответов на запросы информации в социальных сетях или на онлайн-форумах, или в групповой работе, создавая «станции» вокруг комнаты, где участники могут перечислять информацию или идеи по конкретной теме. Станции могут, например, основываться на темах, возникших в результате мозгового штурма или метаплана (см. выше). Эти группы могут быть облегчены, или все участники могут просто подойти к каждой станции и внести свой вклад индивидуально в свое время.
- В методе карусели участники распределяются по группам (с тем же числом групп, что и станций), и им предоставляется фиксированное время для внесения вклада в одну станцию перед ее поворотом на другую. Если каждой группе дано свое цветное перо, участники могут увидеть, какие идеи были внесены предыдущими группами. Когда группа достигает новой станции, им дается время, чтобы прочитать вклады предыдущей (их) группы (ей), или они кратко суммируются координатором станции. Затем они могут запрашивать или опираться на предыдущую работу, перечисляя свои собственные идеи под идеи, высказанные предыдущими группами. По мере продолжения деятельности группам становится все сложнее добавлять новые точки, поэтому время на станцию можно уменьшить. Наконец, чтобы сократить время, которое в противном случае может потребоваться станциям, чтобы «отчитаться» перед более широкой группой, участников можно направить обратно на их исходную станцию, чтобы прочитать, что другие группы добавили к своим точкам. Хотя это и не полностью, это дает всем хорошее представление о том, что было внесено на всех станциях. Для тех, кто хочет получить более полную картину, материалы можно оставить на стенах для просмотра во время последующих перерывов.

Инструменты для анализа вариантов

Анализ методов, которые позволяют заинтересованным сторонам исследовать и критически оценивать варианты решения проблемы деградации земли, включают, например:

- **Методы категоризации**, когда участников просят отсортировать или сгруппиро-

вать идеи по темам, например, на основе заранее установленных критериев или на основе сходства. Примером этого является стадия группирования метаплана, в которой идеи помещаются в карточки и просят участников сортировать карточки в разные стопки на основе их классификации.

- **Техника диаграммы связей**[®] (вы можете найти полезную информацию о диаграмме связей по следующему адресу: http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_01.htm (также известная как картирование концепции, диаграммы брызг и логическая схема) может быть полезным способом быстрого сбора и связи идей с заинтересованными сторонами.
- **Анализ дерева проблем** (также известное как причинно-следственная схема) похоже на диаграмму связей, но является более простым инструментом (что также более ограничено в способе его использования). Это может быть полезно в ситуациях, когда сложность карты ума может показаться пугающей для некоторых участников или когда вы намеренно хотите сделать анализ простым и кратким. Вместо того, чтобы смотреть, как все проблемы связаны друг с другом, анализ дерева проблем использует метафору дерева, чтобы помочь визуализировать связи между коренными причинами и решениями проблемы. Простое изображение дерева нарисовано на большом листе бумаги, а проблема написана на стволе дерева. Затем участников просят нарисовать корни, написав коренные причины проблемы вдоль каждого корня. Некоторые коренные причины могут привести к другим коренным причинам, поэтому элемент корреляции может быть сделан между корнями, но это не должно становиться слишком сложным. Все эти корни ведут к нижней части ствола дерева, а в верхней части ствола рисуются ветви, вдоль которых записываются потенциальные решения (опять же, с возможностью связать ветви с другими ветвями, чтобы показать, как одно решение может зависеть от другого решение впервые внедряется). Если вы хотите, вы можете вырезать круги из цветной бумаги, чтобы обозначить фрукты, которые могут быть использованы для представления ожидаемых последствий или результатов внедрения решений.
- **Анализ ССВУ** Для получения дополнительной информации см.: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm



побуждает людей систематически думать о сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах, связанных с исследуемыми проблемами.

- Для вопросов, которые имеют сильное временное измерение или для планирования проекта с заинтересованными сторонами, **временные рамки** могут использоваться, чтобы помочь структурировать обсуждение в отношении исторических или запланированных / ожидаемых будущих событий. Существуют различные способы сделать это, например, бумага для флипчарта может быть размещена вплотную вдоль стены с горизонтальной линией вдоль середины листа, отмечая «СЕЙЧАС» и конкретные годы и / или исторические или известные будущие события, чтобы помочь людям ориентироваться в соответствии с графиком. Затем участники могут писать комментарии или вставлять пост-заметки в разные моменты прошлого или будущего, объединяя идеи, возникающие в одно и то же время.

Инструменты для закрытия и принятия решения

Методы закрытия и принятия решения включают:

- **Голосование** является распространенным методом, но может быть трудно обеспечить анонимность в большинстве групповых настроек, что может повлиять на результаты. Кроме того, мало места для изучения причин предпочтений людей при голосовании.
- **Ранжирование** может использоваться для расстановки идей в порядке ранжирования - получение консенсуса среди участников по определенному ранжированию может быть сложной задачей, хотя дискуссии, которые это стимулирует, могут быть показательными. Также невозможно провести различие между вариантами, которые являются особенно популярными или непопулярными - это может быть важно, если только одна или несколько идей считаются жизнеспособными, поскольку ранжирование может означать, что варианты со средним рейтингом являются жизнеспособными или в некоторой степени предпочтительными.
- **Приоритизация** отличается от ранжирования тем, что позволяет участникам выразить силу своих чувств в отношении определенного варианта, а не просто ска-

зять «да» или «нет» (как при голосовании) или ранжировать идею как лучшую или худшую, чем другая идея. Упражнения по расстановке приоритетов также позволяют вам определить варианты, которые участники считают особенно популярными (или нет), которые вы, возможно, захотите изучить более подробно. В упражнениях по расстановке приоритетов участникам предоставляется некоторая форма счетчика, которую они могут назначить различным вариантам (например, липкие точки или, если вы работаете снаружи, камни, но если у вас нет ничего под рукой, люди могут просто попросить назначить крестики ручками). к вариантам). Обычно каждый участник получает фиксированное количество счетчиков (как минимум, это должно быть то же число, что и количество опций) - это препятствует тому, чтобы определенные участники назначали больше счетчиков, чем другие участники, опционам, которые они предпочитают, смещая результат. Используя липкие точки, можно заставить людей назначать разноцветные точки, чтобы выразить свои предпочтения в соответствии с различными критериями (например, используйте красные точки, чтобы сказать, насколько экономически выгодной вы считаете идею, и зеленые точки, чтобы выразить, насколько легко вы думаете идея будет работать). Затем можно сразу увидеть, какие идеи предпочтительнее, и сравнительно быстро и легко суммировать количество счетчиков, назначенных для всех опций, и, при желании, создать ранжированный список.

- **Многокритериальная оценка** (также известная как многокритериальный анализ, многокритериальное моделирование принятия решений и матричное ранжирование) - это инструмент поддержки принятия решений для изучения проблем и принятия решений, которые включают в себя несколько измерений или критериев. Это позволяет систематически оценивать экономические, социальные и экологические критерии, включая конкурирующие приоритеты, группами людей. Как количественные, так и качественные данные могут быть включены для понимания относительной ценности различных вариантов решений. В целом, процесс включает определение контекста или проблемы, представление критериев оценки и вариантов управления, а также оценку. Когда применяется с участием заинтересован-

ных сторон, это может включать любой из нескольких дискретных этапов, например:

- Установление контекста и выявление участников: методы картирования / анализа заинтересованных сторон могут использоваться для систематического рассмотрения того, какие заинтересованные стороны должны участвовать в многокритериальной оценке
- Определите критерии: критерии определены, чтобы охватить интересы заинтересованных сторон посредством облегченного обсуждения и литературы
- Определите параметры, которые выбирает группа
- Оценка вариантов по критериям: вероятная эффективность каждого варианта оценивается по каждому критерию
- Многокритериальная оценка: алгоритмы используются для объединения оценок и рангов во взвешенное значение, которое описывает общее предпочтение по отношению к каждому варианту. Это можно сделать с помощью, часто бесплатной для загрузки, программного обеспечения или просто вручную, добавив баллы, присвоенные каждому варианту, а затем умножив баллы на согласованные суммы для определенных критериев (например, на 1,5 или 2 в зависимости от того, считаются ли они незначительными), или гораздо важнее, чем другие критерии) и пересчет баллов для каждого варианта
- Обсудите результаты: это инструмент поддержки принятия решений, поэтому результаты могут быть обсуждены с участниками или среди лиц, принимающих решения, чтобы оценить степень консенсуса, договориться о компромиссе и управлять компромиссами

Интеграция инструментов в практический план координирования

Планирование мероприятия, которое объединяет ваши заинтересованные стороны, является важной частью процесса взаимодействия и требует тщательного планирования. Тем не менее, будьте готовы адаптироваться к потребностям заинтересованных сторон, если это полезно для процесса - привнести гибкость в ваш семинар или совещание.

Несмотря на то, что план проведения вашего мероприятия может быть основан на повестке дня, его необходимо значительно расширить, чтобы предоставить больше деталей, которые помогут вам организовать день. Вот несколько областей для рассмотрения:

- Назначьте хронометриста из команды, чтобы следить за временем и напоминать другим в вашей группе координатора, когда пришло время двигаться дальше. Укажите подробные сроки для каждого пункта повестки дня.
 - если вам нужно выполнить ряд действий для достижения определенного пункта повестки дня, перечислите каждое из этих действий и оцените сроки
- Назначьте членов вашей координирующей команды на каждое мероприятие в вашем координирующем плане - по возможности, включите лидера и координатора поддержки
 - координатор поддержки может помочь записать баллы, получить дополнительные материалы, когда они закончатся, и, как правило, помочь обеспечить бесперебойную работу, чтобы ведущий координатор мог сосредоточиться на участниках.
- Установите четкие цели для вашего мероприятия, а затем приспособьте свои методы и приемы к целям и интересам / потребностям участников. Для получения подробной информации о потенциальных методах и приемах вы можете выбрать. Выделите время для выступлений в начале вашего мероприятия (если размер группы не слишком велик для этого) и выделите время в конце дня после того, как участники уехали на совещание для группы координатора.
- Выделите время для выступлений в начале вашего мероприятия (если размер группы не слишком велик для этого) и выделите время в конце дня после того, как участники уедут на совещание для группы координирования.
- Полезно не забыть и о «шведском столе» (“buffet”) в вашем расписании, как например долгий обед, который может быть сокращен в случае необходимости, или сеанс, который может быть отключен, если не хватает времени. Это предотвратит чувство суеты и позволит вам уделять достаточно времени важным аспектам семинара.
- Создайте список оборудования, убедившись, что у вас есть все оборудование и средства, необходимые для каждого вида деятельности, например, не думайте, что на месте проведения будет «блю-тэк».

- Если вы раньше не пробовали какую-либо конкретную технику / метод координатора, никогда не стоит впервые попробовать что-либо с заинтересованными сторонами - попробуйте использовать это на собрании или даже сначала с группой друзей, чтобы проверить вас. знать, как это работает правильно и адаптировать его соответственно

В рамках разработки плана мероприятия важно учитывать практические аспекты, такие как определение количества людей, которых вы ожидаете посетить на вашем мероприятии, чтобы вы могли получить комнату, достаточно большую, чтобы вместить всех, с дополнительным пространством для перемещения людей. вокруг, чтобы делать групповые действия или способствовать материалу, разрабатываемому на стенах комнаты. Для больших групп может быть полезно разделить на более мелкие группы для определенных видов деятельности, чтобы у всех была возможность подробно обсудить проблемы. При составлении плана мероприятия может быть полезно задать себе несколько вопросов, например:

- Вам нужно забронировать комнаты для отдыха или комната будет достаточно большой для того, чтобы небольшие группы могли работать отдельно по комнате, не мешая друг другу?
- Вы хотите, чтобы небольшие группы были кем-то скоординированы или координировали себя сами? Заставить группы назначить координатора, который поможет вести дискуссию и записать заметки, может быть эффективным, но если они сосредоточены на координировании, это означает, что вы не можете полностью отразить взгляды этого члена группы. С другой стороны, более доминирующие члены группы могут предлагать облегчить, а затем злоупотреблять этой позицией, не позволяя другим говорить или не полностью фиксируя свои позиции в разработанных заметках. Это может привести к разочарованию среди членов группы и смещению результатов. Поэтому, хотя это и более затратно и отнимает много времени, возможно, стоит назначить внешнего координатора для каждой группы. В качестве альтернативы, чтобы сократить расходы, вы можете заранее обратиться к людям, которые, по вашему мнению, могут быть эффективными посредниками, и попросить их приехать заранее, чтобы получить рекомендации по содействию надлежащей практике.

■ Насколько подходит ваше место в другом отношении? Например:

■ Для проектов, работающих в противоречивых областях или там, где есть конфликт между заинтересованными сторонами, вам, возможно, придется позаботиться о том, чтобы место встречи считалось «нейтральной» территорией.

■ Подумайте, как ваш выбор места может повлиять на динамику влияния в группе, которую вы приглашаете, например, может ли проведение вашего мероприятия в университете запугать некоторых участников и увеличить расхождения во власти между теми, кто имеет более или менее формальный образовательный статус?

■ Если вы планируете использовать методы упрощения формальностей, которые включают нанесение на стены бумаги для флип-чарта, убедитесь, что вы запросили разрешение на это, поскольку некоторые объекты запрещают вам наклеивать предметы на стены. Даже если вы считаете, что подставки для флип-чарта будет достаточно, часто бывает полезно иметь гибкость, позволяющую уложить вещи в стену, чтобы участники могли увидеть запись того, что уже обсуждалось, и опираться на нее в последующие задачи.

■ Может ли на месте проведения своевременно предоставить обед участникам? Бронирование обеда за столом может привести к неожиданным задержкам, продлению перерыва на обед и перекусу во время семинара. Обед "шведский стол" может дать вам возможность сократить время перерыва на обед и помочь вам сэкономить время, если вы отстаете от графика.

■ Является ли место полностью доступным для всех, кого вы пригласили, - рассмотрите как расстояние, так и другие вопросы доступности, например, можно ли добраться на общественном транспорте.

■ Вы забронировали свое мероприятие в подходящее время для вашей целевой аудитории? Дни недели будут лучше для некоторых типов участников, в то время как вечера или выходные могут быть лучше для других - вам может потребоваться разработать два одинаковых мероприятия, чтобы охватить разные аудитории. Подумайте о времени года, когда вы забронировали свое

мероприятие. Может ли зимняя погода помешать некоторым людям связаться с вами, если вы выберете удаленное место? Есть ли другие ключевые события, происходящие в тот же день? Является ли это особенно напряженным временем года для некоторых видов профессий, на которые вы ориентируетесь (налоговые декларации или фермеры)?

■ Есть ли у вас все оборудование, которое может вам понадобиться для выполнения плана координирования? Даже если это не входит в ваш план содействия, может быть полезно путешествовать с пост-заметками и липкими точками, если вам нужно дать каждому возможность записать свои мысли по конкретному вопросу, или если вам нужно дать оценку или расставить приоритеты во всем, заставляя людей ставить точки рядом с идеями, которые они предпочитают (более анонимно и легче записывать, чем голосовать).

Координирование взаимодействия

Процессы интенсивного взаимодействия с заинтересованными сторонами часто требуют высококвалифицированного содействия для обеспечения равного участия всех заинтересованных сторон. Подумайте о своих потребностях в содействии на этапах планирования вашего процесса, так как они будут различаться в зависимости от нескольких факторов, таких как тип планируемого взаимодействия (например, семинар, встреча, посещение объекта), количество заинтересованных сторон, различные роли заинтересованных сторон пространственное распределение людей и ожидания всех участников (например, место или место встречи, транспортные потребности, питание и гостеприимство).

Роль координатора

Обученные и опытные координаторы могут поддерживать успешное взаимодействие с заинтересованными сторонами, уравновешивая любую существующую динамику власти и обеспечивая равное участие всех приглашенных заинтересованных сторон. (Рид и Эттли, 2015 г.; де Вент с соавторами, в печати). В зависимости от вашего бюджета, профессиональные помощники могут быть наняты для участия в мероприятиях, связанных с помолвкой, и, если вы следуете по этому маршруту, то всегда стоит выбрать посредника или команду посредников, которые имеют общие знания о области или заинтересованных сторонах, с которыми вы работаете. Это хорошая идея, чтобы спросить о недавних ссылках и, если возможно, любые видео-доказательства других событий, которые они способствовали. Существует ряд причин, по которым найм профессионального координатора (или получение нескольких собственных формальных навыков координатора) может быть особенно полезным при взаимодействии с заинтересованными сторонами во время мероприятий, например:

- Эффективность: обсудить можно больше за меньшее время
- Беспристрастность
- Четкость
- Отзывчивая атмосфера
- Больше людей имеют право голоса
- Ни одна организация или частное лицо не контролирует или не имеет права вето
- Результат является открытым и справедливым для всех участников

Тем не менее, профессиональное содействие может быть дорогим. Цены варьируются в зависимости от опыта / репутации ведущего и количества времени, необходимого для подготовки к мероприятию. Если их роль не больше, чем просто председатель, который поможет вам сориентироваться в выполнении простой повестки дня вовремя, вам, вероятно, понадобится несколько дней, чтобы обсудить свои цели и разработать проекты планов по упрощению формальностей, в которых используются различные методы для достижения этих целей. Если вы хотите, чтобы координатор отвечал за составление итогов вашего мероприятия, это будет стоить дороже. Поэтому желательно с самого начала включить расходы на содействие в ваше исследовательское предложение.

Если у вас нет доступного бюджета для инвестиций в профессиональных координаторов, вы также можете организовать свое мероприятие или попросить других коллег сделать это за вас. Если вы выбрали именно этот подход, убедитесь, что у вас нет других обязанностей, которые будут противоречить вашим обязанностям посредника. Обучение методам координатора или, по крайней мере, изучение навыков, необходимых для проведения эффективного мероприятия по вовлечению, жизненно важно для успешного проведения мероприятия. Также важно учитывать, считает ли кто-либо из заинтересованных сторон, что у вас есть повестка дня для проведения мероприятия. Если это так, возможно, лучше попросить коллег из другого проекта

выступить в роли посредника, чтобы обеспечить участие всех заинтересованных сторон. Следующий раздел содержит несколько советов по организации мероприятия, если вы еще этого не сделали.

Навыки координатора

Отличный координатор обладает очень специфическими навыками и жизненно важной ролью в успешном процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами. Как показано в блоке 2, в каждом процессе взаимодействия будет задействовано несколько экспертов - навыки посредника столь же уникальны, как и навыки эксперта по политике или технического консультанта.

В идеале, координатор должен:

- **Поощрять:** Он / она непредвзятый и нейтральный, демонстрирует уважение ко всем мнениям участников и создает комфортную среду, в которой участники чувствуют, что их мнение выслушивают и ценят, когда им делятся. Хороший координатор четко объясняет, что и сколько
- **Разрешать:** Он / она демонстрирует сильные напористые навыки общения, ведения переговоров и разрешения конфликтов. Это создает пространство, где сильные персонажи не могут доминировать в дискуссиях, а всем присутствующим предоставляется пространство для обмена своими взглядами и мнениями. Идеальный ведущий остается независимым и «нейтральным» в ситуациях поляризованных дебатов между участниками.
- **Быть примером:** Он / она является образцом для подражания для всех участников, вовлеченных в процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами (т.е. исследователи и заинтересованные стороны).
- **Привлекать:** У него / нее есть вдохновляющая личность, которая помогает поддерживать постоянную вовлеченность, энтузиазм и мотивацию. Он / она поддерживает открытые и честные дискуссии между участниками на протяжении всего процесса сотрудничества.

Б Л О К 2

Различные эксперты, которые могут быть вовлечены в процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами. Пример потребностей в содействии (персонал) из Локального взаимодействия Кольигуай: потенциальное региональное и национальное расширение. Пример Центральная зона Чили.

Команда: Дженнифер Шульц, Андреас Гюнтер, Анник Верстрален, Мигель Анхель Гомес Розо

(i) **Эксперт с участием многих заинтересованных сторон**, способный взаимодействовать с заинтересованными сторонами всех типов с помощью множества подходов и методологий (от интервью до фокус-групп и семинаров), с тем чтобы установить их работу для достижения общей цели для успешной реализации проекта

(ii) **Специалист в области лесного хозяйства, природных ресурсов**, обладающий техническими знаниями в области устойчивых экосистем, опытом в процессах восстановления лесов, а также в местном (национальном) правовом контексте в отношении природных ресурсов и лесов в частности;

(iii) **Эксперт по управлению водными ресурсами**, имеющий опыт управления водосборными бассейнами и мелких проектов;

(iv) **Эксперт по вопросам политики**, имеющий опыт в разработке политики, различные меро-

приятия, проводимые в рамках информационно-пропагандистских кампаний и взаимодействия с высокопоставленными политиками (региональными и национальными) для решения проблем узкого места для заинтересованных сторон;

(v) **Высококвалифицированный (местный) ведущий**, который должен иметь отличные навыки общения и межличностного общения, а также быть хорошо знакомым и знакомым с подходом 4P по Аалтонену и Кройцу (2009 г.), что означает, что он / она должен знать, как быть Воодушевляющим, Включение, примеры и вовлечение. Этот человек будет привлекаться только во время ежегодного семинара с участием многих заинтересованных сторон, а также на конкретных совещаниях заинтересованных сторон, поскольку существуют рабочие группы по вопросам политики и тематическим вопросам.

Однако, если вы впервые столкнулись с необходимостью проведения мероприятия, это может показаться сложным. Некоторые проблемы могут возникнуть в самой группе:

- Доминирующим людям с большими эго может быть трудно управлять. Вы должны изучить методы, позволяющие держать этих людей под контролем, не расстраивая их, чтобы у других была возможность высказать свое мнение и почувствовать способность свободно выражать свое мнение.
- В равной степени трудно управлять спокойными или неуверенными людьми. Вам нужно найти способы, позволяющие им внести свой вклад в группу, не ставя людей на место и не запугивая их.
- Разнообразными группами особенно трудно управлять. Группы могут быть отличаться по разному, включая сочетание тихих и доминирующих людей, тех, кто имеет более или менее формальный образовательный уровень, тех, кто имеет разные уровни власти и влияния, разные уровни интереса к предмету (которые более или менее информированы об этом), и люди в группе с очень разными фундаментальными ценностями и убеждениями

Однако с практикой есть ряд практических навыков, которые могут помочь вам стать эффективным посредником. Многие из этих навыков быстры и просты в освоении, и могут оказать существенное влияние на вашу практику, например (на основе учебного пособия, написанного Дианой Паунд из Диалог Мэттерс):

- Активное внимание и понимание. Это может включать в себя:
 - Невербальная обратная связь, такая как:
 - Зрительный контакт
 - Кивки, улыбка
 - Сосредоточенное внимание
 - Умение ценить тишину
 - Вербальная обратная связь, такая как:
 - звуки, короткие фразы
 - уточнение деталей
 - Поощрение / исследование: просьба о дополнительной информации
 - Открытые (не закрытые) вопросы
- Предоставление людям возможности прояснить свои мысли
- Резюмируя: подтвердить правильность интерпретации
- Сообщать людям, что их мнение ценится

- Помогать людям выходить за рамки фактов и значений
- Помогать людям «владеть» своими проблемами, брать на себя ответственность за них и придумывать решения
- Перефразирование точек, где это необходимо, чтобы помочь людям перейти от негативной позиции к обсуждению позитивного пути вперед. Это включает в себя признание того, что было сказано, а затем произнесение этого другим способом, который является менее конфронтационным или отрицательным, после чего следует открытый вопрос, который стремится проникнуть в суть проблемы.
- Вовлеките других в группу в решение проблемы. Дайте импульс и энергию.
- Обеспечение возможности для каждого Donner un élan et de l'énergie
- Делать беспристрастную запись обсуждения
- Писать четко, управлять бумагой (в идеале с помощью помощника, чтобы вы могли сосредоточиться на групповой динамике)

Полезные приемы координатора

Наконец, вот несколько полезных приемов, которые вы можете использовать, чтобы получить максимальную отдачу от проведения мероприятий с заинтересованными сторонами и вероятными пользователями вашего исследования (Reed and Attlee, 2015):

- Установите некоторые основные правила: согласуйте их с самого начала и обращайтесь к ним в любой момент, если это необходимо (люди не должны разговаривать друг с другом, мнения каждого должны уважаться одинаково, не использовать оскорбительных выражений и т. д.). Может быть полезно записать их и разместить на стене, чтобы все могли их увидеть. Обычно с самого начала легко согласовать такие правила как группа. Они могут быть особенно полезны, если кто-то становится препятствующим или оскорбительным позже в этом случае. Если вы не можете контролировать их, вы можете напомнить им об основных правилах, с которыми вся группа согласилась в начале. Учтя, что они были частью группы, которая согласилась с этими правилами, им в социальном отношении довольно трудно игнорировать, и если они продолжают игнорировать эти правила, у вас есть четкое основание, чтобы попросить их уйти



■ **Прочие вопросы:** если у вас есть кто-то, кому сложно быть кратким, и, в частности, если вклады не по теме, можно создать плакат «прочие вопросы», где вы сможете записать эти идеи и оставить их для дальнейшего обсуждения. Этот метод работает только в том случае, если группа с самого начала согласилась с целями мероприятия, и если у вас есть возможность создать 15-20-минутную сессию в конце, чтобы разобраться с припаркованными точками. Оставляя менее подходящие идеи на потом, вы можете сосредоточиться на обсуждении и вовремя. Опыт показывает, что к концу мероприятия всем участникам станет ясно, что оставленные баллы не имеют значения, и, следовательно, тот, кто их предложил, склонен игнорировать их на данном этапе. Если считается, что очки заслуживают покрытия, вы создали время для их обработки, что не позволяет этим точкам поглощать оставшееся время. Кроме того, поскольку это делается в конце собрания, участники, как правило, стремятся завершить мероприятие и имеют стимул быть более кратким в этой точке

■ **Открытое пространство:** если вы обнаружите, что ваши цели не соответствуют целям некоторых ваших участников, с этим может быть трудно справиться, если вы хотите, чтобы все присутствовали в комнате с вами и были довольны результатами. Простой метод заключается в использовании некоторого резервного времени, которое вы встроили в свой план координирования (например, сеанс, который вы можете отбросить, или разрыв, который вы можете сократить), чтобы создать дискуссию «в открытом пространстве». Используя этот подход, собираются дополнительные темы, которые участники хотят охватить (и сгруппировать, если есть много точек). Затем участники имеют возможность подписаться на темы, представляющие особый интерес для них в течение следующего перерыва (в этот момент станет очевидно, что некоторые темы были интересны только одному вокалисту, так как другие не регистрируются в этой группе), а затем вы облегчаете запись в небольших группах и возвращаете их в более широкую группу. Если у вас недостаточно координаторов для этого, вы

можете попросить человека, предложившего каждую тему, помочь своей группе.

- **I Найдите авторитетного лидера** (например, человека, который играет ключевую роль в сообществе), чтобы представить событие: группа может с большей вероятностью доверять вам по доверенности
- **Сопереживайте группе:** получите представление о том, что чувствует группа (например, скучно, устали или злы), и адаптируйте свой подход к их потребностям. Сочувствие заключается в том, чтобы поставить себя на место других людей, поэтому вам нужно соединиться с их чувствами, идентифицировать себя с ним каким-либо образом, например, озвучивая или подражая его языку тела (или обоим). Тогда вы можете начать противодействовать чувствам, которые могут негативно повлиять на групповую динамику, постепенно изменяя язык тела, тон голоса и язык, становясь все более открытыми, взволнованными и заинтересованными. Хотя это может потребовать значительных усилий, вы будете удивлены тем, как многие из них начинают отражать и начинают чувствовать и действовать более позитивно

Раздел 3.



Анализируй

Анализ и оценка взаимодействия с заинтересованными сторонами

До настоящего времени в этом руководстве были изложены несколько методов, которые помогут вам в планировании процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами и разработке практического плана действий. Чтобы оценить, находитесь ли вы на правильном пути для достижения ваших целей вовлечения, важно следить за своим прогрессом и постоянно улучшать его при необходимости. Связывание показателей (с четкими средствами измерения) с вашими целями позволит вам получить некоторую форму обратной связи о том, как работает процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами - или не работает, в зависимости от ситуации. Выбор (или разработка) подходящих показателей не всегда прост и обеспечивает фокус этой главы. Однако сначала необходимо решить, что вы хотите отслеживать или оценивать, потому что это повлияет на дизайн и сроки того, что вы делаете.

Решите, что вам нужно проанализировать и оценить

Вообще говоря, это предполагает принятие нескольких решений, которые будут обсуждаться более подробно ниже:

1. Вы хотите контролировать и / или оценивать процесс или результаты процесса?
2. Хотите ли вы проводить мониторинг и оценку с участием или без участия тех, кто должен извлечь выгоду из взаимодействия?
3. Хотите ли вы использовать формирующий или суммирующий подходы?

Успех вашего взаимодействия с заинтересованными сторонами может оцениваться как с точки зрения процесса, так и с точки зрения результатов взаимодействия, или комбинации обоих:

- **Анализ и оценка, основанная на процессах** (или действиях), фокусируется на качестве процесса (и действий), который приводит к намеченным результатам, и, как правило, выполняется на протяжении всего цикла проекта, прекращаясь в

конце проекта. Проблемы, выявленные на ранних этапах процесса взаимодействия, если их решить, могут повысить вероятность того, что участие приведет к намеченным результатам. Таким образом, мониторинг и оценка на основе процессов хорошо подходят для формирования обратной связи (см. ниже). В следующем разделе приведены примеры показателей, которые можно использовать для мониторинга или оценки качества процесса взаимодействия

- **Анализ и оценка, основанные на результатах**, направлены на количественную оценку или каким-либо другим образом оценку результатов взаимодействия. Мониторинг на основе результатов может проводиться на протяжении всего цикла проекта, но зачастую больший акцент делается на оценке результатов в конце проекта или через некоторое время после завершения проекта. Таким образом, мониторинг и оценка, основанные на результатах, хорошо подходят для итоговой обратной связи (см. ниже). Результаты, которые можно отслеживать и оценивать, включают концептуальные, инструментальные, наращивание потенциала и социальные результаты для участников (примеры показателей для каждого из них см. В следующем разделе).

Анализ и оценка как процесса, так и результатов взаимодействия могут быть с участием или без участия:

- **Совместные оценки** вовлекают заинтересованные стороны в постановку вопросов, определение показателей и сбор и интерпретацию данных, предоставляя возможности для обмена мнениями, оспаривания или уменьшения доминирования определенных типов знаний и выравнивания иерархий, которые могут ограничивать совместное производство и обучение знаниями (Зукоски и Лулукизен, 2002 г.).
- **Несовместные оценки** не включают заинтересованные стороны.

Формирующий и итоговый подходы:

- **Формирующие оценки** предоставляют информацию о том, как развивается взаимодействие на протяжении всего проектного цикла (Боуэн с соавторами, 2005 г.), что позволяет уточнять и адаптировать действия по мере появления новых идей о процессе взаимодействия (Аллан и Стэнки, 2009 г.; Рукс с соавторами, 2010 г.).
- **Итоговые оценки**, напротив, дают оценку вовлеченности в конце проекта. Независимо от того, фокусируется ли эта оценка на процессе или результатах взаимодействия, ее цель состоит в том, чтобы надежно оценить взаимодействие в соответствии с установленными критериями, как правило, для предоставления обратной связи спонсорам. Уроки, извлеченные из таких оценок, могут в конечном итоге быть применены в будущих проектах, но, как правило, уже слишком поздно предоставлять обратную связь, которая может улучшить качество процесса взаимодействия и обеспечить лучшие результаты (Шеппард с соавторами, 2010 г.; МакУильямс с соавторами, 2003 г.).

Так, например, если вы хотите повысить чувство причастности среди ваших заинтересованных сторон, вы можете встроить подходы к формированию и участию, которые вовлекают заинтересованные стороны в мониторинг и оценку, в ваш план взаимодействия с заинтересованными сторонами (Раздел 1). Включение ваших заинтересованных сторон в эту часть процесса может привести к повышению мотивации к участию.

Показатели для анализа и оценки взаимодействия с заинтересованными сторонами

Первым шагом к пониманию того, есть ли взаимодействие, является принятие решения о подходе, который вы хотите использовать для мониторинга и оценки, включая то, смотрите ли вы в первую очередь на результаты или процесс взаимодействия (или оба). У вас уже должны быть цели SMART, включенные в ваш план взаимодействия, которые вы захотите отслеживать и оценивать.

Показатели являются мощным инструментом для мониторинга прогресса и оценки вашего процесса и результатов, потому что хороший показатель предоставляет вам экономически эффективную, своевременную и точную

Теперь вопрос заключается в том, как разработать показатели, которые вы можете эффективно использовать для определения того, движетесь ли вы к своим целям или нет, которые не занимают так много времени, что отвлекают вас от работы с заинтересованными сторонами.

информацию с минимальными усилиями. Показатель похож на знак или симптом. Дорожный знак говорит вам, как добраться до места назначения; это не само место назначения. Врач использует такой симптом, как кашель, для диагностики таких заболеваний, как пневмония или туберкулез; кашель сам по себе не болезнь. Точно так же показатель указывает вам на пункт назначения или проблему; сам показатель не является пунктом назначения или проблемой. Так, например, изменение давления воздуха может указывать на надвигающуюся бурю, или более активное участие труднодоступных групп в вашем процессе может указывать на то, что вы движетесь к более полному представлению заинтересованных сторон и ведете эффективный процесс. Точно так же разъединение отдельных групп может указывать на то, что с процессом взаимодействия что-то не так. Корректирующее действие в ответ на хороший показатель часто самоочевидно. В случае разъединения вы можете легко определить группы, которые отсоединились, а затем предпринять целенаправленные действия, чтобы понять и устранить конкретную причину их отделения.

Что делает показатель хорошим?

В первом разделе этого руководства было предложено, чтобы цели поставлены по программе SMART. То же самое относится и к показателям. Хороший показатель является

В некоторых случаях может быть возможно работать с заинтересованными сторонами для сбора и анализа данных показателей, и это может быть улучшено, если показатели разработаны так, чтобы иметь социальную привлекательность и резонанс.

ТАБЛИЦА 11

Критерии разработки эффективных показателей

(см. Рид с соавторами, 2006 г.) для ссылок

Критерии объективности	Критерии простоты использования
Показатели должны	
быть точными и беспристрастными ^{1,2}	должны быть легко измерены ^{1,2,5,6,10}
быть надежными и последовательными во времени и пространстве ^{2,5,6}	использовать имеющиеся данные ^{2,6}
оценивать тенденции с течением времени ^{1,2,6,7}	иметь социальную привлекательность и резонанс ^{5,6}
обеспечивать раннее предупреждение о нежелательных изменениях ^{2,6,8}	быть экономически эффективными для измерения ^{2,4-7}
отражать изменяемость системы ^{2,4,7}	быть быстрыми для измерения ^{4,5}
предоставлять своевременную информацию ^{1,2,5}	быть четкими и недвусмысленными, простыми для понимания и интерпретации ^{5-7,9}
быть научно обоснованными и заслуживающими доверия ^{6,7}	упростить сложные явления и облегчить передачу информации ³
быть проверяемыми и воспроизводимыми ^{1,5}	быть ограничены в количестве ⁹
соответствовать местной системе / среде ¹¹	использовать существующие данные ⁷⁻⁹
быть чувствительными к системным нагрузкам или изменениям, которые он должен указывать ^{7,8}	измерять, что важно для заинтересованных сторон ⁵
иметь целевой уровень, базовый уровень или порог, по которому их можно измерять ^{7,8}	быть легко доступны для лиц, принимающих решения ⁵
	быть разнообразными, чтобы соответствовать требованиям разных пользователей ¹⁰
	быть связаны с практическими действиями ¹
	быть разработаны конечными пользователями ^{5,10}

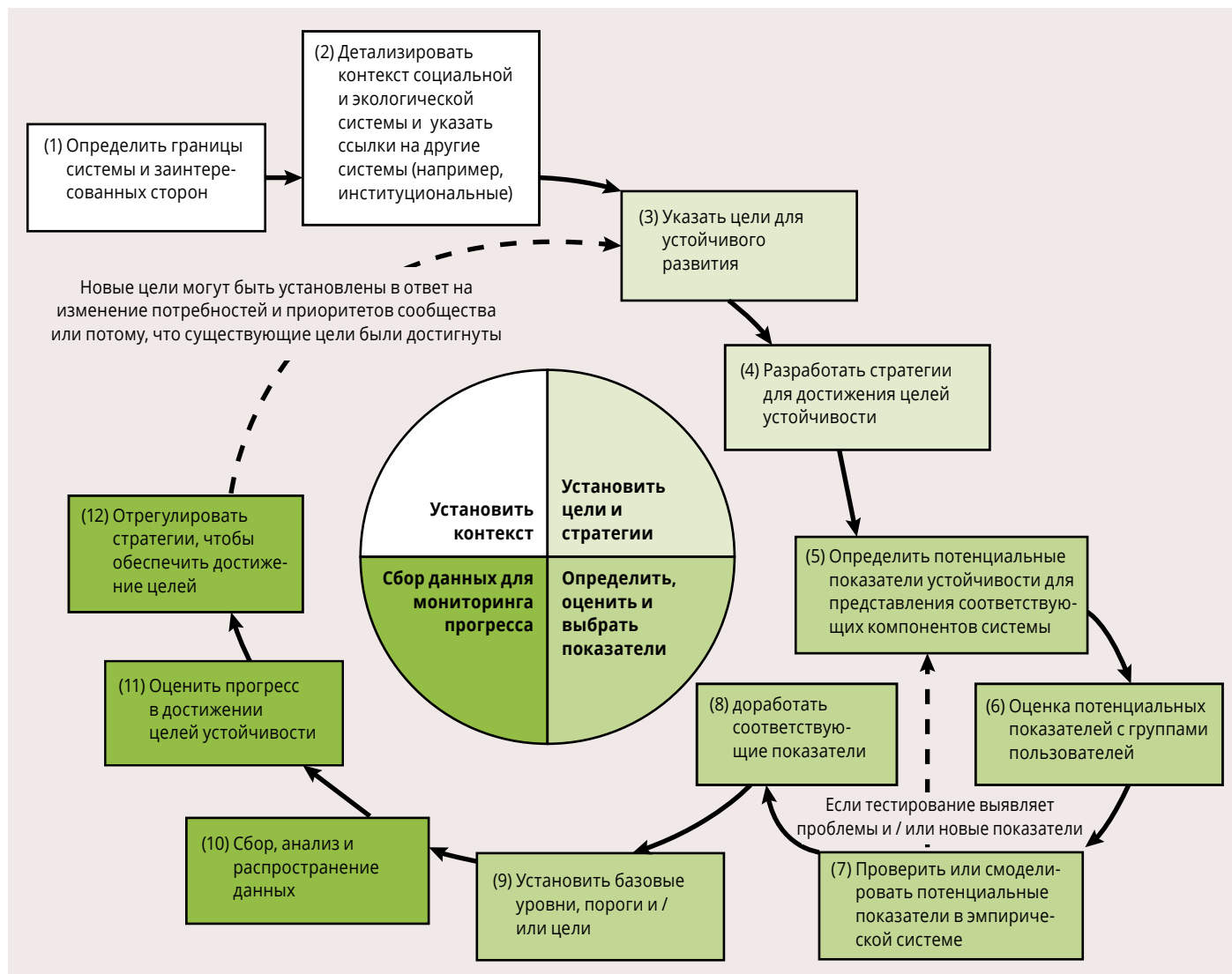
(1) КБОООН, 1994 г.; (2) Брекенридж с соавторами, 1995 г.; (3) Пьери с соавторами, 1995 г.; (4) Кругманн, 1996 г.; (5) Аббат и Гуйт, 1997 г.; (6) Рубио и Бошет, 1998 г.; (7) Правительство СК, 1999 г.; (8) Жень и Рутрей, 2003; (9) КООНУР, 2001 г.; (10) Фриберн и Кинг, 2003 г.; (11) Митчелл с соавторами, 1995 г.

конкретным (или значимым), измеримым (или значимым), достижимым (или ориентированным на действия), релевантным (или полезным) и ограниченным по времени (или отслеживаемым). (Рид с соавторами, 2006 г.), который расширяет это далее, предлагая конкретно в отношении показателей, что хороший Показатель будет точным и свободным от предубеждений, надежно предоставляя информацию в разное время и в разных контекстах (Таблица 11). Где это возможно, ищите существующие показатели и источники вторичных данных (собранных другими), которые вы можете исполь-

зовать, вместо того, чтобы разрабатывать свои собственные показатели и собирать ваши собственные данные. Однако, если вам необходимо разработать свои собственные показатели и собрать данные, подумайте, как вы можете привлечь заинтересованные стороны к разработке и применению этих показателей. В конце концов, кто еще может предложить, как отслеживать прогресс в достижении целей, чем бенефициары этих целей? На рисунке 10 показано, как можно разрабатывать и применять показатели с заинтересованными сторонами на основе сочетания местных и научных знаний.

РИСУНОК 10

Пошаговое руководство по разработке и использованию показателей с заинтересованными сторонами
(см. Рид с соавторами, 2006 г., для более подробного пояснительного текста)



Примеры показателей для мониторинга и оценки взаимодействия с заинтересованными сторонами

Существует ряд различных типов результатов взаимодействия, которые можно отслеживать и оценивать, включая:

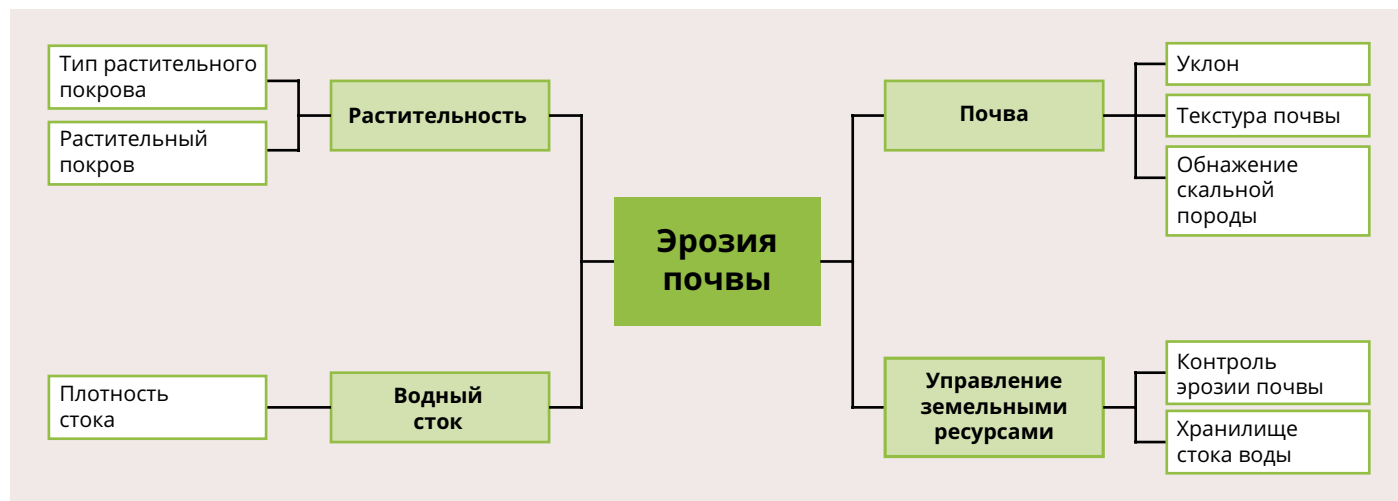
- Концептуальные результаты, например (Киршбаум, 2008 г.):
 - Изменения в понимании
 - Новые способы мышления
- Инструментальные результаты, например:
 - Более качественные решения, ведущие к улучшению здоровья человека или окружающей среды, вытекающие из

соглашения (Кроуфорд с соавторами, 2010 г.; Гросс и Лоу, 2009 г.).

В контексте деградации земель (или любой другой экологической проблемы в этом отношении), возможно, будет полезно определить показатели для социальных, экономических и экологических результатов. Существует много других способов обеспечения целостного мониторинга и оценки результатов, например, анализ устойчивого жизнеобеспечения (Скоонес, 1998 г.) и семейство структур «давление-состояние-реакция». (ОЭСР, 1993 г.), которые ищут показатели изменений в драйверах деградация земель, состояния деградации (обычно указывающие на серьезность и сте-

РИСУНОК 11

Важные показатели, выявленные на участках исследования проекта ДЕЗАЙР, влияющих на степень эрозии почвы 1



пень) и ответные меры (часто с упором на восстановление и адаптацию). На рисунке 11 приведены примеры показателей эрозии почвы, определенных в рамках проекта ДЕЗАЙР.

- Например, результаты наращивания потенциала (Фэйзи с соавторами, 2010 г.; Мэгер с соавторами, 2008 г.):
 - Новые навыки
 - Доступ к новым ресурсам в результате привлечения
- Социальные результаты для участников, например: (Хейлингс и Браво, 2007 г.; Купер с соавторами, 2009 г.; де Вент с соавторами, в печати).
 - Расширение прав и возможностей и участие в процессе взаимодействия и его результатах
 - Увеличение справедливости между участниками
 - Доверять
 - Обучение и обмен информацией
 - Лучше принимаемые решения
 - Увеличение воспринимаемой справедливости
 - Достижение консенсуса
 - Укрепление рабочих отношений и альянсов между заинтересованными сторонами

Существует также ряд аспектов процесса взаимодействия, которые можно отслеживать или оценивать, в том числе: (Рид, 2008 г.; де Вент с соавторами, в печати).

- Время вовлечения сообществ в процесс (чем раньше, тем лучше)

- Справедливое представительство соответствующих заинтересованных сторон
- Постоянное вовлечение сообществ на протяжении всего процесса
- Четкие цели, поставленные и согласованные заинтересованными сторонами в начале процесса
- Соответствующие методы выбраны и адаптированы к контексту, участникам и уровню взаимодействия
- Высококвалифицированное содействие процессу, включая беспристрастное и независимое управление процессом
- Интеграция местных и научных знаний
- Прозрачность, доверие и справедливость
- Доступность соответствующих ресурсов, чтобы участники могли выполнять свою роль
- Структурированные процессы для сбора информации и принятия решений
- Экономическая эффективность
- Равенство среди заинтересованных сторон.

Хорошо продуманный и соответствующий набор показателей действительно важен для постоянного улучшения процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами. Кроме того, наличие ощутимой оценки того, насколько хорошо что-то работает, очень полезно при подаче заявки на финансирование или обмене опытом с другими. В таблицах 12, 13 и 14 приведены дополнительные примеры того, как другие использовали показатели в процессе мониторинга и оценки.

¹ Из: <http://www.desire-his.eu/index.php/en/assessment-with-indicators/wp22-evaluation-a-short-list-of-indicators-thematicmenu-174/66-study-site-indicators>

ТАБЛИЦА 12

Пример комбинированного результата и критериев оценки, основанных на результатах, из Кэмп Джона Хэя, тематическое исследование Филиппин в Багио.

Команда: Ана Риза Мендоса, Эфрем Сантос, Джени Чу Це Пей, Эйми Роджерс, Джун Пуннатон, Динали Джаясингхе

Деятельность или событие	Ожидаемый результат	Ожидаемый результат или процесс	Воздействие (выход и процесс)
Подготовительные встречи и доработка схем и альтернатив. Организаторы играют примерную роль и приобретают навыки в других типах ролей координатора	Окончательный общий план с возможными сценариями,	Идентификация и анализ соответствующих заинтересованных сторон, Доступ к сообществам / Аспекты гибкости в методах	Объединение организаторов в более глубокое доверие и прозрачность
Организаторы 1-го саммита заинтересованных сторон играют поощряющую, вовлекающую и стимулирующую роль, чтобы облегчить объединение различных приглашенных заинтересованных сторон.	Саммит, в котором приняли участие различные заинтересованные стороны из правительства, бизнеса и частного сектора, академии, НПО, СМИ, гражданского общества, представил текущие и будущие сценарии СДЖХ	Экологическая осведомленность среди участников	Сокращение деятельности в СДЖХ, которая может вызвать деградацию земель
Трехдневные тимбилдинговые мероприятия Организаторы имеют роли «Пример» и «Активация», которые также будут стимулировать заинтересованные стороны к более активному участию и объединению для достижения тех же целей.	3-дневная работа по тимбилдингу и семинар, проведенный и в котором приняли участие приоритетные заинтересованные стороны. Текущая ситуация СДЖХ проанализирована; факты, цифры, местные знания и собранная информация; изучены правовые основы и политика правительства	Совместные усилия и приверженность заинтересованных сторон обеспечены	Повышение готовности работать вместе для лучшего СДЖХ
Организаторы ежемесячных встреч с заинтересованными сторонами имеют роль «Вовлечение» и «Включение» для обсуждения планов и возможных путей реализации и делегирования задач.	Проводятся ежемесячные встречи, на которых обсуждаются и согласовываются планы и мероприятия. Определяются задачи и ответственные сектора (кто чем занимается)	Улучшенная программа управления лесными ресурсами	Увеличение деятельности по сохранению и защите в СДЖХ
Обобщающие и оценочные совещания / семинары Организаторы выполняют поощряющие, вовлекающие и стимулирующие роли, способствующие объединению различных приглашенных заинтересованных сторон.	Проведен двухдневный семинар. Программы, проекты и мероприятия оценены. Следующие шаги запланированы и согласованы	Сформулированы планы на будущее, определена устойчивость текущего статуса.	Устойчивое сохранение и защита СДЖХ
2-й Саммит заинтересованных сторон СДЖХ У организаторов есть функции «Вовлечение» и «Поощрение», чтобы поддерживать динамику и продолжать-ся основной группой.	2-й Саммит заинтересованных сторон СДЖХ проведен Итоги / Результаты представлены	Предложение финансирующей организации подготовлено	Устойчивое сохранение и защита СДЖХ

ТАБЛИЦА 13

Пример комбинированных результатов и критериев оценки на основе процесса из Экономической и экологической эффективности методов борьбы с ветровой эрозией почвы: пример Украинского исследования Западного Полесья.

Команда: Уоррен Прист, Антония Шрамль, Хекуран Кока, Анатолий Кучер, Леся Кучер, Ирина Казакова

Цель плана вовлечения заинтересованных сторон	Критерии успеха и оценка успеха
Изменение использования пастбищ (для фермеров, совета)	<p>60 % или жители участвуют в наших встречах; 90 % достигаются нашими командами дома или в других местах.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Полевые наблюдения и данные, полученные от фермеров / отчеты от совета
Формирование реального интереса и мотивов для осуществления деятельности по сохранности почвы: и внедрение устойчивого землепользования	<p>Все участники активно предлагают мероприятия по защите почвы, или они взаимодействуют и отвечают на другие предложения</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Интервью с заинтересованными сторонами о мотивах и восприятии
Улучшение знаний о ветровой эрозии, деградации земель и способах противодействия этим процессам (для фермеров, населения и других)	<p>Брошюра об этом явлении на ясном языке, предназначенная для фермеров, распространяется в каждом домохозяйстве, в местной школе проводится 5 классов для поддержки этой темы.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Анкета на знания ■ Оценка инноваций для снижения эрозии ■ Наблюдение за поведением знаний общения
Повышение уровня финансовой и политической осведомленности (для фермеров, населения и других)	<p>Все соответствующие государственные заинтересованные стороны участвуют в семинарах. Проведено 5 медиа-ток-шоу с участием политиков и доноров.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Сумма субсидий (поддержка населением местного самоуправления и фермерами в новом бизнесе)
Улучшение уровня жизни жителей села (здоровье, финансовое положение)	<p>Вовлечение 3-х крупных представителей отрасли, которые общаются с местными фермерскими хозяйствами по новым продуктам и рынкам.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Количественные данные: доход на семью, другие социально-экономические факторы. количество заболеваний
Рост деловой активности жителей села, открытие новых предприятий	<p>Заинтересованные стороны участвуют в создании местного туристического предложения. Проведение двух образовательных полевых визитов, один с агентствами по туризму и журналистами, один с представителями промышленной индустрии, сосредоточенными на местных экологических продуктах</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Количество предприятий ■ Заработная плата ■ Трудоустройство
Повышение уровня взаимодействия и общения между заинтересованными сторонами на местном уровне	<p>Учреждение местных сельских форумов, собирающихся один раз в месяц, куда приглашаются все жители и другие (и по крайней мере 50% участвуют); создание еженедельной радиопрограммы на местном радио</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Количество взаимодействий (возможности для общения. Например, на встречах, семинарах и т. д.)
Повышение эффективности сельского управления землепользованием	<p>Создание местных сельских форумов, собирающихся один раз в месяц, где все участники обсуждают вопросы землепользования</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Часы, потраченные руководителями по контролю

ТАБЛИЦА 14

Пример комбинированных результатов и критериев оценки, основанных на процессах, из обращения вспять деградации земли с помощью альтернативных источников средств к существованию: Тематическое исследование: создание новых вариантов для бассейна Эфиопии Чемога и его населения.

Команда: Даниэль Гебейеху Гебрецадик, Ева Диль

Вовлечение заинтересованных сторон	План по оценке успеха	Срок
Уровень процесса		
Правильное распределение времени и бюджета	Время начала и выполнения проекта в соответствии с планом; использование бюджета в соответствии с планом	Конец каждого квартала
Разработка соответствующих информационных материалов для всех заинтересованных сторон	Процент материалов получил признание и широкое применение	Конец каждого квартала
Усиленная мобилизация заинтересованных сторон для участия в процессе	Заинтересованные стороны принимают активное участие	Конец первого квартала
Улучшение участия заинтересованных сторон в МиО	Процент заинтересованных сторон, активно вовлеченных в мониторинг и оценку проекта	Каждый месяц
Повышение уровня общения с заинтересованными сторонами	Количество организованных мероприятий, количество выпущенных рекламных материалов	Второй и третий квартал
Уровень результата		
Повышение уровня осведомленности всех заинтересованных сторон по проблеме деградации земель	Число и тип заинтересованных сторон, которые могут определить и сформулировать степень и причину деградации земель в их экосистеме.	Третий квартал
Повышение осведомленности о целях и мероприятиях проекта	Количество и тип заинтересованных сторон, проявивших интерес и готовность принять участие в предлагаемом проекте	Конец второго квартала
Улучшенный взгляд заинтересованных сторон на их экосистему	Количество и типы ролей, которые играют заинтересованные стороны в проектах по управлению земельными ресурсами	Третий и четвертый квартал
Изменения в мировоззрении и поведении в отношении действий сейчас и совместных действий для проектов мелиорации	Увеличение количества проектных площадок, управляемых отдельными лицами и группами.	Четвертый квартал

Заклучение

Чтобы преодолеть экологические проблемы, с которыми мы сталкиваемся в настоящее время, важно улучшить совместное производство знаний между исследователями, членами местного сообщества, техническими консультантами, администраторами и политиками. В частности, борьба с деградацией земель требует взаимодействия с различными заинтересованными сторонами, которые часто имеют противоречивые приоритеты.

Учитывая проблемы, связанные с взаимодействием с заинтересованными сторонами, данное Практическое руководство было разработано для облегчения взаимодействия между заинтересованными сторонами с целью определения вариантов и путей действий, которые могут помочь в решении или адаптации к проблемам деградации земель.

В этом Практическом руководстве разъясняются различные методы привлечения различных заинтересованных сторон к определению методов устойчивого управления земельными ресурсами, способными обратить вспять тенденции деградации земель, и описывается, как это сделать;

- Планирование процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, постановка целей и определение соответствующих заинтересованных сторон
- Реализация плана взаимодействия с заинтересованными сторонами с использованием проверенных и проверенных инструментов и методов содействия
- Мониторинг процесса взаимодействия, чтобы оценить, находите ли вы на правильном пути для достижения ваших целей взаимодействия, определяя наиболее подходящие показатели для вашего конкретного проекта

Мы надеемся, что это пошаговое руководство поможет вам составить и реализовать план взаимодействия с заинтересованными сторонами, основываясь на выбранных нами примерах. Тем не менее, не существует единого правильного метода для создания такого плана, и самое важное, что следует помнить при работе над взаимодействием с заинтересованными сторонами, - это оставаться гибким и адаптировать свой процесс к потребностям вовлеченных сторон.

Ссылки

- Аллан, С. и Стэнки, У. 2009. *Адаптивное управление окружающей средой: Практическое руководство*. Спрингер/Издаельство КСИРО.
- Арнштейн, С. 1969. Лестница участия граждан. В: Журнал Американского института планировщиков 35 (4): 216-224.
- Блэксток, К.Л., Келли Г.Дж., Хорси Б.Л. 2007. *Разработка и применение структуры для оценки участия исследований устойчивости*. В: *Экологическая экономика* 60(4): 726-742
- Бракен, Л.Дж., Булки, Х.А., Уитмен Г. 2014. Трансдисциплинарное исследование: понимание перспективы заинтересованных сторон. В: *Журнал экологического планирования и управления* 20(6): 826-845.
- Боуэн С. с соавторами 2005. Демистифицирующий перевод знаний: обучение от сообщества. *Журнал исследований и политики в области здравоохранения* 10: 203-211.
- Буш, Г. Р. и Кассам, А. Ф. 2005. Когда благодарный запрос трансформирует? Мета-кейс-анализ. *Журнал прикладной поведенческой науки* 41 (2): 161-181.
- Куперридер Д.Л. и Уитни Д. 2001. Позитивная революция в изменениях: оценочный запрос. *Государственное управление и государственная политика*, 87: 611-630.
- Крэмб, Р. А., Гарсия, Дж. Н. М., Герритс, Р. В. Сагуигуит, Г. С. 1999. Принятие малыми землевладельцами технологий сохранения почв: свидетельство из высокогорных проектов на Филиппинах. *Деградация и развитие земель* 10: 405-423.
- Кроуфорд, Б. с соавторами 2010. Маломасштабное управление рыбным хозяйством: уроки, полученные от ловушек в Никарагуа и Танзании. *Береговое управление* 38: 195-215.
- де Вент Дж., Рид МС, Стрингер ЛС, Valente С, Ньюиг Дж (в печати) Как контекст и дизайн процессов совместного принятия решений влияют на их результаты? Данные по устойчивому управлению земельными ресурсами в глобальных засушливых районах. *Экология и общество*
- де Вент Дж. с соавторами (в печати) Подход на основе участия для выбора вариантов устойчивого управления земельными и водными ресурсами в засушливых районах: пример из Юго-Восточной Испании. *Экология и общество*
- Фазей И. с соавторами 2010. Трехуровневый подход к совместной оценке уязвимости на Соломоновых Островах. *Глобальное изменение окружающей среды* 20: 713-728
- Фиорино Д. Дж. 1990. Участие граждан и экологический риск: обзор институциональных механизмов. *Наука, технология и человеческие ценности* 15: 226-243.
- Фримэн, Р.Е. 1984. *Стратегический менеджмент: подход заинтересованных сторон*.
- Питман, Бостон. Гросс Д.П. и Лоу, А. 2009. Оценка инициативы по переводу знаний для физиотерапевтов, занимающихся лечением пациентов с ограниченными возможностями. *Инвалидность и реабилитация* 31: 871-879.
- Хаге М., Леруа П., Петерсен А. 2010. Участие заинтересованных сторон в производстве экологических знаний. В: *Будущее* 42(3): 254-264.
- Хейлингс, П. и Браво, М. 2007. Оценка управления: процесс понимания того, как функционирует совместное управление и почему, в Галапагосском морском заповеднике. *Управление океаном и побережьем* 50: 174-208
- Хирш-Хадорн, Г., Брэдли, Д., Пол, С., Рист, С., Висман, У. 2006. Последствия трансдисциплинарности для исследования устойчивости. В: *Экологическая экономика* 60 (1): 119-128.
- Киршбаум, М. 2008. Перевод на практику: случайное, контролируемое исследование научно обоснованного буклета для медсестер в области маммологии в Великобритании. *Мировоззрение на основе фактического ухода* 5: 60-74.
- Книлл, С. и Леншоу, А. (ред.) 2000. *Реализация экологической политики ЕС: новые направления и старые проблемы*. Издательство Манчестерского университета.
- Колб Д.А. 2014. *Экспериментальное обучение: опыт как источник обучения и развития*. Образование Пирсона.
- Купер М., с соавторами 2009. Поддержка перехода от государственной воды к коммунальной воде: уроки от подхода социального обучения к разработке совместных ирригационных проектов. В: *Марокко. Экология и общество* 14
- Ланг Д. Дж., Вик А., Бергман М., Штауффахер М., Мартенс П., Молл П., Свиллинг М., Томас, С.Т. 2012. Трансдисциплинарные исследования в науке об устойчивости: практика, прин-

- ципы и проблемы. В: *Наука об устойчивом развитии* 7(1): 25-43
- МакУилльям, С.Л., с соавторами 2003. Продвижение основанной на фактических данных политики, программирования и практики здравоохранения для пожилых людей: уроки национального проекта по передаче знаний. *Канадский журнал по проблемам старения* 22: 415-430
- Мегер Л., с соавторами 2008. Потоки знаний, опыта и влияния: метод оценки воздействия политики и практики на исследования в области социальных наук. *Оценка исследований* 17: 163-173 Оценка экосистем на пороге тысячелетия 2005. *Экосистемы и благосостояние человека*.
- Вашингтон, округ Колумбия: АйлендПресс. Неф, А, и Дитер, Н. «Участие заинтересованных сторон в сельскохозяйственных исследовательских проектах: концептуальная основа для размышлений и принятия решений». 2011. *Сельское хозяйство и человеческие ценности* 28.2: 179-194. ОЭСР, 1993. Основной набор показателей ОЭСР для обзоров результативности экологической деятельности. *Обобщающий доклад Группы о состоянии окружающей среды*. Организация экономического сотрудничества и развития, Париж.
- Раймонд К.М., Фейзи И., Рид М.С., Стрингер Л.С., Робинсон Г.М., Ивли А.С. 2010. Интеграция местных и научных знаний для управления окружающей средой: От продукции к процессам. *Журнал экологического менеджмента* 91: 1766-1777
- Рид, М.С., Фрейзер, Е.Д.Г. и Дугилл А.Дж.2006. Адаптивный процесс обучения для разработки и применения показателей устойчивости с местными сообществами. *Ecological Economics* 59: 406-418
- Рид, М.С. 2008. Участие заинтересованных сторон в управлении окружающей средой: обзор литературы. *Биологическая консервация* 141: 2417-2431
- Рид, М.С., Грейвс, А., Денди, Н., Постхумус, Н, Хубачек, К., Моррис, Дж., Прелл, С., Куинн, С.Х., Стрингер, Л.С. 2009. Кто и почему? Анализ заинтересованных сторон как предпосылка устойчивого управления природными ресурсами. *Журнал экологического менеджмента* 90: 1933-1949
- Рид, М.С., Ивли, А.С., Кандилл, Дж., Фейзи, И., Гласс, Дж., Лейнг, А., Ньюиг, Дж., Пэрриш, Б., Прелл, С., Рэймонд, С., Стрингер, ЛС 2010. Что такое социальное обучение? В: *Экология и общество* 15 (4).
- Рид, М.С., Стрингер, Л.С., Дугилл, А.Дж., Перкинс, Дж.С., Атлхофенг, Дж. Р., Мулале, К., Фавретто, Н. 2015. Переориентация деградации земель на устойчивое управление земельными ресурсами: связь устойчивых источников средств к существованию с экосистемными услугами в системах пастбищных угодий. *Журнал экологического менеджмента* 151: 472-485
- Рид, М.С., Эттли, А. (2015) *Тренинг по обмену знаниями для научных исследований*. Тренинг по обмену знаниями для научных исследований. Неопубликованное учебное пособие, проект по устойчивому обучению и программа «Жизнь с изменением окружающей среды». 2-е изд.
- Рид, М.С., Стрингер, Л.С. (под давлением) *Деградация земель, опустынивание и изменение климата: предвидение, оценка и адаптация к будущим изменениям*. Рутледж. Предстоящая зима 2015.
- Рид, М.С. и Стрингер, Л.С. 2016. *Деградация земель, опустынивание и изменение климата: предвидение, оценка и адаптация к будущим изменениям*. Рутледж.
- Рукс, Д.Дж., с соавторами 2010. Основа для совместного осмысления выполнения трансдисциплинарных исследовательских программ. *Наука об окружающей среде и политика* 13: 733-741
- Саффриэль, У. Н. 2007. Оценка глобальных тенденций деградации земель. В: *Climate and land degradation* (стр. 1-38). Спрингер Берлин Хейдельберг.
- Скоонес, И. 1998. *Устойчивые средства к существованию в сельской местности: основа для анализа*. Рабочий документ IDS 72. Институт исследований развития, Брайтон.
- Шеппард, Д.Дж., с соавторами 2010. Десять лет адаптивного общинного сохранения: оценка защиты биоразнообразия и борьбы с бедностью в западноафриканском заповеднике бегемота. *Экологическая консервация* 37: 270-282.
- Стерлинг, А. 2008. «Открытие» и «Заккрытие»: власть, участие и плюрализм в социальной оценке технологий. В: *Наука Технология Человеческие ценности* 33 (2): 262-294.
- Талвар, С., Виек, А., Робинсон, Дж. 2011. Участие пользователей в исследованиях устойчивости. В: *Наука и государственная политика* 38(5): 379-390.
- ЭЭБ, 2010. *Экономика экосистем и биоразнообразие: актуализация экономики природы: обобщение подхода, выводы и рекомендации ЭЭБ*.
- КБОООН, 2014. *Нейтральность деградации земель: устойчивость на местном, национальном и региональном уровнях, s.l.: Конвенция ООН по борьбе с опустыниванием*.
- Уитмор, Дж. (2010). *Коучинг для повышения эффективности: Рост человеческого потенциала и цели: принципы и практика коучинга и лидерства*. Издательство Николас Брили.
- Зукоски А. и Лулукизен М.2002. Совместная оценка. Что это такое? Зачем это делать? Какие проблемы? *Общественная политика и практика общественного здравоохранения* 5: 1-6.

Список блоков

Блок 1	Структурирование процесса или события с помощью GROW	21
Блок 2	Различные эксперты, которые могут быть вовлечены в процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами. Пример потребностей в содействии (персонал) из Локального взаимодействия Кольигуай: потенциальное региональное и национальное расширение. Пример Центральная зона Чили.	41

Список рисунков

Рисунок 1	Три шага для эффективной работы с заинтересованными сторонами, соответствующие трем разделам данного руководства для практиков	8
Рисунок 2	Матрица влияние - интерес, используемая для определения заинтересованных сторон с различными уровнями интереса и влияния на ваши исследования	12
Рисунок 3	Пример матрицы влияние - интерес из тематического исследования экономической и экологической эффективности методов борьбы с ветровой эрозией почв: пример Украинского Западного Полесья	13
Рисунок 4	Пример матрицы влияние-интерес из тематического исследования на комплексе Агулу Нанка в Галли на юго-востоке Нигерии	14
Рисунок 5	Пример матрицы влияния интереса из водосборных бассейнов Ходжаакик и Чорводор в Муминабадском районе, Таджикистан	15
Рисунок 6	Пример диаграммы Венна из Кантабрийского хребта, Испания, целевое исследование.	17
Рисунок 7	Таблица, показывающая отношения между организациями и группами, основанные на Матрицах Актер-Связи, из проекта «Буферная зона мангровых зарослей Савегре», представленная деградация мангровых зарослей в Савегре Дельта, Коста-Рика.	18
Рисунок 8	Пример анализа социальной сети из участия в секторе пальмового масла в округе Чирес, Пурискаль, Коста-Рика	19
Рисунок 9	Модель «GROW»	20
Рисунок 10	Пошаговое руководство по разработке и использованию показателей с заинтересованными сторонами	49
Рисунок 11	Важные показатели, выявленные на участках исследования проекта ДЕЗАЙР, влияющие на степень эрозии почвы	50

Список таблиц

Таблица 1	Определение заинтересованных сторон из тематического исследования по защите мангровых лесов в Коринто, Никарагуа.	12
Таблица 2	Примеры расширяемой матрицы, используемой для составления карты заинтересованных сторон, включая оценку относительного интереса / влияния заинтересованных сторон, но также дополненной таким количеством дополнительных критериев, сколько необходимо	16
Таблица 3	Пример таблицы 4Р «Защита мангровых лесов» в Коринто, Никарагуа. . . .	16
Таблица 4	Пример плана по привлечению заинтересованных сторон для достижения восстановления деградированных земель в Соединенном Королевстве	24
Таблица 5	Пример роли и взаимосвязи выявленных заинтересованных сторон из водосборных бассейнов Ходжаакик и Чорводор в Муминабадском районе, Таджикистан	26
Таблица 6	Пример матрицы экосистемных услуг, групп получателей и заинтересованных сторон из Программы экологического восстановления Сундарбан в Бангладеш и Индии	27
Таблица 7	Пример адаптированной стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами из Проекта буферной зоны мангровых зарослей, представленного деградацией мангровых лесов в Савебре, Коста-Рика.	28
Таблица 8	Пример матрицы для планирования деятельности для различного уровня вовлеченности (сценарии оценки) из Экономической и экологической эффективности методов борьбы с ветровой эрозией почвы: пример Украинского исследования Западного Полесья.	29
Таблица 9	Пример коммуникационной стратегии от Локального взаимодействия Кольи-гуай: потенциальное региональное и национальное расширение. Пример Центральная зона Чили.	30
Таблица 10	Пример информационной таблицы от Мессдорфер Фельд: достижение устойчивого управления почвой посредством взаимодействия с заинтересованными сторонами. Целевое исследование, Германия.	31
Таблица 11	Критерии разработки эффективных показателей	48
Таблица 12	Пример комбинированного результата и критериев оценки, основанных на результатах, из Кэмп Джона Хэя, тематическое исследование Филиппин в Багио	51
Таблица 13	Пример комбинированных результатов и критериев оценки на основе процесса из Экономической и экологической эффективности методов борьбы с ветровой эрозией почвы: пример Украинского исследования Западного Полесья.	52
Таблица 14	Пример комбинированных результатов и критериев оценки, основанных на процессах, из обращения вспять деградации земли с помощью альтернативных источников средств к существованию: Тематическое исследование: создание новых вариантов для бассейна Эфиопии Чемога и его населения.	53



За дополнительной информацией и обратной связью, пожалуйста, свяжитесь с нами:

Секретариат ELD
Марк Шауэр
с/o Deutsche Gesellschaft
für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Аллея Фридриха-Эберта 36.
53113 Бонн
Германия
E info@eld-initiative.org
I www.eld-initiative.org

Данный документ был опубликован при поддержке организаций-партнеров Инициативы ELD и Германского общества международного сотрудничества (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH) от лица Федерального министерства экономического сотрудничества и развития Германии (BMZ).

Фотографии:
Передняя и задняя обложка © GIZ

Дизайн: kirrconcept GmbH, Бонн,
Отпечатано в ЕС на бумаге сертифицированной FSC
Бонн, Октябрь 2015
© 2015

www.eld-initiative.org

ISBN 978-92-808-6073-3

