

Neoficiálny preklad článku „Collective Impact Principles of Practice“ publikovaného na web stránke <https://www.collectiveimpactforum.org/resources/collective-impact-principles-practice>

Zdroj: <https://www.collectiveimpactforum.org/sites/default/files/Collective%20Impact%20Principles%20of%20Practice.pdf>

Preložil Milan Hagovský, v.2, 9. január 2021, neprešlo jazykovou úpravou.

---

# Princípy praxe kolektívneho dopadu

V posledných piatich rokoch nás inšpirovalo pozorovanie rozšírenia využitia metódy kolektívneho dopadu, kde tisícky odborníkov z praxe, donorov a tvorcov politik na celom svete začali riešiť komplexné spoločenské problémy s využívaním práve tohto prístupu. Množstvo poznatkov a inšpirácií úspešného využitia prístupu kolektívneho dopadu v praxi neustále rastie a to aj vďaka skúsenostiam rôznych expertov zo spolupráce pri uskutočňovaní spoločenských zmien, ktoré nadobudli počas desiatok rokov v oblasti efektívnej medzisektorovej kooperácie. Uznávajú odborníci na kolektívny dopad naďalej potvrdzujú rozhodujúci význam pre dosahovanie rozsiahlych spoločenských zmien dodržanie piatich podmienok kolektívneho dopadu, ktoré John Kania a Mark Kramer prvýkrát zadefinovali v časopise Stanford Social Innovation Review v zimnom vydaní 2011. (Pre vysvetlenie podmienok, pozri záver tohto dokumentu.) Mnoho odborníkov z praxe nám hovorí, že popis rámca kolektívneho dopadu v pôvodnom článku pomohol určiť spoločnú definíciu a praktickú terminológiu pre opísanie základných prvkov dôsledného a presného, ale napriek tomu aj flexibilného a organického prístupu k riešeniu zložitých problémov vo veľkom rozsahu.

Úspešní praktici pre kolektívny dopad vedia, že aj keď je nevyhnutné splniť všetky päť podmienok, ktoré zadefinovali Kania a Kramer, pre dosiahnutie celospoločenskej zmeny vo väčšom rozsahu to nemusí stačiť. **Tento dokument opisuje ďalšie princípy, ktoré môžu praktikom pomôcť ako úspešne uskutočňovať kolektívny dopad.** Aj keď mnohé z týchto princípov nie sú pre kolektívny dopad jedinečné, zistili sme, že kombinácia piatich podmienok a týchto ďalších princípov prispieva k dôkladnejšej celospoločenskej zmene. Dúfame, že tieto princípy pomôžu donorom, odborníkom a tvorcami politik uvažovať, čo je vhodné a potrebné pre uplatnenie prístupu kolektívneho dopadu a že posilnia existujúce iniciatívy pri prekonávaní problémov a prekážok. Dúfame tiež, že tieto princípy môžu pomôcť tým, ktorí sa usilujú o kolektívny dopad, ale ho možno ešte neimplementujú v plnej miere, aby vedeli identifikovať príležitosti a prístupy, ktoré by zvýšili šancu na úspech. Ako postupne aplikujeme podmienky a princípy kolektívneho dopadu, plne očakávame, že sa v priebehu času bude ďalej vyvíjať ak spoločné pochopenie toho, čo vytvára príklady dobrej praxe.

## 1. Iniciatívy navrhujte a realizujte s prioritou princípu spravodlivosti (rovnosti).

Pre iniciatívy kolektívneho dopadu na dosiahnutie udržateľného zlepšenia v komunitách je dôležité, aby identifikovali systémové štruktúry a postupy, ktoré môžu vytvoriť prekážky dosiahnutia spravodlivých výsledkov pre všetky časti populácie, najmä v zmysle etnika a spoločenského postavenia. S týmto cieľom musia byť iniciatívy kolektívneho dopadu od začiatku navrhované tak, aby sa zabezpečilo, že počas ich riadenia, plánovania, realizácie a hodnotenia bude zachovaný princíp spravodlivosti (rovnosti). Pri navrhovaní a realizácii iniciatív kolektívneho dopadu so zameraním na spravodlivosť musia odborníci z praxe rozčleniť údaje a vyvinúť stratégie, ktoré sa orientujú na zlepšenie výsledkov pre postihnutú časť populácie.

## **2. Do spolupráce zapojte členov komunity.**

Členovia komunity - tí, ktorých životy sú najpriamejšie a najhlbšie ovplyvnené problémom, ktorý rieši iniciatíva - musia byť zmysluplne zapojení do riadenia, plánovania, implementácie a hodnotenia iniciatívy. Členovia komunity môžu vnášať rozhodujúce (a niekedy prehliadané) pohľady na riadiacie a rozhodovacie orgány, môžu prispieť k upresneniu vyvíjajúcich sa cieľov, stratégií a ukazovateľov iniciatívy kolektívneho dopadu, môžu pomôcť spoluvytvárať a implementovať riešenia, ktoré vychádzajú z prežitých skúseností a majú potenciál významného využitia, môžu sa podieľať na budovaní kapacít komunít viesť a udržiavať zmeny a môžu sa podieľať na interpretácii údajov a procesoch neustáleho učenia sa. Niekedy môžu subjekty s rozhodovacími právomocami alebo iné zainteresované strany neúmyselne čeliť dynamike moci alebo iným štrukturálnym prekážkam, ktoré môžu konkrétnym partnerom brániť v tom, aby sa zapojili úprimne a úplne; skutočné začlenenie si vyžaduje hĺbkové preskúmanie skupinových potrieb a procesov, aby sa zabezpečilo, že všetky zúčastnené strany majú úplné príležitosti prispievať do procesov. Zapojenie komunity týmito spôsobmi pomáha úsiliu o kolektívny dopad pri riešení problémov, ktoré sú najdôležitejšie pre tých, ktorých sa týka najviac, buduje kapacity a umožňuje participáciu a vlastníctvo riešení v komunite a pomáha začleniť prácu v komunite tak, aby bola efektívnejšia a udržateľnejšia.

## **3. Spájajte a spoločne vytvárajte s medzisektorovými partnermi.**

Tímy kolektívneho dopadu sú vytvárané a zložené z aktérov z rôznych sektorov a častí komunity vrátane neziskových organizácií, verejnej správy, podnikateľského sektora, filantropie a obyvateľov. Aj keď nie všetky iniciatívy budú aktívne zapájať všetky sektory súčasne, spolupráca zložená iba z jedného alebo dvoch typov aktérov (napr. všetky neziskovky a všetci donori...) nemá potrebnú rozmanitosť aktérov, ktorá je nevyhnutná na vytvorenie systémového pohľadu, ktorý prispieva k robustnej iniciatíve kolektívneho dopadu. Medzisektoroví partneri, ktorí majú pri hľadaní riešenia svoju jedinečnú úlohu, sa podieľajú na spoluvytváraní spoločnej agendy, identifikácii spoločných opatrení a implementácii aktivít potrebných na dosiahnutie cieľov iniciatívy.

## **4. Používajte údaje na kontinuálne vzdelávanie, prispôsobovanie a zdokonaľovanie.**

Kolektívny dopad nie je riešením, je skôr kooperatívnym procesom riešenia problémov. Tento proces vyžaduje, aby si partneri naďalej uvedomovali zmeny v kontexte, zhromažďovali a učili sa z dát/údajov, otvorene zdieľali informácie a pozorovania s ostatnými a rýchlo reagovali a prispôbovali svoje stratégie na vyvíjajúce sa prostredie. Na dosiahnutie tohto cieľa by iniciatívy mali mať jasné priority v učení, budovať silné štruktúry a procesy učenia a vytvárať kultúru učenia, ktorá skupine umožní využívať zmysluplné, dôveryhodné a užitočné kvalitatívne a kvantitatívne údaje pre kontinuálne vzdelávanie a strategické zlepšovanie. Mnoho iniciatív považuje za prínosné mať dôsledný a formalizovaný systém používania údajov.

## **5. Podporujte lídrov s jedinečnými systémovými zručnosťami a vodcovstvom.**

Aby iniciatívy kolektívneho dopadu dosiahli transformačné zmeny, musia mať lídri silné zručnosti v oblasti facilitácie, manažmentu a vytvárania atmosféry tímovej spolupráce. Takíto lídri musia byť schopní vytvárať udržateľné príležitosti, aby sa ľudia stretávali a mohli prediskutovať svoje rozličné názory a pohľady. Lídri musia mať zručnosti pre podporu vypracovania spoločnej vízie, zdieľania

predstáv a očakávaní aktérov, musia byť schopní pomôcť aktérom pochopiť zložitosť a nelinearitu pokiaľ ide o zmeny na úrovni systému, musia sa vedieť venovať dobrej kondícii celého systému a byť ochotní meniť svoje vlastné organizácie v súlade s agendou skupiny a musia byť zdatní v budovaní vzťahov a dôvery medzi spolupracovníkmi. Tieto systémové vodcovské zručnosti sú nevyhnutné pre podpornú (chrbticovú) organizáciu a tiež pre ďalších lídrov v štruktúrach spolupráce, ako sú členovia riadiaceho výboru, komunitní lídri a lídri akčných skupín.

## **6. Koncentrujte sa na program a systémové stratégie.**

Navzájom previazané aktivity, ktoré iniciatíva uskutočňuje na dosiahnutie svojich cieľov, by sa mali zamerať skôr na stratégie kolektívneho programu a systémové zmeny ako na individuálne programy alebo organizácie. Medzi systémové stratégie patria stratégie, ktoré zlepšujú komunikáciu a koordináciu medzi organizáciami, menia postupy a správanie pracovníkov a beneficentov, posúvajú sociálne a kultúrne normy, zlepšujú rozsah služieb systému (šírením techník, ktoré už v rámci komunity v organizáciách fungujú alebo prinášajú do komunity nové postupy založené na dôkazoch) a menia samotné politiky.

## **7. Vytvárajte kultúru, ktorá podporuje vzťahy, dôveru a rešpekt medzi aktérmi.**

Partnerstvá kolektívneho dopadu vyžadujú, aby aktéri dospeli k spoločnému pochopeniu problému a zdieľaným cieľom, aby spolupracovali a novými spôsobmi zosúlادili svoju prácu a navzájom sa učili. Autentické medzilidské vzťahy, dôvera, rešpekt a začlenenie sú kľúčovými prvkami kultúry, ktorá je nevyhnutná pre uskutočnenie tejto náročnej práce. Pri úsilí o vytvorenie takejto kultúry musí byť podporná organizácia a ďalší lídri iniciatívy proaktívni.

## **8. Prispôsobujte sa miestnemu kontextu.**

Zatiaľ čo je splnenie piatich podmienok v rámci iniciatív kolektívneho dopadu povinných a iniciatívy majú zo vzájomného učenia sa veľký prínos, je dôležité, aby sa iniciatíva prispôsobila aj miestnemu kontextu. Iniciatívy môžu dokázať veľa, ak hĺbkovo pochopia problém, ktorý sa snažia vyriešiť lokálne - a to jednak z údajov a vstupov z komunity a jednak z pochopenia práce iných iniciatív a koalícií, ktoré môžu pracovať na podobných témach. Prispôsobenie práce tak, aby zodpovedalo kontextu miestnej komunity, umožňuje koalícii si vážiť a stavať na existujúcej práci aktérov, zosúlادovať ju a presadzovať systémové a programové stratégie, ktoré sú najviac relevantné pre miestne potreby.

\* \* \*

Tieto princípy praxe boli identifikované na základe práce expertov z Collective Impact Forum v spolupráci s Aspen Institute Forum for Community Solutions, FSG, Forum for Youth Investment, Grantmakers for Effective Organizations, Living Cities, PolicyLink, Tamarack Institute, a United Way Worldwide.

## **Päť podmienok kolektívneho dopadu**

Zatiaľ čo sa naše chápanie toho, ako uplatniť kolektívny dopad v praxi, prehĺbilo a rozšírilo, jadrom prístupu zostáva päť podmienok uvedených v pôvodnom článku "*Collective Impact*".

### **Spoločná agenda:**

Všetci aktéri majú spoločnú víziu zmeny, ktorá zahŕňa spoločné pochopenie problému a spoločný prístup k riešeniu problému prostredníctvom dohodnutých aktivít.

### **Zdieľané meranie:**

Dohoda o spôsoboch, ako sa bude hodnotiť a vykazovať úspech, s krátkym zoznamom spoločných ukazovateľov, ktoré sa definujú a použijú vo všetkých zúčastnených organizáciách na učenie a zlepšovanie.

### **Navzájom previazané aktivity**

Zapojenie rôznorodého súboru zainteresovaných strán, zvyčajne naprieč sektormi, koordinácia súboru diferencovaných činností prostredníctvom vzájomne sa posilňujúceho akčného plánu.

### **Kontinuálna komunikácia:**

Častá a štruktúrovaná otvorená komunikácia medzi mnohými aktérmi s cieľom budovať dôveru, zabezpečiť spoločné ciele a vytvárať spoločnú motiváciu.

### **Podporná organizácia:**

Kontinuálna podpora od nezávislých, dedikovaných pracovníkov pre iniciatívu, vrátane podpory pre dosahovania vízie a realizácie stratégie iniciatívy, podpory akčného plánu, spoločného systému hodnotenia, podpory verejnosti, pokroku v politike a mobilizácie financovania. Všetci, ktorí pracujú v rámci podpornej infraštruktúry, môžu byť z jednej organizácie alebo môžu mať rôzne úlohy v spolupracujúcich viacerých organizáciách.