

Δικτύωση: Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholders)



Advancing the Third Sector
through Innovation & Variation

Εισαγωγή

Τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά μια ΜΚΟ και την κοινότητά της. Επομένως, κάθε ΜΚΟ χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών έτσι ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και την ενεργή συμμετοχή τους.

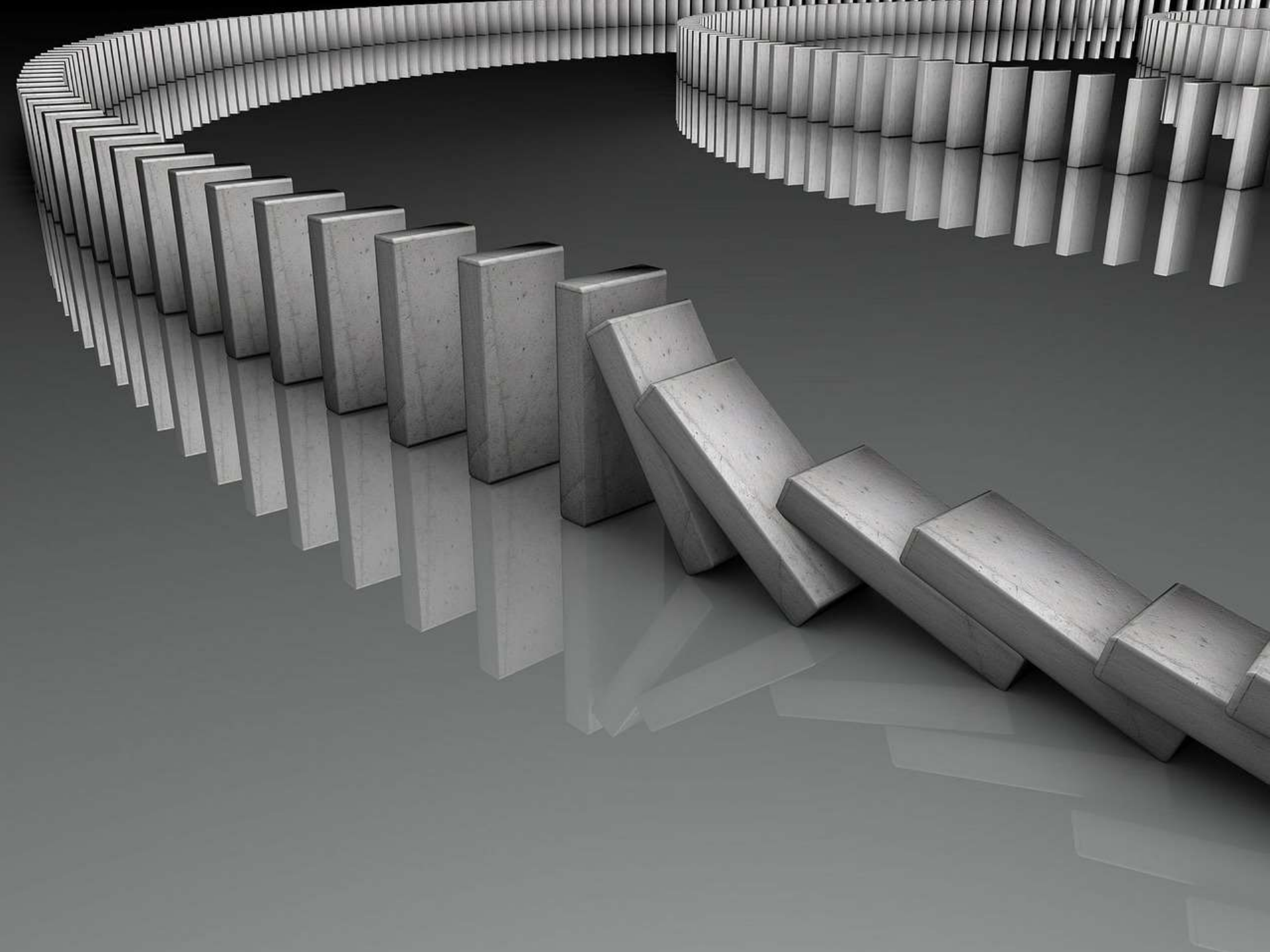
Σχεδιάγραμμα Διαχείρισης Ενδιαφερόμενων Μερών

Ενδιαφερόμενα μέρη μιας ΜΚΟ

Διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών με μια ματιά

Χαρτογράφηση των ενδιαφερόμενων μερών και αποφάσεις
για λήψη μέτρων

Επικοινωνία με ενδιαφερόμενα μέρη



Ενδιαφερόμενα μέρη μιας ΜΚΟ

Ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders)

Το 1984 ο R. Edward Freeman όρισε το ενδιαφερόμενο μέρος ως «κάθε ομάδα ή ιδιώτη **που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από** την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης». Λόγω του ότι τα άτομα αυτά μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα μιας ΜΚΟ είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε στρατηγικές διαχείρισης και επικοινωνίας.

Ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη

Κάθε οργάνωση έχει διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη, ωστόσο εντοπίζονται κάποιες ευρείες κατηγορίες:

Ωφελούμενοι/
Πελάτες

Συνεργάτες &
Μέλη

Τοπικές
Κοινότητες

Δωρητές &
Χορηγοί

Εργαζόμενοι &
Εθελοντές

Προμηθευτές &
Διανομείς

Εταίροι & άλλες
ΜΚΟ

Υπεύθυνοι Χάραξης
Πολιτικής, Δημόσια
Διοίκηση &
Δημόσιοι Φορείς

Εκπρόσωποι
Μέσων Μαζικής
Ενημέρωσης

Ακαδημαϊκό
Περιβάλλον

Για κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες μπορούν να προστεθούν και υπο-κατηγορίες για τον καλύτερο προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών.



Διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών με μια ματιά

Χάρτης ενδιαφερόμενων μερών

Κάθε οργάνωση χρειάζεται να προσδιορίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Οι κατηγορίες που αναφέρθηκαν νωρίτερα δεν ταιριάζουν στη δραστηριότητα όλων των ΜΚΟ. Για παράδειγμα, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορεί να παίζουν σημαντικό ρόλο για κάποιες οργανώσεις, ενώ για κάποιες άλλες να μην θεωρούνται ενδιαφερόμενα μέρη. Επομένως, ο **χάρτης των ενδιαφερόμενων μερών** για κάθε ΜΚΟ είναι μοναδικός. Ο χάρτης δεν προσδιορίζει μόνο τα συγκεκριμένα ενδιαφερόμενα μέρη – με ονόματα και χαρακτηριστικά- αλλά τους κατηγοριοποιεί ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους. Με τη βοήθεια του χάρτη μπορούν να διαμορφωθούν στρατηγικές διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών και να οδηγήσουν στη δημιουργία συνεργασιών.

Αρχές διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών

Επικοινωνία

Σεβασμός και
Ανοικτότητα

Διαβούλευση και
Συνεργασία

Αποδοχή αυτών
και των απόψεών
τους

Σχεδιασμός

Οικοδόμηση
Σχέσεων

Διαπραγμάτευση
και Συμβιβασμός

Λογοδοσία

Ευέλικτη Σκέψη

Κύκλος διαχείρισης ενδιαφερόμενων μερών



Συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών

Η συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών είναι η διαδικασία κατά την οποία μια οργάνωση **εμπλέκει** άτομα που ενδέχεται να επηρεαστούν από τις αποφάσεις της ή μπορεί να επηρεάσουν την εφαρμογή των αποφάσεών της. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν είτε να υποστηρίξουν είτε να αντιτεθούν στις αποφάσεις της, να επηρεάσουν την οργάνωση ή την κοινότητα στην οποία αυτή δραστηριοποιείται, να κατέχουν σχετικές επίσημες θέσεις ή να επηρεαστούν μακροπρόθεσμα.

Η συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών θα πρέπει να αποτελεί κομμάτι της διαδικασίας διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών, με στόχο την **αλληλεπίδραση** και την **εμπλοκή** τους σε ένα συγκεκριμένο έργο της οργάνωσης. Θα μπορούσαν να συμμετέχουν σε όλα τα στάδια ενός έργου – σχεδιασμό, λήψη αποφάσεων, υλοποίηση κτλ. Η προσέγγιση αυτή επηρεάζει θετικά τα αποτελέσματα και καθιστά τα αποτελέσματα **βιώσιμα**.

Από τη διαχείριση στη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών



Stakeholder Engagement complements stakeholder Management
Both are needed for project success
Source: Laurence Davidson 2017



Χαρτογράφηση ενδιαφερόμενων μερών και σποφάσεις για λήψη μέτρων

Είδος ενδιαφερόμενων μερών

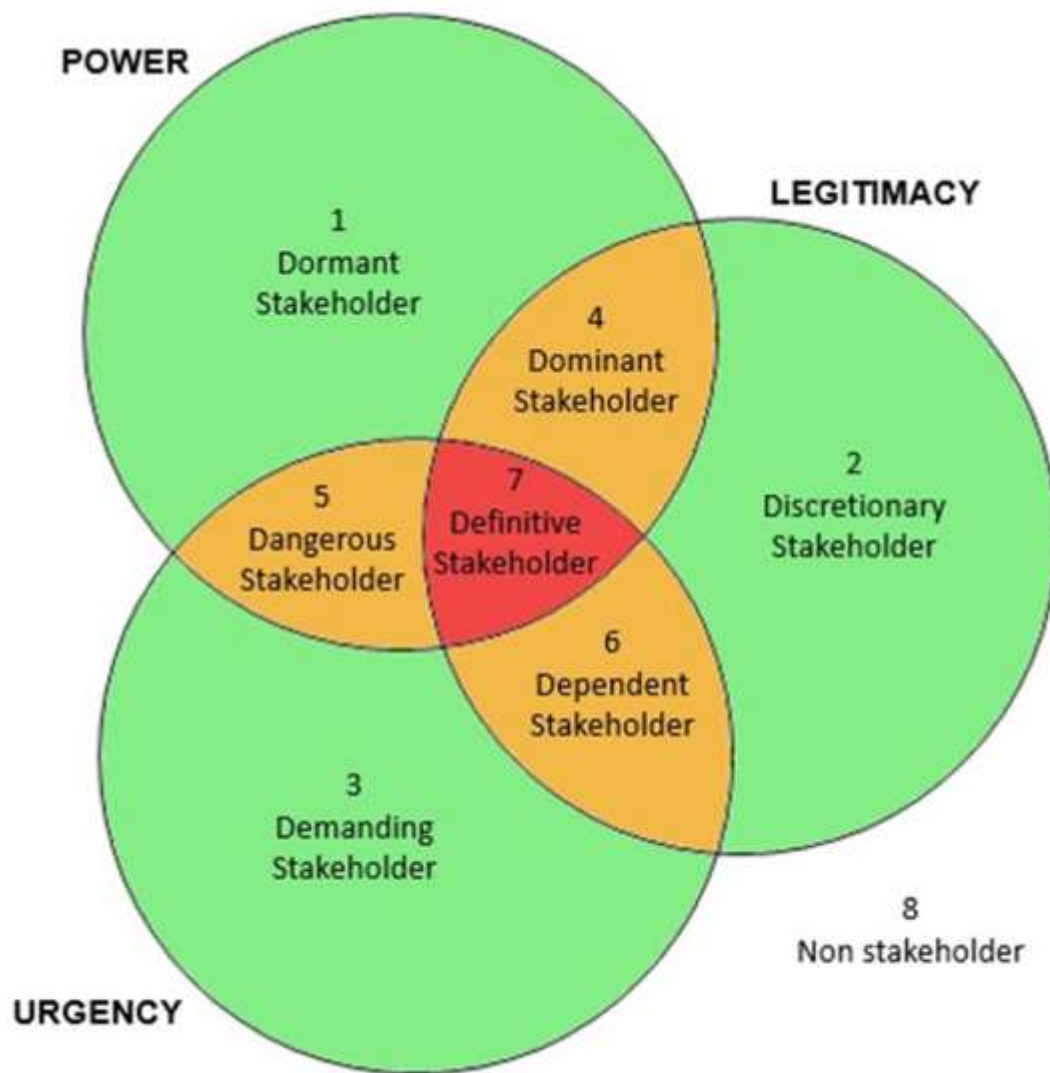
Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ομαδοποιηθούν σύμφωνα με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, τα οποία **ορίζουν τη σημασία τους**:

Εξουσία/ Δύναμη επιρροής
σε μια ΜΚΟ

Νομιμότητα/Καταλληλότητα
εμπλοκής τους με τη ΜΚΟ

Επείγοντα χαρακτήρα/
Αμεσότητα ανταπόκρισης
στα αιτήματά τους

Τα πιο σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη με ισχυρά τα χαρακτηριστικά της εξουσίας, της νομιμότητας και του επείγοντος χαρακτήρα ανταπόκρισης είναι τα **Οριστικά Ενδιαφερόμενα Μέρη** (Definitive Stakeholders).



<https://www.stakeholdermap.com>

Χαρτογράφηση ενδιαφερόμενων μερών

Τα βασικά στοιχεία μιας αποτελεσματικής διαδικασίας χαρτογράφησης, στο μέτρο του δυνατού, είναι η αντικατάσταση της υποκειμενικότητας με **αντικειμενικά μέτρα** προκειμένου να είναι πλήρως σαφή, η ανασκόπηση και η **επικαιροποίηση**.

Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών

Ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών ανάλογα με τον αντίκτυπο και την επιρροή τους

Σχεδιασμός επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ειδική αναφορά

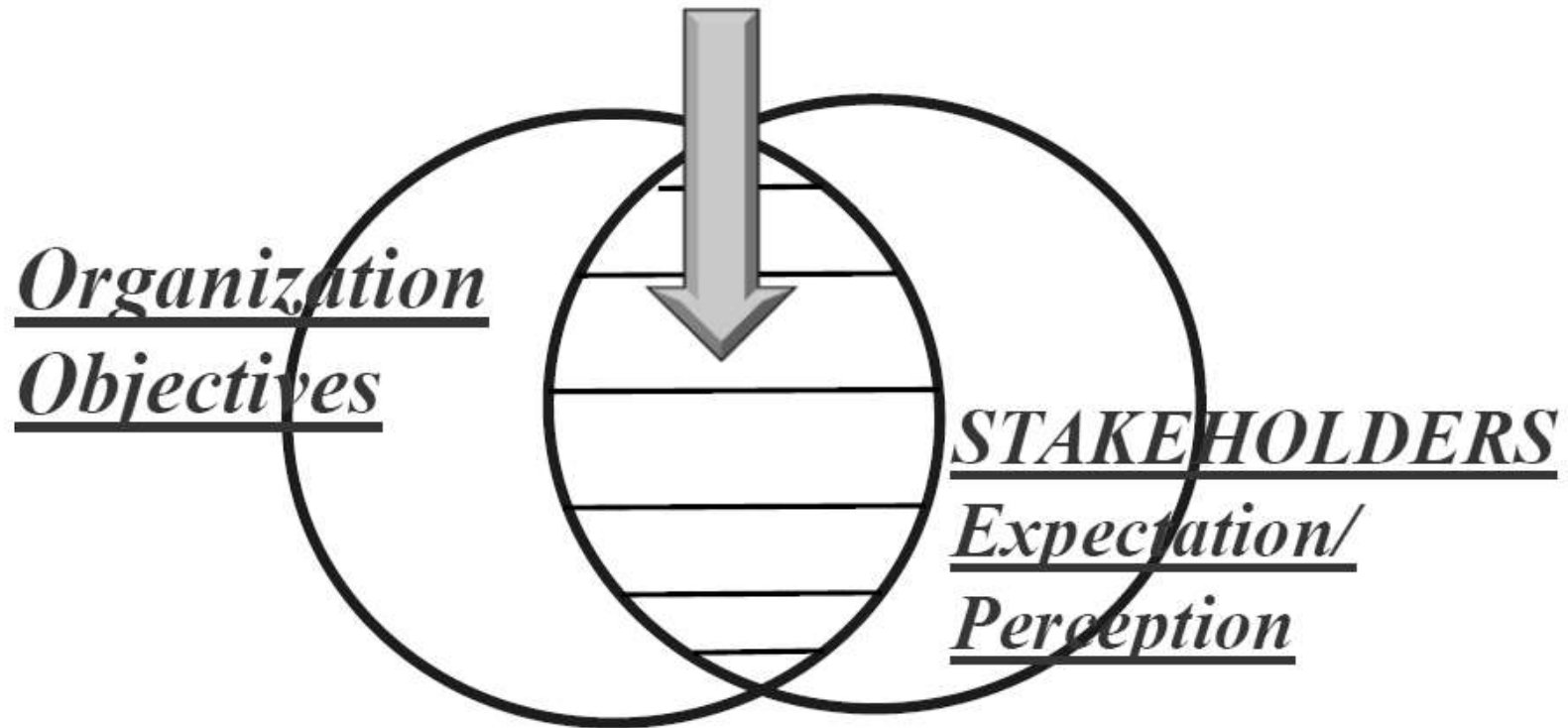
Συνεργασία με επιλεγμένα ενδιαφερόμενα μέρη

Ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder Analysis)

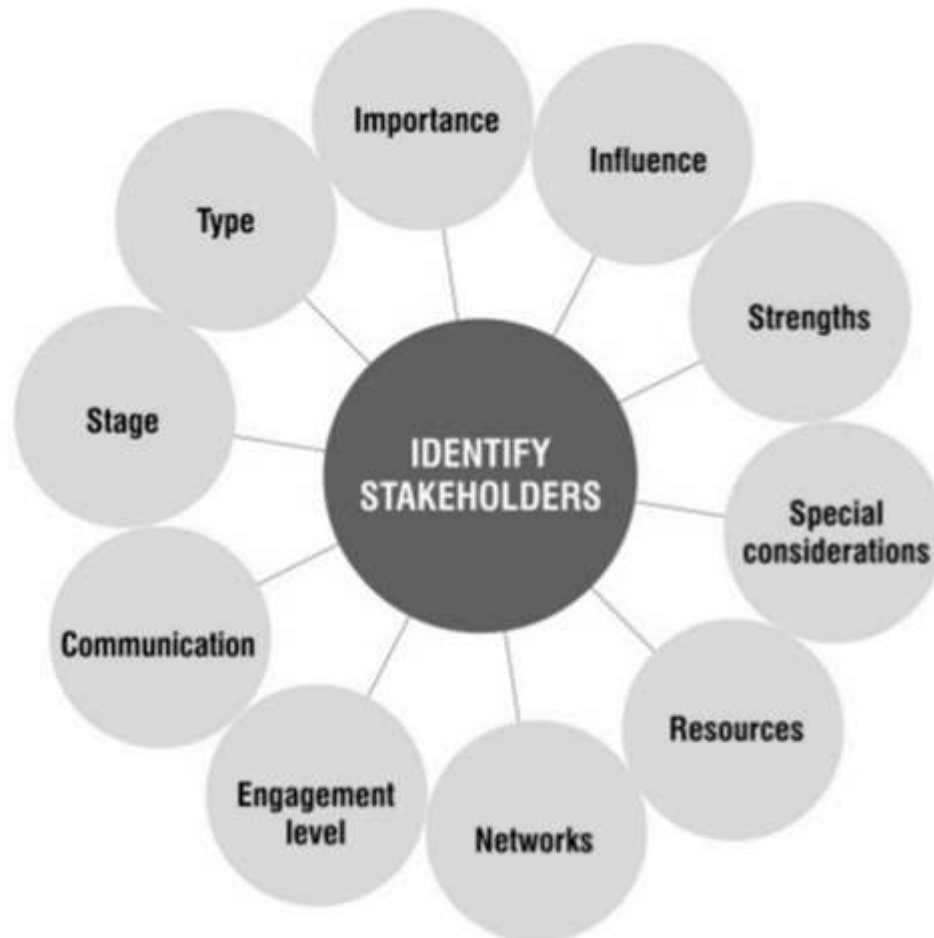
Η ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών βοηθάει στον εντοπισμό και την κατανόηση των παρακάτω:

- Τα συμφέροντα ενδιαφερόμενων μερών
- Το μηχανισμό επιρροής άλλων ενδιαφερόμενων
- Το πώς να αποφύγουμε πιθανά ρίσκα
- Ποιοι είναι οι βασικοί εμπλεκόμενοι
- Ενδιαφερόμενα μέρη που επηρεάζονται αρνητικά

Για τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών είναι σημαντική η κατανόηση των προσδοκιών τους.



Παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη μια οργάνωση κατά τη χαρτογράφηση των ενδιαφερόμενων μερών:

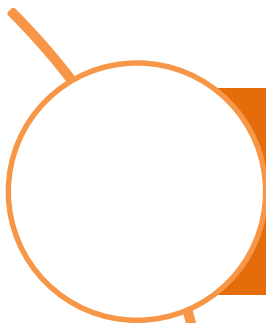


Ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών με βάση την επιρροή τους.

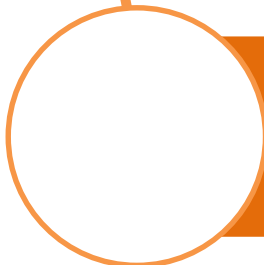
Ποιο ενδιαφερόμενο μέρος είναι πιο πιθανό να μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη δραστηριότητα της ΜΚΟ;
Αξιολογήστε σε κλίμακα από 1 έως 5 (αύξουσα κλίμακα)

Ποιο ενδιαφερόμενο μέρος μπορεί να ευνοήσει ή να δυσκολέψει τη δραστηριότητά μας;
Βαθμολογήστε τη στάση του απέναντι στην οργάνωση και το σκοπό σας από το 1 έως 5 (αύξουσα κλίμακα)

Συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών σε δράσεις (1)



Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων σχετικά με δράσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη ζωή τους ή το περιβάλλον

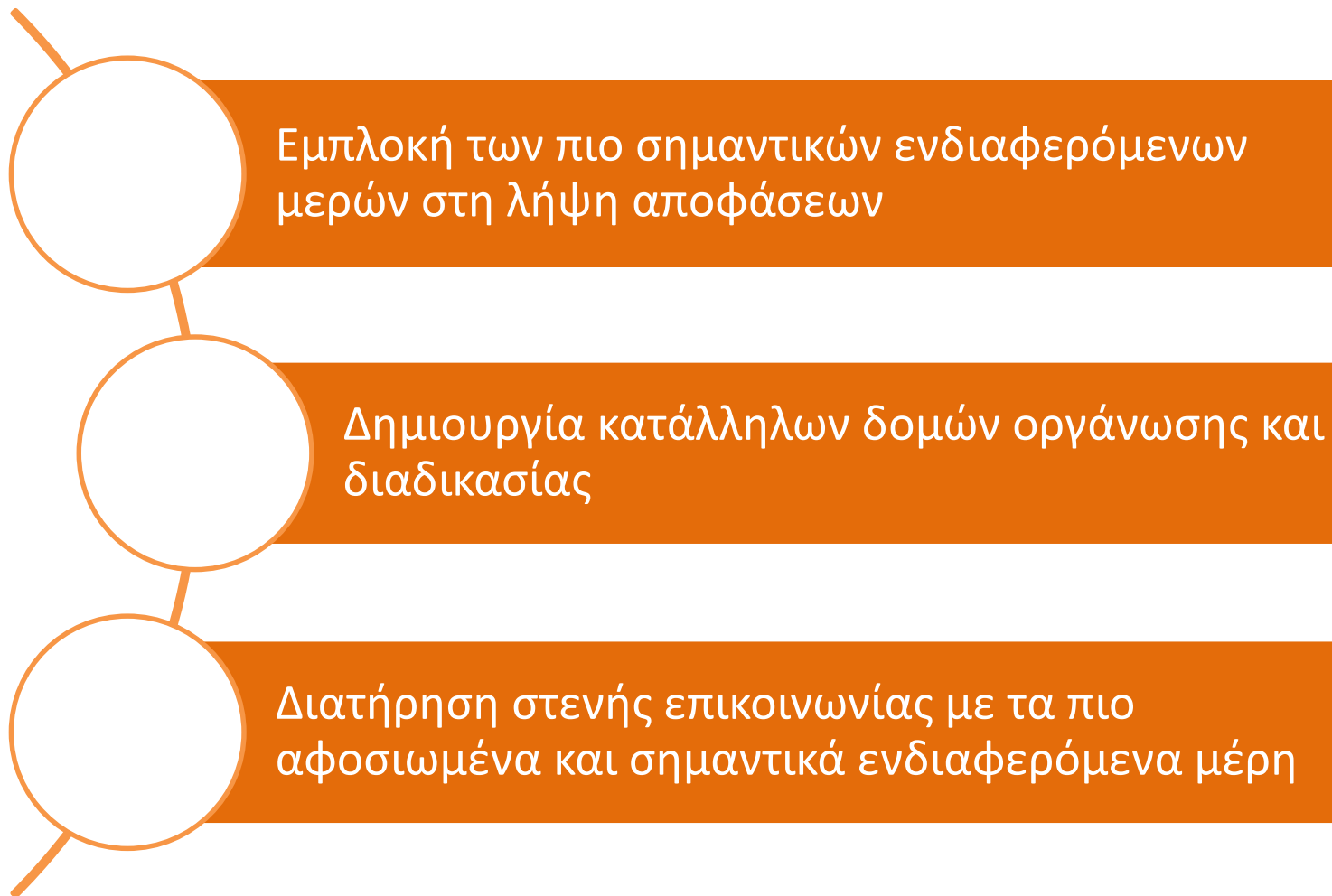


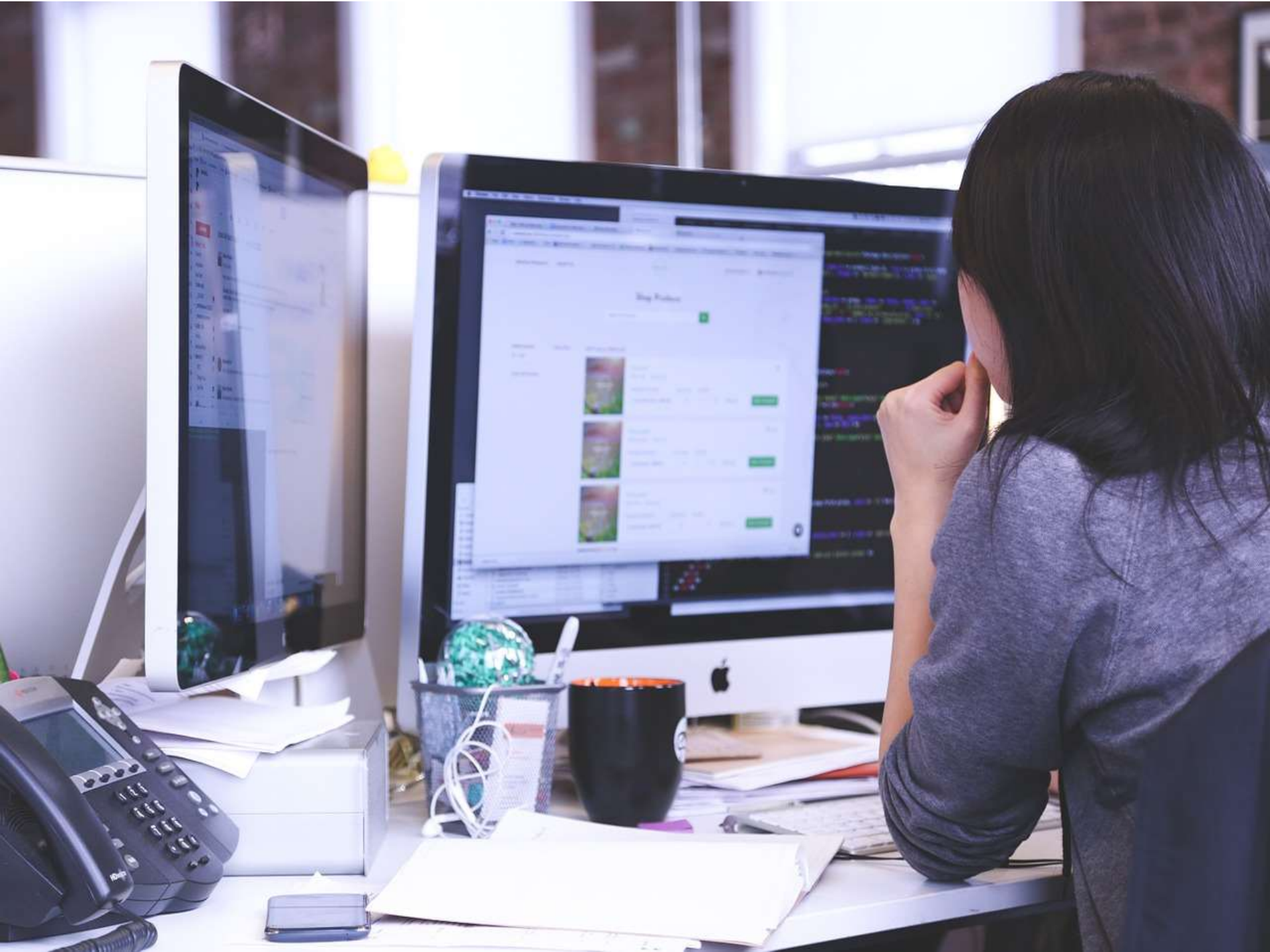
Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνει την υπόσχεση ότι η συμβολή τους θα επηρεάσει την απόφαση



Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων απαιτεί τη συμβολή των συμμετεχόντων στο σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο θα συμμετάσχουν

Συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών σε ενέργειες (2)





Επικοινωνία με ενδιαφερόμενα μέρη

Αποτελεσματική επικοινωνία με ενδιαφερόμενα μέρη

Αυτογνωσία
Σεβασμός στις
διαφορές

Διάκριση
προοπτικών

Αναγνώριση της
πολυπλοκότητας

Αποφύγετε
στερεότυπα

Ακούστε
προσεχτικά

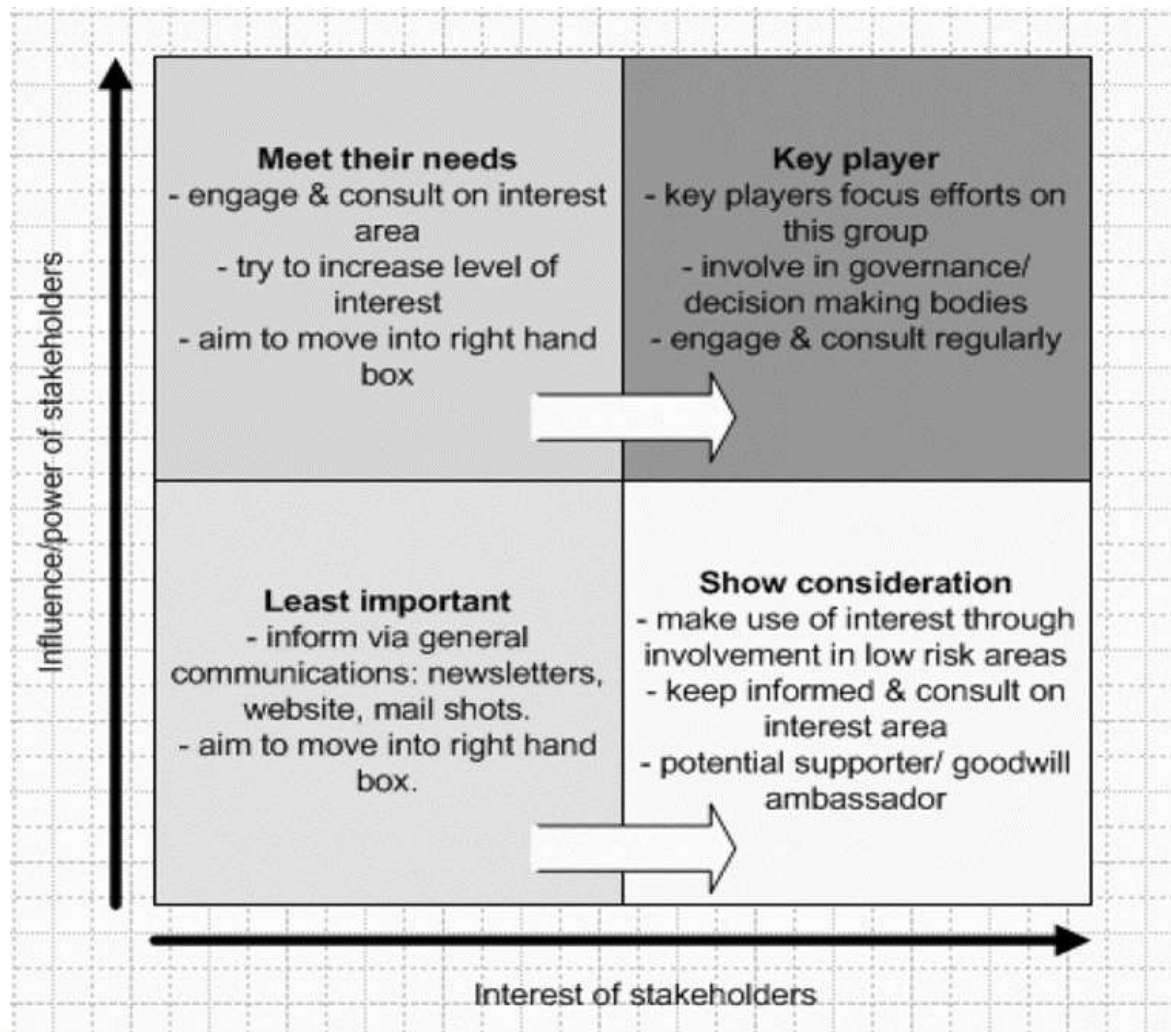
Κάντε ερωτήσεις

Ειλικρίνεια

Ευελιξία

Σκεφτείτε
προσεχτικά πριν
στείλετε κάποιο
μήνυμα

Σχεδιασμός επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ειδική αναφορά/reporting (1)

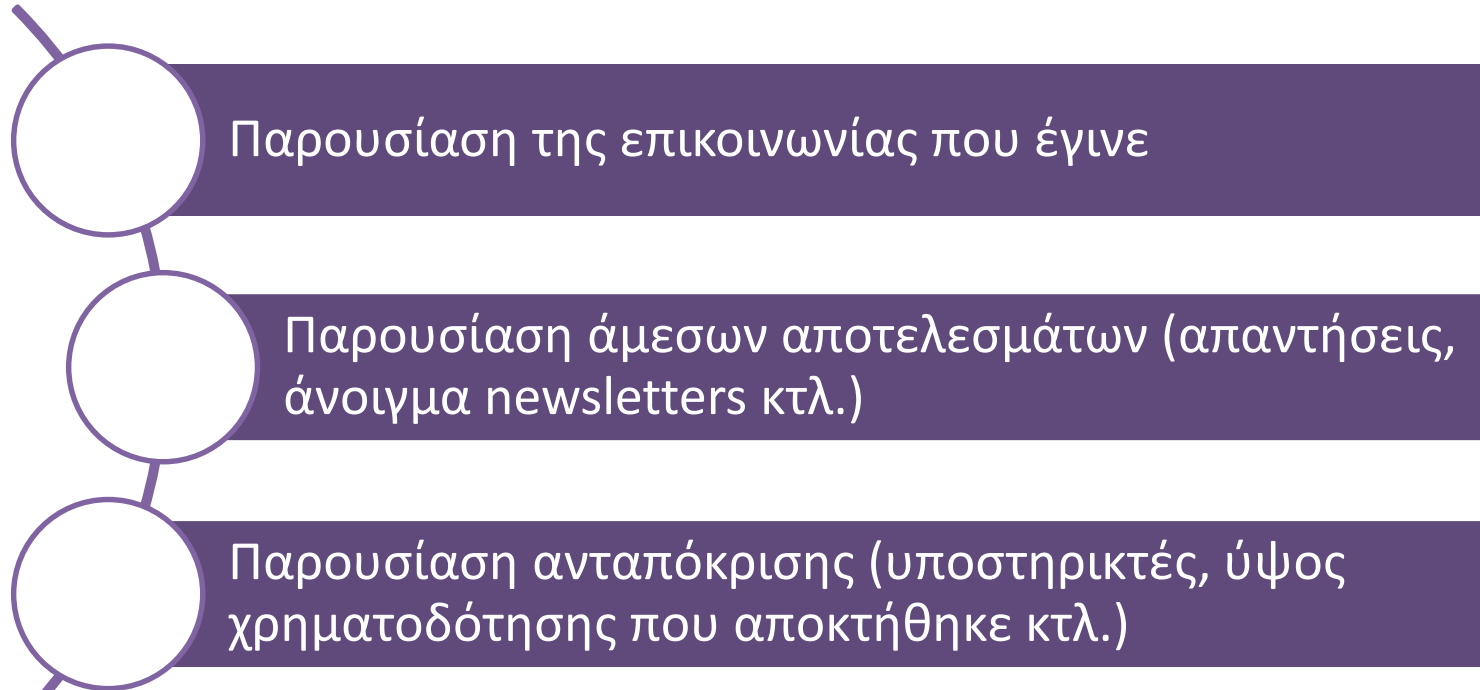


Σχεδιασμός επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ειδική αναφορά/reporting (2)

Audience (To whom?)	Message (What?)	Communication channel (How?)	Timing (When?)	Responsible
Stakeholder 1	Information on current activities / Financing demands / Recurrent messages / Thank you messages / Follow-up messages / Promoting specific activities etc.	Letters / Newsletters (see Mail Chimp for newsletters)/ Blog (see Wordpress & Blogger platforms) / Phone / Events / Ads (for mass stakeholders only) / Social Media / meetings etc.	Date / period of time	Who from your NGO will create and deliver the message?
Stakeholder 2				
Stakeholder 3				
.....				
Stakeholder n				

Σχεδιασμός επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και ειδική αναφορά/reporting (3)

Η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και η αναφορά είναι υποχρεωτικά όχι μόνο για τη φήμη, αλλά και για λόγους λογοδοσίας. Η αναφορά περιλαμβάνει:



Αφήγηση ιστοριών (Storytelling)

Ένας σχετικός και αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας με τους ενδιαφερόμενους, για την προσέλκυση της **προσοχής** τους και την ενίσχυση της **εμπιστοσύνης** τους σε μια οργάνωση είναι μέσω της αφήγησης ιστοριών. Με αυτή την προσέγγιση οι ενδιαφερόμενοι αντιλαμβάνονται καλύτερα τους λόγους για τους οποίους να υποστηρίξουν την οργάνωση με διάφορους τρόπους. Μέσω ιστοριών, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να κατανοήσουν τη σημασία ενός σκοπού, τη συνάφεια με μια ΜΚΟ και την αποστολή της, τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της στις κοινότητες κτλ.

Πλεονεκτήματα επικοινωνίας μέσω της αφήγησης

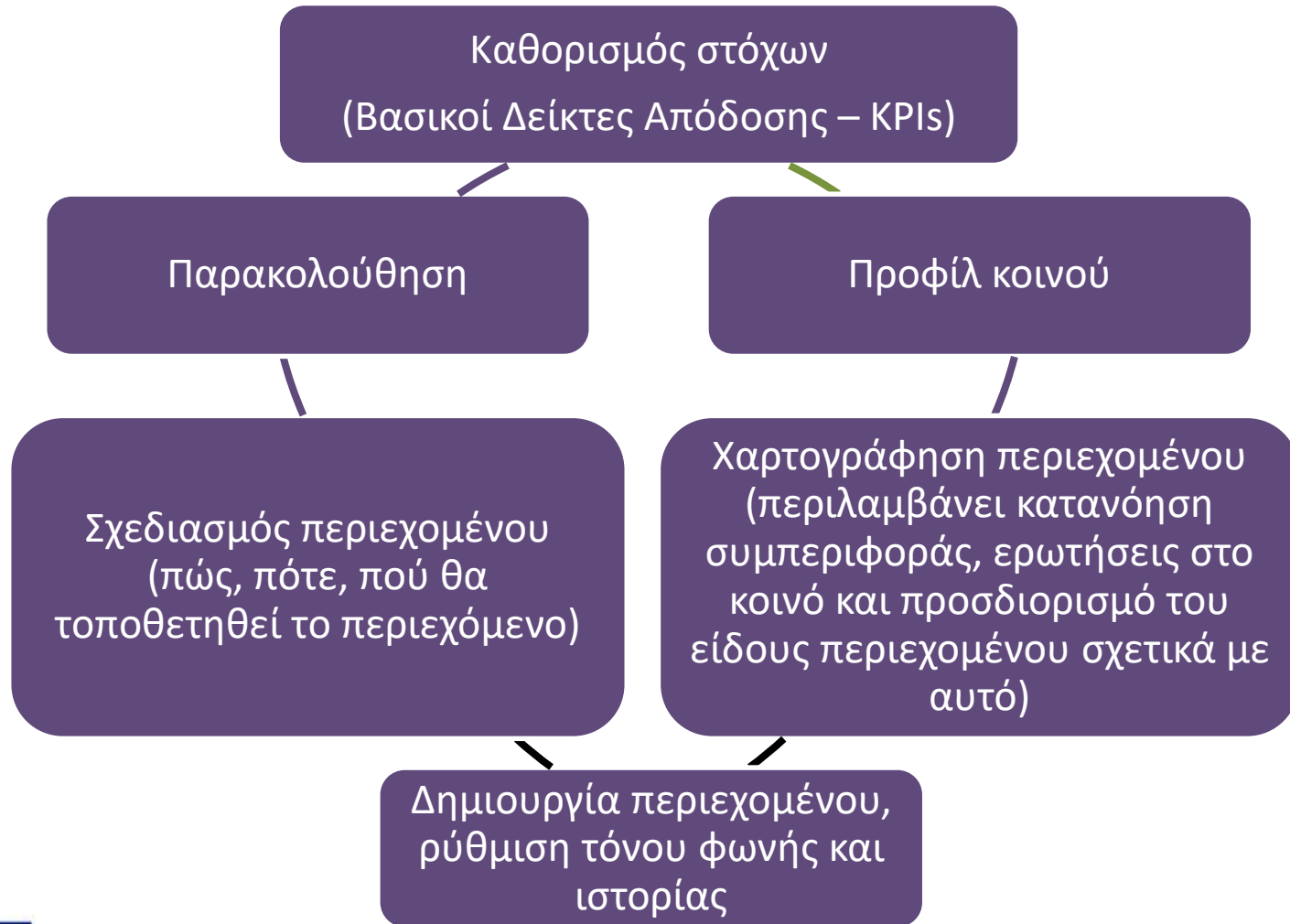
- Οι ιστορίες κατανοούνται τόσο με την καρδιά όσο και με το μυαλό.
- Μια ιστορία έχει μεγαλύτερη επίδραση στον άνθρωπο σε σύγκριση με άλλους τρόπους επικοινωνίας.
- Οι καλές ιστορίες παρακινούν τους ανθρώπους να αντιδράσουν και να εμπλακούν.
- Οι άνθρωποι τείνουν να θυμούνται τις ιστορίες για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από ότι συμβαίνει με άλλα μηνύματα.
- Οι ιδέες που παρουσιάζονται μέσω ιστοριών είναι πιο πειστικές.

Marketing περιεχομένου

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να προσεγγιστούν αποτελεσματικά μέσω του marketing περιεχομένου. Πρόκειται για μια μορφή στρατηγικής επικοινωνίας που εστιάζει στη δημιουργία, δημοσίευση και διανομή «περιεχομένου» σε ένα **στοχευμένο κοινό στο διαδίκτυο** με στοχο την **προσέλκυση και επιρροή** του.

Το περιεχόμενο αναφέρεται σε **χρήσιμες πληροφορίες** οι οποίες **σχετίζονται** με το κοινό και τους προσθέτει αξία. Θα μπορούσε μάλιστα να **συν-δημιουργηθεί με τα ενδιαφερόμενα μέρη** μέσω των κοινωνικών μέσων. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί μια στρατηγική περιεχομένου.

Σχεδιασμός στρατηγικής Marketing περιεχομένου



Πραγματοποίηση εκδηλώσεων

Η πρόσκληση των ενδιαφερόμενων μερών σε **προσωπικές εκδηλώσεις** είναι μια ακόμα καλή πρακτική για να τα κρατήσουμε κοντά μας και να τα πείσουμε να συνεργαστούν. Για να είναι αποτελεσματικές οι εκδηλώσεις πρέπει να σχεδιαστούν με βάση το προσκεκλημένο κοινό. Επίσης, η επιτυχία μιας εκδήλωσης εξαρτάται από τη διαχείρισή της και την εξέλιξή της. Η **λήψη σχολίων** και η **παρακολούθηση** μπορούν να επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη δικτύωση με τους συμμετέχοντες φορείς.



Άλλες πηγές:

- <http://www.seerc.org/atsiv/vle/>
- <https://www.facebook.com/trainingNGOs/>
- www.ngotraining.eu

Αυτό το υλικό αποτελεί μέρος ενός εξειδικευμένου εκπαιδευτικού υλικού για ΜΚΟ που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου *Advancing the Third Sector through Innovation & Variation* (ATSIV).

Το ATSIV είναι ένα έργο το οποίο χρηματοδοτείται από το ERASMUS+ KA2, το οποίο υλοποιήθηκε την περίοδο 2016-2019 από μια σύμπραξη φορέων από την Ελλάδα, τη Βουλγαρία, την Πολωνία και τη Ρουμανία. Βασικός στόχος του έργου αποτελεί η ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων σε ΜΚΟ , αναπτύσσοντας και παρέχοντας πρόσβαση σε μία διαδικτυακή πλατφόρμα εκπαίδευσης μέσω ενός παιχνιδιού.



Erasmus+



Advancing the Third Sector
through Innovation & Variation

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Οι Εταίροι



LAW AND INTERNET
FOUNDATION
RESEARCH CENTER FOR LAW AND
INFORMATION TECHNOLOGIES



Erasmus+