СИНЕРГИЯ СОВМЕСТНЫХ ДЕЙСТВИЙ: ВОЗМОЖНОСТИ КОАЛИЦИЙ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ ЭФФЕКТИВНЫХ ПАРТНЕРСТВ

Автор-составитель: Ирина Решта

2014
Новосибирск
МОФ СЦПОИ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....3
Понятия.....4
Глава 1. Значимые факторы среды, обуславливающие создание коалиции и влияющие на выбор стратегии.....6
Глава 2. Синергия совместных действий: преимущества объединения.....14
Глава 3. Факторы, определяющие устойчивость коалиции.....28
Заключение.....32
Приложение 1. Гипотезы исследования.....38

Кейсы вы можете найти на стр.:

Альянс фондов местных сообществ» Пермского края.....9
Коалиция «Регионы».....12
Международная сеть «Оценка программ».....15
Межрегиональная ассоциация дошкольных организаций.....16
Общероссийская организация инвалидов-больных рассеянным склерозом.....18
Региональный общественный фонд помощи престарелым «Доброе дело».....20
Сеть Школ Жилищного Просвещения.....22

ВВЕДЕНИЕ

Данная брошюра содержит методические рекомендации по созданию успешных коалиций. Рекомендации основаны на исследовании, проведенном Межрегиональным общественным фондом «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» в 2014 году в Сибирском, Приволжском, Северо-Западном и Уральском федеральных округах. Также были проанализированы коалиции, работающие на межрегиональном и международном уровне.

Мы расширили понятие «коалиция», включив в него разные формы объединений и партнерств. То есть в данной брошюре мы наряду с традиционнымсодержанием этого термина (когда коалиция ограничена во времени и ориентирована на решение конкретной проблемы), понимаем под «коалицией» и сети (ориентированные на проблемную или тематическую область в целом), и альянсы, и прочие формы объединений и партнерств.

Мы рассматривали те коалиции (в широком понимании этого слова), которые открыты к общению и прозрачны, то есть информация о практике их работы и об историях успеха/неуспеха могла быть получена в процессе интервьюирования, на фокус-группах или же в интернете.

Сформулировав гипотезы исследования, мы опросили около 90 респондентов и проанализировали 50 коалиций. В текстах мы постарались избежать наукообразия и сложности, но любопытные читатели могут ознакомиться с гипотезами в Приложении 1.

Исследование позволило нам сформулировать рекомендации для тех, кто задумался о создании коалиции. Если вам это интересно, вы можете посмотреть специальный выпуск журнала «Эффект присутствия», где опубликованы Рабочие листы, которые помогают некоммерческим организациям принять решение о вступлении (или невступлении) в коалицию.

Также в спецвыпуске журнала вы можете познакомиться с примерами коалиционных документов.

Надеемся, что все это позволит Вам максимально использовать возможности коалиций и ощутить позитивный синергетический эффект от совместных действий :)

Спасибо!

Мы благодарим Елену Малицкую за участие в разработке методологии исследования и за ценные практические советы по проведению исследования.

Говорим спасибо Светлане Маковецкой за экспертную оценку материалов исследования и за формулировку выводов.

Благодарим за сбор информации в регионах и за подготовку материалов Марину Михайлову и Юлию Беляеву, Нину Самарину и Анастасию Старикову, Ирину Печковскую и Оксану Рудинскую, Веру Барову и Светлану Дремлюга.

Говорим большое спасибо Светлане Чураковой за сбор информации и за важные комментарии по тексту брошюры.

Благодарим за рекомендации и предоставленные материалы Эдуарда Карюхина, Алексея Кузьмина, Елену Шомину, Раису Санжицыренову и Татьяну Бородину, Томаса Уотсона и Мэри Сноу, Бориса Жогина.

Понятия

Первоначальное определение термина коалиция, с которого мы начали рассуждения, было таково: коалиция в широком смысле — это устойчивое объединение НКО или инициативных групп с целью решения проблемы; стратегический союз.

Близкими терминами (вариантами объединений) являются альянс и сеть. Мы сознательно не рассматривали правовые аспекты этих терминов (физические/юридические лица, наличие регистрации и т.д., так как в разных странах есть отличия, а мы рассматривали коалиции различного, в том числе, и международного уровня). Для нас определяющими явились деятельностные и ценностные аспекты.

Существует множество подходов к типологизации коалиций. Мы кратко перечислим те, которые помогут нам сформулировать рабочее понятие и определиться со стратегией.

Временной масштаб коалиций

Альянс — совокупность лиц, которые договорились по определенному вопросу либо имеют общее видение, разделяют единую точку зрения или определенное мнение. Альянс может быть внесрочным или краткосрочным.

Коалиция — добровольное объединение лиц, у которого есть определенная цель, обычно это решение конкретной проблемы. Это следующий этап развития альянса. Поскольку проблема должна быть решена, то у коалиции в идеале должна использовать проектный подход, определяющий общие цели и общую стратегию достижения этих целей. Если проблема решена — коалиция завершает свое существование (не распадается, а именно завершается). Приземленный пример: коалиция против строительства конкретного 20-этажного дома во дворе между пятиэтажками; коалиция, которая направлена на борьбу с точечной застройкой в определенном городе. Проблема рано или поздно может быть решена (по крайней мере, хотелось бы верить…).

Сеть — долгосрочное объединение с долгосрочной целью. Это следующий этап развития коалиции. Сеть должен отличать-программный подход. Примером является сеть, работа которой ориентирована на улучшение условий жизни семей с детьми в определенном городе. Будет решена одна проблема — найдется другая, потому что нет предела совершенству.

Географический масштаб коалиций

Коалиции могут быть тематическими, а могут быть географически ограниченными: районного, городского, областного, регионального, межрегионального, всероссийского, международного масштаба.

Степень формализации коалиций

Коалиции подразделяются на неформальные (которые могут быть свободными или организованными) и формальные.

1. Неформальная коалиция:

1.1. Свободная неформальная коалиция не предусматривает ничего, кроме представителей от разных групп, которые регулярно собираются для обмена текущей информацией и координации усилий своих организаций для достижения общих целей. Согласование происходит на уровне целей. Группы сохраняют полную автономию; коалиция действует как единое целое только в тех случаях, когда все группы дают на это своё согласие. Такая

коалиция может не иметь ни названия, ни специального штата, ни каких бы то ни было иных средств, кроме тех, что поступают непосредственно от самих групп.

1.2. Организованная неформальная коалиция обычно имеет название, задачи общего характера, структуру формального представительства и механизм принятия групповых решений. Довольно часто организации, входящие в её состав, подписывают соглашение по основным принципам коалиционной деятельности, однако при этом сохраняют право принимать свои собственные решения в отношении политики и конкретных действий. Согласование происходит на уровне целей и задач. Финансирование и обеспечение штатного состава идёт за счёт организаций, являющихся членами коалиции.

2. Формальная коалиция существует как самостоятельная единица и действует автономно от лица входящих в её состав организаций. В документах такой коалиции обычно присутствует формулировка миссии и перечислены её важнейшие задачи. Представители организаций составляют координационный совет, который осуществляет контроль за работой добровольцев или штатных сотрудников. Формальная коалиция часто имеет независимые фонды и ресурсы. Члены коалиции подчиняются коллективным решениям, принятым коалицией в целом. Согласование происходит на уровне целей, задач и действий. Самостоятельность организаций сравнительно ограничена, но каждая из них несёт значительно меньшую долю ответственности и минимизирует риски.

Проблематика работы коалиций

Любые действия производятся людьми с целью решения определенной проблемы. Поэтому коалиции возникают тоже вокруг проблемы. Можно выделить два типа социальных проблем — технические и адаптивные.

Под технической проблемой понимается проблема, которая уже определена, результат ее решения известен заранее, и одна или несколько организаций могут реально ее решить известными способами. Примеры: постройка приюта, введение новой формы контроля чего-либо, проведение конкурса стипендий. Часто такие коалиции являются однопрофильными. Для решения конкретной проблемы могут возникать союзы между организациями, которые обычно оппонируют друг другу, но в частном случае готовы поработать вместе на общее благо.

Под адаптивной проблемой понимается проблема, которая сложна, результат ее решения не определен наверняка, пути решения неизвестны и для ее решения требуется больше ресурсов и вовлеченных лиц. Решение таких проблем зачастую требует изменения поведения клиентских групп и иных заинтересованных лиц. Примеры: реформирование системы образования, улучшение состояния здоровья членов местного сообщества. Зачастую такие коалиции можно называть многопрофильными.

Соответственно, под техническими коалициями будем понимать коалиции, которые работают с техническими проблемами.

Под адаптивными будет понимать коалиции, которые работают с адаптивными проблемами.

При проведении исследования мы рассматривали все из вышеперечисленных типов. Как было сказано ранее, некоторые коалиции, достигнув цели, успешно завершают свое существование (при этом люди празднуют победу и расстаются потенциальными партнерами «до новых встреч»). Мы решили, что год — это достаточный срок для того, чтобы признать коалицию

устойчивой и проанализировать ее опыт. Коалиция успешна и устойчива, если она дает определенные преимущества входящим в нее членам, и эти преимущества более значимы, чем временные и финансовые затраты на членство и деятельность коалиции.

Таким образом, мы получили следующее рабочее (расширенное) определение.

Коалиции — это устойчивая техническая или адаптивная коалиция любой степени организации, просуществовавшая не менее года, имеющая любую причину возникновения, большая часть состава которой представлена некоммерческими организациями и инициативными группами и которая создана по инициативе некоммерческих организаций или иных объединений граждан.

ГЛАВА 1.
ЗНАЧИМЫЕ ФАКТОРЫ СРЕДЫ, ОБУСЛАВЛИВАЮЩИЕ СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИИ И ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Обзор стратегий коалиций. От каких критериев зависит выбор стратегии? На чем основывается выбор стратегии?

Для того, чтобы НКО (и не только) объединились в коалицию, должны быть внешние условия, вынуждающие их это сделать (причины), и некий фактор, с которого начинается процесс объединения (повод). Это похоже на то, как зарождается и растет кристалл. Помните? Кристаллизация начинается при достижении некоторого условия, например, переохлаждения жидкости, — в результате возникает один или множество мелких кристалликов — центров кристаллизации. Кристаллики растут, присоединяя соседние атомы или молекулы…

Факторы, располагающие к созданию коалиции (причины)	Доля отметивших фактор респондентов
Остро стоящая проблема территории (например, экологическая)	47%
Неспособность государства решить проблему (например, коррупция)	23,5
Продолжение деятельности, начатой до коалиции (пионеры, спортивные организации)	11,8
Желание решить личные проблемы	17,7

(Многие респонденты отмечали несколько факторов)

Причины и поводы создания коалиций

Как показало исследование, существуют внешние по отношению к деятельности НКО факторы-причины, которые делают объединение в коалиции выгодным. Центрами кристаллизации в нашем случае являются идеи и нужды, то есть поводы, из-за которых начинается процесс объединения. Увы, в процессе кристаллизации неизбежно возникают различные дефекты — об этом, то есть о рисках, будет сказано в Главе 3.

Всегда есть причина, чтобы сегодня вступить в коалицию. Но, кроме того, хорошая коалиция предлагает участникам выбор на будущее и открывает новые двери и возможности.

Центр кристаллизации (повод)	Доля указавших его респондентов
Появилось дублирование в деятельности нескольких организаций и при этом остаются проблемы в предоставляемых услугах	25%
Недостаток ресурсов (знаний, денег, …)	25%
Недостаточный вес единичных организаций для лоббирования интересов	50%

Коалиционные стратегии

Внешние условия (причина) в совокупности с поводом для объединения влияют на выбор стратегии коалиции.

Под стратегией мы будем понимать описание результатов, ресурсов и краткое описание действий, которые должны быть выполнены для достижения этих результатов с учетом определенных ресурсов.

Среди факторов, определяющих стратегию коалиции, можно выделить следующие: вИдение и миссия, цели и задачи, ресурсы, степень доверия внутри коалиции, окружающая среда, в которой предстоит работать коалиции.

Наше исследование позволило выявить следующие типы коалиционных стратегий:

Стратегия, построенная на опыте: формируется поэтапно, при возникновении вызовов извне, со стороны окружающей среды.

Стратегия лидерского типа: определяется стратегией, которая формируется в уме лидера на базе его личного видения ситуации и тенденций ее развития.

Проблемно-ориентированная стратегия или стратегия сужения поля деятельности: из всех проблем выбирается приоритетная, с точки зрения участников коалиции. Далее для достижения первого видимого результата идет работа исключительно с ней.

Программная стратегия или стратегия полного охвата: затрагивает подпроблемы разных уровней влияния на основную проблему. Результат является отсроченным и описывает, скорее, общие изменения в окружающей проблему среде.

Проектная стратегия: работает на этапах программной стратегии, когда в разные периоды времени выбираются разные проекты. Основана на понимании того, что важна целостная программная деятельность с широким охватом тем. Результат достигается за счет последовательной проработки каждой темы и ее аспектов в рамках последовательных (иногда параллельных) проектов.

Стратегия, ориентированная на целевую группу: в рамках сообщества выбирается целевая группа, и с ней ведется работа по всем вопросам, важным для коалиции.

Стратегия присоединения: присоединение к уже существующим глобальным, национальным кампаниям и коалициям и согласование собственных планов коалиции с их планами.

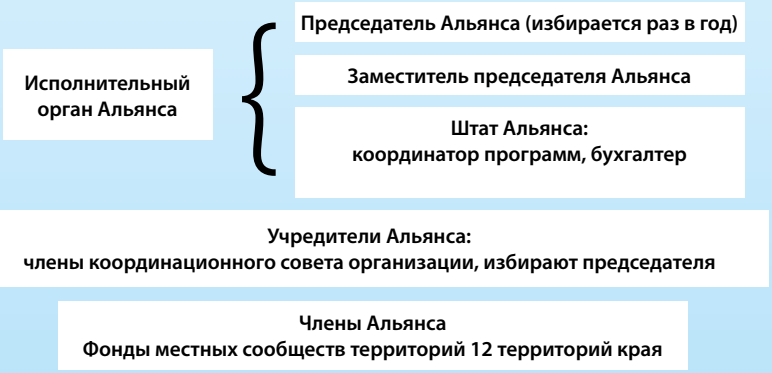
Вопрос согласования стратегии внутри коалиции является ключевым. Различные взгляды на стратегию среди союзников могут привести к неудаче даже в случае их активных действий и искренней заинтересованности.

Я пытался создать коалицию общественных организаций, которые занимаются экологическим добровольчеством. Не хватило компетенции в выстраивании горизонтального управления, так как есть конкуренция. Люди хотят создать либо копилку общую, либо добиться копилки от органов власти, потом ее тратить либо на общие мероприятия, либо на какую-то общую деятельность. Но чтобы к этому прийти, нужно договориться. А мешает конкуренция между собой. А если здесь выступает какой-то орган власти, комитет по экологическим вопросам говорит: надо собраться. Они собираются и сидят все, шепчутся друг с другом, чтобы быть ближе к власти, ближе «к телу». Но когда коалиция по мероприятиям, здесь все здорово и замечательно.

Кейс №1: Некоммерческое партнерство Альянс Фондов местных сообществ Пермского края

Год создания	2009. Официальная регистрация партнерства – 2010.
Тип	Некоммерческое партнерство.
Причина создания	Добровольное объединение тематических некоммерческих и общественных организаций, созданных и действующих на территории Пермского края в форме Фондов местных сообществ.
Центр кристаллизации	Продвижение модели ФМС как инструмента развития местного самоуправления и укрепления гражданского сектора в регионах (зона совпадения интересов).
Преимущества объединения	Укрепление авторитета и влияния ФМС на территориях Пермского края. Тиражирование успешного опыта отдельных ФМС на другие территории. Укрепление кадрового потенциала действующих ФМС.
Риски	Отдаленность территорий-участников альянса, сложность выстраивания коммуникаций, личные амбиции организаций-участников.
Факторы устойчивости	Общность интересов, авторитет идейного вдохновителя коалиции.
Структурная форма	(см. схему)
Эволюция стратегий	Основная стратегия: стратегия, ориентированная на целевую группу. Стратегия лидерского типа ==> проектная стратегия ==> программная стратегия.

Структурная форма Некоммерческого партнерства «Альянс Фондов местных сообществ Пермского края»



Предпосылками для создания Альянса фондов местных сообществ Пермского края стало активное возникновение и развитие в ряде сельских и городских территорий края некоммерческих общественных организаций, работающих по типу фондов местных сообществ (ФМС). Взаимодействие в процессе работы над совместными проектами, потребность в обмене опытом и знаниями, в изучении лучших практик реализации социальных программ привели к образованию неформальной инициативной группы, в которой были представители как зарекомендовавших себя в своих территориях ФМС, так и начинающих организаций. Объединение особенно стало актуальным в условиях экономического кризиса, когда со стороны финансовых партнеров были сокращены инвестиции в реализацию совместных социальных программ, и фонды вынуждены были искать пути наиболее эффективного использования своих возможностей и ресурсов для развития местных сообществ.

Идея создания добровольного объединения некоммерческих и общественных организаций, действующих на территории Пермского края, высказывалась еще в 2006 году. В таком объединении были заинтересованы многие территории края: необходима эффективная площадка для обсуждения общих проблем, обобщения опыта, накопления ресурсов, наработки новых связей, более эффективного доступа к информационному пространству ФМС. Объединение необходимо и для более конструктивного диалога с властью на краевом уровне.

На протяжении деятельности Альянс использует стратегию, ориентированную на целевую группу. Вся деятельность коалиции направлена на работу с местным сообществом. Тем не менее, на различных этапах развития Альянса к основной стратегии добавлялись другие.

Этапы создания Альянса ФМС Пермского края.

Начало 2009 года — по инициативе ФПСИ «Содействие» совершены практические шаги по созданию объединения фондов местных сообществ в альянс:

1. президент Фонда поддержки социальных инициатив «Содействие» Н. Самарина проводила встречи в формате консультаций с ФМС территорий Пермского края;

2. организованы поездки-стажировки представителей ФПСИ «Содействие», ФМС Краснокамского и Ильинского районов с целью ознакомления с опытом работы ФМС г.Тюмени.

Октябрь 2009 года. Круглый стол представителей ФМС территорий края на тему «Взаимодействие тематических НКО: пути и перспективы развития», организованный ФПСИ «Содействие», стал ключевым моментом в принятии решения об объединении. В Альянс фондов местных сообществ Пермского края вошли ФМС из городов Перми, Чайковского, Краснокамска, Соликамска, а также из Частинского, Ильинского, Куединского и Усольского муниципальных районов. Основные задачи Альянса сформулированы в Соглашении, подписанном участниками встречи в январе 2010 г. Одобрен проект Устава организации и сформированы органы управления, сформулированы основная миссия организации и ее задачи.

На данном этапе превалировала стратегия лидерского типа. Опыт, авторитет, наработанные социальные связи в некоммерческом секторе России позволили Фонду «Содействие» выступить флагманом, стимулирующим объединение фондов местных сообществ.

Юридическое закрепление Некоммерческого партнерства «Альянс Фондов местных сообществ Пермского края»

5 мая 2010 года — юридическая регистрация Альянса Фондов местных сообществ Пермского края. Учредителями Альянса стали ФПСИ «Содействие», Фонд «Территория успеха» (г. Краснокамск), Городской благотворительный фонд г. Чайковского. Чле-

нами Альянса на сегодняшний день являются Фонды местных сообществ из городов Чайковского, Соликамска, Усолья, Краснокамска, а также из Куединского, Ильинского и Частинского муниципальных районов Пермского края. Для сотрудников фондов в 2010 году были проведены совместные обучающие семинары, направленные на решение задач укрепления менеджмента организаций, развития и укрепления роли ФМС в территориях, повышения общественной инициативы в решении социальных проблем местных сообществ, а также на тиражирование положительного опыта работы фондов.

2010 год стал важной вехой для укрепления каждого фонда в своем сообществе: подписаны Соглашения о сотрудничестве между Альянсом ФМС и Главами администраций Чайковского городского поселения и , г.Краснокамска, что означало наступление нового этапа в развитии форм межсекторного взаимодействия на территории Пермского края. Каждый из фондов, входящих в Альянс, имеет свой индивидуальный наработанный опыт, привычные целевые группы и программы, проводит территориальные конкурсы поддержки социальных инициатив, поэтому использование проектной стратегии позволило максимально эффективно взаимодействовать фондам местных сообществ в городских и сельских территориях.

2011 г. — настоящее время

Расширение проектной стратегии до программной в 2011 году позволило углубить взаимодействие организаций-членов Альянса ФСМ Пермского края, придать благотворительным акциям и программам более высокий уровень, сделать эти программы региональными и межрегиональными. В 2011 году Министерство экономического развития РФ поддержало программу Альянса, направленную на продвижение модели фондов местных сообществ в Тюменской и Кировской областях, Удмуртской республике, Пермском крае, что позволило укрепить авторитет Альянса на региональном и федеральном уровнях.

Реализация совместных проектов (программ), акций, направленных на достижение социальных изменений в территориях, а также имеющих значимый общественный резонанс на краевом и федеральном уровнях, осуществляется всеми членами Альянса:

- Благотворительная программа «Собери ребенка в школу».
- «Караван добра» (Всемирный День борьбы с бедностью).
- Краевой конкурс среди сельских поселений «Деревенька моя».
- Ежегодная конференция фондов местных сообществ

Достигнутые результаты: Альянс стал центром по распространению знаний и опыта деятельности ФМС не только для фондов, но и для других благотворительных организаций, инициативных групп и способствует более эффективному и профессиональному взаимодействию фондов местных сообществ. Появились новые институциональные модели взаимодействия с местным сообществом, укреплены связи членов Альянса с другими организациями, работающими в сфере благотворительности и играющими значительную роль в развитии местной филантропии. Взаимодействие организаций-членов Альянса, обмен практиками, проведение совместных проектов, программ и акций позволяет получить синергетический эффект. В 2012 году был запущен сайт Альянса ФМС Пермского края fmspk.org, который стал каналом каналом распространения информации о его деятельности.

Риски:

В связи с отдаленностью территорий-участников Альянса возникает сложность выстраивания коммуникаций и проведения постоянных очных встреч. Риск минимизирован за счет проведения скайп-конференций с членами Альянса, очных выездных встреч раз в квартал, информационной рассылки между членами коалиции. Создание сайта с возможностью размещения новостей о деятельности Альянса ФМС и его участников позволяет оперативно отслеживать деятельность всех членов Альянса

Кейс №2: Коалиция «Регионы» (межрегиональная)

Год создания 1995/2010 год

Стратегии Стратегия лидерского типа; Стратегия, построенная на опыте; Проблемно-ориентированная стратегия; Проектная стратегия; Программная стратегия

1995–2006: Сибирская Сеть создана и развивается как сеть организаций с головным офисом в Новосибирске (называется сетью представительств СЦПОИ). Сеть жестко централизована, имеет одного лидера и общую миссию: Поддержка экономических и демократически реформ через развитие условий для сектора некоммерческих организаций Сибирского региона в целях решения проблем различных сфер общественной жизни. Выработаны правила и стандарты деятельности. Программы и направления деятельности — общие, и проекты инициируются и координируются СЦПОИ, в них входят все члены сети. Финансирование общее, зависит от СЦПОИ, собственные средства и локальные проекты членов сети незначительны. Члены коалиции встречаются очно ежеквартально. Сеть работает в 11 крупнейших регионах Сибири с малой сетью, охватывающей несколько десятков городских и сельских поселений; деятельность Сети осуществляется в 119 городах и населенных пунктах (технология сетевой работы тиражируется на более мелкие территории).

Для этого этапа характерна стратегия лидерского типа: определяется стратегией, которая формируется руководством головного офиса на базе его видения ситуации и тенденций ее развития.

2006–2009: Сибирская Сеть переходит от сети с головным офисом к сети организаций-партнеров. Постепенно СЦПОИ передает полномочия по инициированию и координации проектов сильным членам сети. В проекты входят уже не все члены сети, появляются проекты частичного охвата, которые работают не на всю Сибирь, а на ее части. Кроме проектной составляющей, выделяется ассоциативная. Организации-члены имеют свои миссии, которые идут параллельно общей. Сохраняется общее направление работы, но организации уже имеют свою специализацию. Появляется несколько разных лидеров. Продолжается общее финансирование, но у каждого члена сети имеются свои средства. У СЦПОИ, бывшего головным офисом, появились проекты с организациями-партнерами из других регионов России, за пределами Сибири. Члены коалиции встречаются очно раз в полгода.

Для этого этапа характерна проблемно-ориентированная стратегия, или стратегия сужения поля деятельности: из всех проблем выбирается приоритетная, с точки зрения участников коалиции. Далее для достижения первого видимого результата идет работа исключительно с ней.

2009–2010: Сибирская Сеть развивается и, по сравнению с предыдущим этапом, кроме общего финансирования, увеличивается возможность организационного развития сети. Снижается потребность в жестких стандартах деятельности. Проявляется потребность выхода на федеральный уровень и поэтому делаются первые шаги к формированию Коалиции «Регионы». Повышается легитимность.

Результаты Сибирской Сети: Признание Сети и формирование бренда, создание инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора в Сибирском регионе, достаточно однородное развитие сектора НКО в Сибири (признание на федеральном уровне), соз-

дание огромного количества социальных технологий и механизмов взаимодействия.

2010–2014: Коалиция «Регионы» возникла по инициативе СЦПОИ (бывшего головным офисом Сибирской Сети) как объединение профессиональных социально ориентированных НКО, работающих в целях развития гражданского общества в регионах России.

Цель новой коалиции: Отстаивание и продвижение интересов региональных НКО для социально-экономического развития регионов через совершенствование федерального и регионального законодательства, активизацию внутренних ресурсов регионов и привлечение инвестиций на проекты региональных НКО; партнерство через разработку, тиражирование и внедрение социальных технологий и обмен практикой между регионами. В коалицию вошли большинство членов Сибирской сети и добавились сильные региональные организации, работающие за пределами Сибири: сеть действует на территории 16 субъектов РФ, а также за их пределами в рамках проектной, коалиционной и иной деятельности, поэтому от старого названия — Сибирская Сеть — отказались. Организации-члены совершенно самостоятельны, как с точки зрения деятельности, так и с финансовой точки зрения. В Коалиции «Регионы» проявляется мобильное лидерство (нет общего проекта, общего финансирования и общего органа управления Коалиции Регионы). Работа ведется по разным проектам, охватывающим часть регионов, и основана на кустовом сотрудничестве: проекты инициируются и выполняются любым членом сети, а остальные могут участвовать в проекте как партнеры. Члены коалиции встречаются очно ежегодно и часто встречаются на крупных межрегиональных мероприятиях. Для этого этапа характерна проектная стратегия, которая постепенно переходит в программную стратегию, когда в разные периоды времени выбираются разные проекты. Основана на понимании того, что важна целостная программная деятельность, ориентированная на широкую область, и результат достигается за счет последовательной проработки различных аспектов этой области в рамках последовательных (иногда параллельных) проектов.

Результаты: Признание регионов на федеральном уровне, формирование общего подхода включения региональных представителей во многие федеральные процессы. Усиление организаций членов за счет расширения сферы обмена опытом. Расширение числа партнерских проектов внутри коалиции. Признание отдельных членов коалиции в качестве ключевых инфраструтурных организаций в сфере развития гражданского общества в России.

2014 — текущее время: Коалиция «Регионы» к задачам, сформулированным на предыдущем периоде, на ближайшие три года добавила: Способствование более справедливому распределению в регионах федеральных ресурсов, предназначенных на поддержку СО НКО. Появились также внутренние задачи на 3 года. Члены коалиции встречаются очно ежегодно и часто встречаются на крупных межрегиональных мероприятиях.

Для этого этапа характерна программная стратегия, или стратегия полного охвата: затрагивает подпроблемы разных уровней влияния на основную проблему. Результат является отсроченным и описывает, скорее, общие изменения в окружающей проблему среде. Деятельность разбита на трехгодовые периоды с определенными внутренними и внешними задачами.

ГЛАВА 2. СИНЕРГИЯ СОВМЕСТНЫХ ДЕЙСТВИЙ: ПРЕИМУЩЕСТВА ОБЪЕДИНЕНИЯ.

Возможности, проблемы, перспективы и практики коалиционной работы. Коалиционные инструменты и совместные ресурсы.

Зачем мы объединяемся?

В этой главе мы расскажем, почему организации объединяются в коалиции. Как показывает анализ, объединяемся мы не от хорошей жизни, а потому, что чего-либо не хватает. Получение этого преимущества достаточно весомо и оправдывает затраты — временные, финансовые и иные.

Чтобы получить больше доверия и сформировать более сильные связи

Данное преимущество объединения отметили почти 50% респондентов. Доверие — сложно измеримый результат, тем не менее, очевидно, что разные организации, входящие в коалицию, имеют разную репутацию и разные целевые группы. Благодаря этому вхождение каждой новой организации в коалицию привносит выход на новую целевую группу и формирует новые внешние связи. Именно доверие и связи являются теми семенами, из которых вырастают результаты работы.

Чтобы лидеры и организации стали сильнее, умнее и не наступали на одни и те же грабли

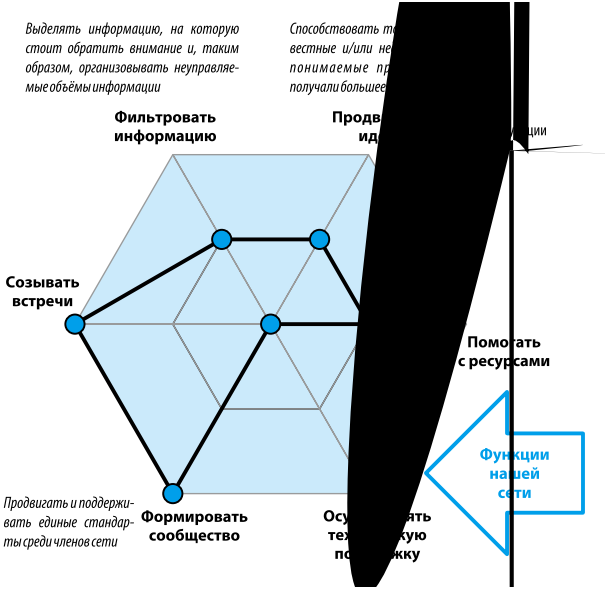
Я готов объединиться в коалицию с целью предоставления друг другу социальных услуг. Мы работаем в такой сфере, в которой быстро можно выгореть. Поэтому очень важно поддерживать друг друга имеющимися ресурсами именно на этом уровне.

Лидеры и организации становятся сильнее, когда они имеют возможность обмена знаниями, опытом, навыками, подходами. Коалиция позволяет обмениваться успешными практиками и учиться на чужих ошибках. Кроме того, психологическая поддержка для членов коалиции важна — чувство сопричастности, возможность получить признание в кругу уважаемых и уважающих коллег спасают от профессионального выгорания. Существуют коалиции клубного типа, для которых психологическая составляющая является основной. Вхождение в коалицию новых организаций позволяет влить «свежую кровь» и найти нестандартные свежие решения.

…Мы каждую неделю собирались «Клубом лидеров» и проговаривали, что у кого произошло положительного. Это позволяло создать тот эффект уверенности и нужности, который необходим в нашей ситуации, чтобы двигаться дальше

Кейс №3: Международная сеть «Оценка программ»

Год создания	2010 год
Тип	Развивающая сеть
Причина создания	Развивать оценку программ в СНГ как полноценную профессию
Структурная форма	Стратегическое управление Сетью и ресурсная поддержка осуществляются Попечительским Советом. Сетевые мероприятия готовят координаторы.



Чтобы получить больше финансов – хороших и разных

Коалиции позволяют организациям получить доступ к бОльшим финансовым ресурсам. Во-первых, можно получить финансирование на более крупные проекты — в том числе за счет географического размаха. Во-вторых, можно объединить ресурсы каждого члена коалиции, направленные на определенную деятельность.

Чтобы минимизировать расходы

Использование совместных ресурсов позволяет минимизировать расходы. Примерами такой экономии могут служить доступы к различным сайтам, покупка единого программного обеспечения, привлечение профильных специалистов и т.д.

Чтобы получить лучшие результаты

Объединение и координация усилий позволяют организациям достичь больших результатов.

Принцип «кто в лес, кто по дрова» зачастую тормозит хорошие дела. Каждый пытается изобрести велосипед, начиная с разработки собственной терминологии и инструментария и заканчивая собственным подходом к оценке результатов. Поэтому сравнить результаты и выбрать лучшие подходы сложно.

Объединение организаций и координация их усилий позволяютдействовать более эффективно. Например, одна проблема может быть разбита на части и каждая организация решает свою задачу или же совместный скоординированный подход позволяет занять целую нишу — в том числе это эффективно при наличии конкурентов.

Следующими задачами стало: разработать структуру Ресурсного центра ГНКО и разместить ее в Интернет, приступить к интеграции создающегося объединения геронтологического сектора НКО в гражданское общество страны. Концептуально представлялось, что структура виртуального РЦ геронтологических НКО должна обеспечивать пользователей информационными, образовательными и коммуникативными ресурсами. Необходимо отметить, что, готовясь к созданию РЦ, мы одновременно реализовывали проект написания Интернет-учебника по геронтологии/гериатрии, ориентированный на персонал ГНКО, и проект Курсов дистанционного обучения персонала ГНКО. Учебная программа была ориентирована на предоставление базовых знаний о социальной работе с пожилыми и старыми людьми, и ее основой служил Интернет-учебник. Проект был успешно реализован в период осень 2002 — весна 2003 гг. Третьим компонентом программы повышения профессионализма персонала ГНКО стал другой дистанционный проект того же периода — проект использования телемедицинских (ТМ) технологий на базе имевшихся ТМ Центров.

В январе 2002 года фонд «Доброе Дело» открыл свой сайт, важной частью которого стал Ресурсный Центр ГНКО. Информационно-образовательные материалы, в т.ч. дистанционного обучения, скрепляли общее сетевое пространство, способствуя формированию профессионального статуса сектора. Пользователи консультировались по различным медико-социальным проблемам: ряд материалов сайта в области социальной геронтологии, как показывали обзоры использования ресурсов, привлекли внимание кафедр и факультетов социальных ВУЗов.

Важный вопрос становления Сети — ее интеграция в гражданское общество страны, систему социальной поддержки населения. Вехи этого периода: издание пособия «Геронтологические НКО: от моделей ухода к становлению сектора» (июнь 2002), проведение межрегионального семинара лидеров ГНКО (июль 2002), участие в научно-практических семинарах, конференциях, круглых столах, собственные публикации в научных и практических изданиях, изучение опыта зарубежных коллег, последовавшая затем многолетняя практическая деятельность в регионах страны, на национальном уровне по представлению интересов пожилых людей, защите их прав.

По материалам издания
«НКО, помогающие пожилым: опыт социальной модернизации»
(2000–2010), Э.В. Карюхин

Кейс №7: Сеть Школ Жилищного Просвещения (межрегиональная)

Год создания	2006 год
Тип	Школа жилищного просвещения (ШЖП) является негосударственной некоммерческой службой социальной помощи населению, специализирующейся на предоставлении комплекса (образовательных, юридических, консультационных, информационных, просветительских, экспертных) услуг гражданам, инициативным группам собственников и нанимателей, жилищным коммерческим и некоммерческим объединениям, органам общественного самоуправления и органам власти.
Факторы устойчивости	Технология создания региональных школ жилищного просвещения как звеньев Сети школ жилищного просвещения была основана на опыте деятельности Национальной Сети Школ жилищного просвещения, с использованием лучших мировых практик.
Эволюция стратегий	В настоящий момент сеть трансформировалась в несколько других форм — по ее результатам были созданы новые направления в каждом регионе со своими особенностями. Например, в Республике Бурятия вышли на жилищное просвещение в качестве государственной услуги, что является отличным результатом работы СШЖП. В Приморском крае пошли по пути создания Приморской коалиции, которая является лидером в жилищном просвещении и задает тон в Сибири и на Дальнем Востоке. В Ассоциации поддержки НКО ТСЖ и ЖСК продолжаются информационные семинары с новым актуальным направлением по энергосбережению в жилом фонде. И в Великом Новгороде, и в Перми, и в Воронеже, и в других городах продолжают работу по жилищному просвещению. Тема жилищного просвещения сейчас является составной частью общественного жилищного контроля в сфере ЖКХ, и это позволило привлечь и органы власти и общественные партии и движения к вопросу финансирования школы жилищного просвещения.

Сеть ШЖП:

- Принимает заинтересованную организацию в члены Сети ШЖП.
- Гарантирует финансирование деятельности региональной Школы.
- Передает организационные и содержательные алгоритмы деятельности региональной Школы.
- Передает права на использование фирменного названия «Школа жилищного просвещения» и логотипа Сети.
- Готовит кадры для работы региональной Школы.

Заинтересованная организация:

- Принимает обязательства по соблюдению технологий работы региональной Школы и использованию фирменного названия для обозначения своей деятельности.

- Предоставляет ресурсы.
- Гарантирует финансирование деятельности региональной Школы.

Как создать региональную Школу жилищного просвещения «с нуля» за 7 шагов?

ШАГ 1. ПЛАНИРОВАНИЕ ОТКРЫТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ШКОЛЫ

- Определение миссии региональной ШЖП — К чему мы стремимся?
- Обозначение цели региональной ШЖП — ясны ли для всех цели и задачи?
- Структура услуг — Какие услуги обеспечиваются сегодня? Клиенты — кто нуждается в ваших услугах?
- Внешняя среда — Кто ваши партнеры и соратники?
- Персонал — Какие сотрудники вам нужны?
- Финансы — Как будет финансироваться ШЖП?

Итог Шага 1.

Паспорт жилищного просвещения региона (существующие ресурсы, сложившиеся жилищные отношения, информационная среда жилищного просвещения, возможности сотрудничества и партнерства в данной сфере и пр.)

ШАГ 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО СТАТУСА ШКОЛЫ

Школа может быть создана на базе:

- Некоммерческой профильной организации.
- Органа государственной власти или местного самоуправления.
- Коммерческой организации.
- Информационного агентства, СМИ.
- Образовательного учреждения.

Школа создается на принципах некоммерческого франчайзинга (передача технологий и обучение).

Для этого необходимо:

- Наличие авторских программ и технологий.
- Наличие бренда «Школа жилищного просвещения».

ШАГ 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ШЖП

- Вариант 1. Финансирование из регионального бюджета по схеме некоммерческого франчайзинга — Школа является частью региональной программы, и на нее выделяются средства на персонал, мероприятия и оборудование.
- Вариант 2. Финансирование из муниципального бюджета по схеме некоммерческого франчайзинга. Школа представляет один из элементов комплекса социальных услуг, предоставляемых и финансируемых местным органом власти. Сотрудники из персонала ШЖП — работники местной администрации.
- Вариант 3. Совместное проектное финансирование — Школа — результат осуществления проекта, финансируемого из различных источников, доступных в течение ограниченного срока.

Риски: Школа существует в течение проекта. Подход целесообразен на этапе пилотной фазы запуска Школы.

- Вариант 4. Софинансирование на принципах партнерства сетью ШЖП — Разновидность некоммерческого франчайзинга, при которой Сеть ШЖП обучает персонал региональной Школы за свой счет. Сеть может профинансировать и другие текущие расходы региональной Школы.

ШАГ 4. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ШЖП.

Базовые требования к специалистам: Должность. Содержание деятельности. Требования к индивидуальным особенностям. Требования к профессиональной подготовке и деловым качествам — необходима хорошая подготовка в области жилищного права, государственно-муниципального управления.

ШАГ 5. ПОДАЧА ЗАЯВКИ НА ВХОЖДЕНИЕ В СЕТЬ

Сформированный пакет заявки на включение в Сеть должен содержать:

- Заполненную анкету установленного образца.
- Региональный паспорт жилищного просвещения.
- Письмо-обращение о вхождении в сеть на имя координатора Сети.

ШАГ 6. РАССМОТРЕНИЕ ЗАЯВКИ НА КООРДИНАЦИОННОМ СОВЕТЕ СЕТИ

Координационный совет — является коллегиальным органом управления Сетью, состоит из представителей 12 партнерских некоммерческих организаций России. Решение о принятии/исключении определяется большинством голосов. По итогам подписывается соглашения о сотрудничестве и членстве.

ШАГ 7. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РЕГИОНАЛЬНОЙ ШЖП

Соблюдение обязательств по:

- регламентам и стандартам работы Сети;
- соблюдению требований по использованию бренда Сети и координировать связанные с ним имиджевые кампании;
- соблюдению форм и сроков отчетности;
- повышению квалификации персонала региональной Школы;

Для организации общественного контроля за деятельностью региональной Школы создается Наблюдательный Совет из независимых наблюдателей от официальной власти, общества, СМИ и бизнеса.

Некоммерческая франшиза и связанная с этим стратегия тиражирования успешной технологии была реализована в несколько этапов, сеть вырастала из 6 регионов до 12 и затем до 18, на сегодняшний день сеть Региональных центров общественного контроля в сфере ЖКХ существует в 79 регионах России и построение сети проекта Школа грамотного потребителя идет в основном на базе этих Центров.

Социальные технологии были описаны в брошюре и после проведения семинаров, круглых столов или иных мероприятий в регионе, на которых технологии были предъявлены, обязательно находились те организации, которые могли реализовать их в том или ином виде. Тогда и запускался пошаговый этап создания Школы грамотного потребителя.

Стратегия создания Центров общественного контроля претерпела некоторую трансформацию в том, что идея создания Центра изложена в виде методических материалов с описанием технологий.

По итогам обсуждения с представителями региона происходит заключение соглашения с региональной администрацией и договора с руководителем организации.

Технология создания коалиции

Технология создания коалиции выглядит внешне весьма просто и состоит из пяти шагов:

1. Создание инициативного комитета (будущей управленческой команды). Как правило, это группа из 7–9 представителей общественных организаций.

2. Определение целей и задач коалиции. Цели, как правило, связаны с типом социальной проблемы и на этом этапе определяются наметки стратегии.

Наш опыт показывает, что при построении коалиции должны быть продуманы ключевые моменты:

- ***Функции и тип сети или коалиции.***
- ***Тематика (в какой предметной области будет работать сеть и в каких областях работают ее члены).***
- ***География.***
- ***Членство — открытая или закрытая сеть.***
- ***Управление (планирование, организация, мотивирование, контроль).***
- ***Потенциал и навыки.***
- ***Коммуникации.***
- ***Внешнее окружение и адаптивность***

3. Выбор партнеров. На этом этапе важен понятный и демократичный процесс отбора партнеров. Критерии к отбору: организация является влиятельной в решении рассматриваемого вопроса; организация имеет ресурс для решения проблемы; у организации есть соответствующий ситуации опыт.

4. Проведение учредительного собрания. На заседании принимается название коалиции, правила работы (положение). Здесь же определяются сферы деятельности коалиции, структура и источники финансирования. При необходимости могут быть созданы структурные подразделения — координационный комитет и секретариат как постоянно действующие исполнительные органы.

5. Разработка плана действий. План обсуждается всеми участниками и направлен на осуществление мероприятий, непосильных для одной организации. Важно четкое разграничение ответственных.

Первый шаг по формированию коалиции

Помните — путешествие в тысячу ли начинается с первого шага? Поэтому ниже мы приведем примерный сценарий подготовки первой встречи будущей коалиции.

1. Подготовка инициативной группой четкого описания идеи проведения.

Фиксируем на бумаге, чтобы раздать людям. На слух далеко не все воспримут Вашу, пусть даже гениальную, идею.

2. Создается список потенциальных партнеров.

Критерии включения в него людей или организаций проговариваются или записываются инициаторами встречи. В список необходимо включать тех, кто может внести в коалицию реальный ресурс — для этого стоит пройтись по всем капиталам, особое внимание уделяя социальному (напомним, что социальный капитал — совокупность связей, отношений, социальных взаимодействий в сообществе, формирование доверия и уважения к чему-либо в сообществе). Например, молодая организация в одиночку не имеет достаточного веса, чтобы сформировать культуру поведения по отношению к чему-либо — тогда рассматриваем вариант включения в коалицию с признанными в обществе организациями.

3. Формируется повестка встречи.

Повестка будет роздана приглашаемым людям, поэтому в ней стоит описать желаемый результат встречи. Кроме того, надо подготовить дополнительные документы — например, информацию по проблеме, ради решения которой собирается коалиция; презентацию по теме и т.д.

4. Приглашаются потенциальные участники.

Им вручается планируемая повестка встречи. Не забудьте сообщить заранее, сколько времени займет встреча.

5. Подумайте, не нужно ли пригласить внешнего фасилитатора встречи — это может повысить ее эффективность. Надо только помнить, что все участники встречи должны ему доверять.

6. Закупаем чай, кофе и т.д.

Надо обеспечить людям хорошее настроение и позитивный настрой.

7. Проводим встречу.

Во время встречи создается список ее участников и ведется протокол. Каждому дается возможность высказаться. В заключение делается предложение по поводу даты проведения следующей встречи и ее темы.

Во время встречи Вас могут подстерегать следующие опасности:

- Участники встречи заразились общей эйфорией и согласились на все. Вопрос: кто это потом будет воплощать в жизнь? Вы?!? Приземляйте коллег!
- Участники встречи благополучно согласились на все и в итоге ничего не сделали. Отследите, что они не просто кивнули Вам, а взяли на себя ответственность.
- На встречу пришли не лица, принимающие решения, а те, кто не очень в курсе и не смог донести информацию до руководителей. Во избежание искажения информации приглашайте именно принимающих решение лиц.

Следующие этапы работы применимы к уже созданной коалиции: реализация плана действий, когда координационный комитет осуществляет постоянный контроль и координацию усилий по реализации плана, при необходимости вносит коррективы в стратегию и тактику работы. Оценка результатов — для

оценки результатов работы коалиции могут быть использованы различные методы, выбор которых диктуется имеющимся бюджетом. Важной составляющей этого этапа является освещение результатов работы коалиции.

Если вы всерьез планируете создавать или поддерживать какую-нибудь коалицию, обратитесь к спецвыпуску журнала «Эффект присутствия». Там есть вопросы, ответив на которые, вы поймете, является ли причина вступления в коалицию действительно весомой.

А что дальше? Уровни интеграции

Опыт опрошенных нами респондентов показывает, что наиболее эффективные коалиции проходят через пять уровней интеграции (конечно, не все доходят последнего уровня):

1. Стратегическая интеграция. На этом этапе общаются в основном руководители организаций, обсуждаются и согласуются стратегические цели.
2. Тактическая интеграция. Более глубокое взаимодействие, когда общаются сотрудники организаций.
3. Операционная интеграция. На этом этапе сотрудники взаимодействуют, например, на уровне совместного использования систем управления проектами.
4. Межличностная интеграция. Это основа для создания будущих ценностей.
5. Культурная интеграция. Предполагает пересечение корпоративных культур, совместные корпоративные мероприятия и т.д., что усиливает межличностную интеграцию.

Коалиция основана на сотрудничестве (когда совместными усилиями создаются новые ценности – это называется синергией), а не на простом обмене (когда мы что-то вкладываем в общий котел и что-то просто берем взамен, то есть просто суммируем ресурсы).

ГЛАВА 3. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УСТОЙЧИВОСТЬ КОАЛИЦИИ.

От чего зависит устойчивость коалиции? Положительный и отрицательный опыт.

Из каких кирпичиков построена успешная коалиция?

Оглядываясь на проведенное исследование, мы видим, что у устойчивых коалиций есть общие черты, являющиеся основой устойчивости. Эти черты можно сравнить с кирпичами, из которых построена успешная коалиция.

Доверие и человеческие отношения

Фридрих Энгельс, не являющийся нашим респондентом, сказал: «В политике можно объединяться ради известной цели даже с самим чертом,- нужно только быть уверенным, что ты проведешь черта, а не черт тебя». В случае некоммерческих коалиций дело обстоит иначе. Именно доверие — это клей, держащий людей вместе, когда коалиция основана на некоммерческой идее. В периоды недостатка финансов именно доверие является залогом устойчивости.

Для укрепления внутренних связей мы стараемся собираться «вживую», рассказываем, что делает каждый. Это важно еще тем, что у каждого свой опыт, а вместе это целая система, направленная на решение конкретного вопроса.

Разделяемое членами коалиции видение, интересы, ценности — общая идентичность

Члены успешной коалиции имеют общее вИдение (пусть при различных миссиях), общие ценности и как следствие — общие профессиональные интересы (а зачастую и личные общие интересы). Это позволяет легко согласовывать механизмы достижения целей — понятие «игра стоит свеч» все члены коалиции будут понимать одинаково. Это также позволяет легче переживать личностные сложности, связанные с работой и спасает от профессионального выгорания.

Основные риски связаны с разной степенью приверженности целям и с разными организационными культурами членов коалиции.

Общий подход к планированию и оценке результатов

Как было сказано выше — одно из преимуществ коалиционной работы — возможность координации действий и совместное планирование. Но выполнять работу сообща можно только при одинаковом подходе к измерению и оценке результатов. Одинаковые оценочные механизмы и индикаторы позволяют сравнить разные подходы и выбрать оптимальный или скомбинировать дополняющие друг друга.

Взаимная отчетность

Продолжая тему планирования и оценки, следует отметить важность взаимной отчетности — и как механизма получения

общей картины, и как механизма обмена опытом, и как возможности похвастаться и получить признание коллег.

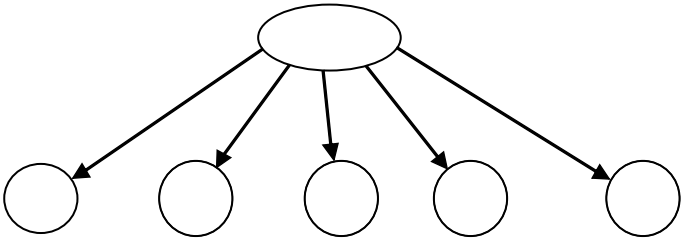
Управление коалицией

Коалиция не может существовать без «хребта» или позвоночника. Мало иметь мозг — надо еще иметь поддерживающую костную структуру, которая позволяет коалиции быть устойчивой. Кроме того, у коалиции должны быть глаза, уши, язык, руки — не углубляясь в анатомию, мы продолжим разговор об управлении — о ролях и структурных формах — ниже. Отдельно стоит упомянуть, что важно поддержание постоянного общения внутри коалиции. Люди должны чувствовать сопричастность и взаимную поддержку и часто одного доверия здесь не хватает и требуется вкладывать дополнительные ресурсы в поддержание общения.

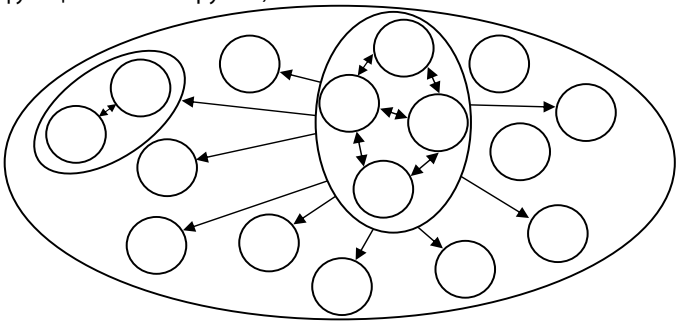
Структурные формы коалиций

Исследование позволило нам выявить следующие структурные формы коалиций.

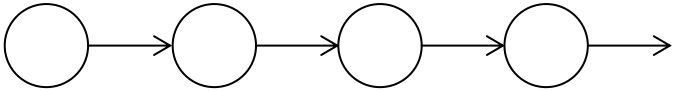
Вертикально–иерархическая (один активный лидер — остальные как ячейки):



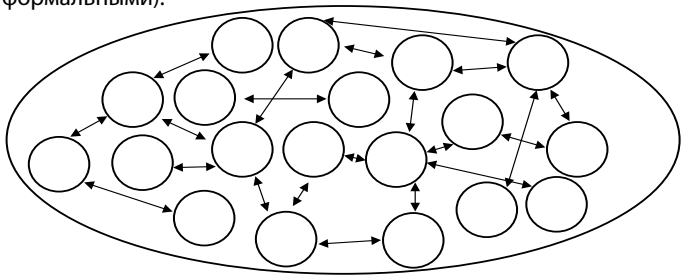
Функциональная (группа активных лидеров формирует функциональные группы):



Цепочка (передача заданий по кругу, предполагает последовательное решение задачи):



Партнерство (все участники равны, чаще они являются неформальными):



Социальная франшиза или некоммерческий франчайзинг — отработка модели, а затем поиск базовой организации, доращивание ее структуры до модели и включение в коалицию. Деятельность коалиции подобного типа описывается примерно следующим алгоритмом:

1) организация-инициатор разрабатывает социальную технологию, описывает ее и принимает решение, что технологию стоит тиражировать;

2) организация-инициатор находит в регионах базовые организации, которые потенциально заинтересованы во внедрении технологии;

3) организация-инициатор проводит для сотрудников базовых организаций обучение, консультирование и т.д., запускает на их базе эту технологию при сохранении общего названия технологии и при определенных правилах;

4) далее базовые организации, которые успешно реализуют технологию, включаются в состав коалиции.

Что делает коалицию устойчивой и жизнеспособной?

Опыт успешных коалиций показывает, что главное — управление коалицией.

Устойчивая коалиция — это жизнеспособная система, поэтому для анализа ее устойчивости применим **модель жизнеспособной системы Стаффорда Бира**. Жизнеспособная система состоит из взаимодействующих подсистем: три из них касаются оперативной деятельности организации («здесь и сейчас»), одна система связана с «там и тогда» — стратегическим ответом на воздействие внешних факторов и еще одна — отвечает за равновесие между «здесь и сейчас» и «там и тогда».

Объединенные в коалицию организации обслуживаются четырьмя служебными функциями и это — функции, которые должна выполнять управленческая команда коалиции (она может называться координационным комитетом, исполнительным комитетом, инициативной группой и т.д., но это не меняет ее управленческой сути).

Из кого состоит успешная коалиция? Роли и задачи управляющей команды

Управляющая команда — это костяк/ядро/сердце/двигатель и иные важные части тела коалиции. Она инициирует ее создание, а затем большая часть ее участников входит в рабочие органы коалиции — комитеты по направлениям, секции и т.д. Ей предстоит проводить рабочие встречи коалиции. В управляющей команде стоит выделить специфические функции и роли. Один человек может взять на себя несколько ролей.

1. Координационная функция заключается в решении тактических задач, гарантии эффективного и стабильного использования совместных ресурсов, улаживании конфликтов на самой начальной стадии.

Координационная функция распределена между следующими ролями:

• **Председатель**, который ведет рабочие заседания коалиции, определяет порядок дня, предлагает методы работы, координирует работу и поддерживает деятельность команды.

• **Наблюдатель** следит за эмоциональным климатом, соблюдением равенства членов коалиции, вносит предложения

по совершенствованию внутренних функций коалиции. Дает обратную связь координатору относительно эффективности информационного обмена. Обычно эту роль играет председатель. Иногда еще выделяют роль вдохновителя.

• **Секретарь** ведет протоколы на заседаниях и переговорах, зачастую именно он является организатором встреч и ближайшим к председателю лицом.

• **Координатор** обеспечивает постоянную связь между всеми членами коалиции, между комитетом и организациями через телефонные переговоры, встречи и обмен материалами. Он является связным. Часто секретарь и координатор — одно и то же лицо.

• Кроме того, есть **глашатай** (спикер) — «лицо коалиции», ответственный за связи с общественностью и информирование. Он посредник между председателем и внешним миром. Вместе с председателем представляет коалицию при встречах с общественностью и СМИ.

Есть лидеры, есть участники менее активные. Лидер часто устает, так как начинаются проблемы в собственной НКО. Необходимо мобильное лидерство либо нанятый координатор.

2. Контролирующая функция необходима для поддержки равновесия между организациями, для проверки наличия ресурсов и для обеспечения эффективной реализации стратегии.

• С точки зрения ролей контролирующую функцию выполняет **контролер**. Он осуществляет надзор и контроль расходования средств коалиции.

3. Функция разведки и развития обеспечивает получение информации обо всех аспектах внутренней и внешней среды. На эту информацию мы опираемся при определении и корректировке стратегии. Чаще всего разведчиком является председатель или отдельный аналитик, который близок к председателю. Жизненно важная информация распространяется координатором-связным по коалиции как вверх, так и вниз, чтобы доставить её тем, кто сможет извлечь выгоду из её использования.

4. Политическая функция связана со стратегическими решениями и с разрешением противоречий на внешнем уровне, на внутреннем уровне, и при наличии взаимоисключающих внутренних и внешних требований.

• Политическую функцию осуществляет **стратег**, который имеет опыт в определении целей, задач, стратегии и тактики, а также навыки разработки политик и ведения переговоров. Основная задача стратега — организация процесса планирования деятельности коалиции. Он получает от разведки все необходимые сведения о плюсах и минусах, благоприятных возможностях и угрозах. От контроля он получает информацию об имеющихся ресурсах. На основе полученной информации стратег пересматривает и корректирует политику и стратегию. Часто именно стратег занимается, кроме политики, разведкой и развитием. Увы, ему же часто приходится быть и председателем.

Состав управленческой команды и функции стоит закрепить в Положении о работе коалиции или ином аналогичном документе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выводы

Искусство создания коалиции, а главное, ее удержания в рабочем состоянии и в неуменьшающихся составах, представляет собой комбинацию четкого понимания собственной миссии и вклада в решение общей проблемы для каждой организации, эффективных методов коммуникации, готовности к обмену ресурсами для расширения влияния на решение социальной, экономической или гуманитарной проблемы, верности обязательствам.

Создание стратегической кооперации, коалиций и союзов может повлечь для каждой организации экономию средств, развитие масштабов деятельности, внутреннее обновление организации за счет новых технологий и культуры деятельности, что, в свою очередь, может привести к развитию потенциала организации. Однако, если коалиция развивается как асимметричная, в которой усилия и ответственность не распределены понятным, разумным и принимаемым всеми участниками коалиции образом, то нахождение в такой коалиции может истощать внутренние ресурсы организации — члена союза, а также вести к демотивации ее персонала и добровольцев.

Если в коалиции есть организации-лидеры во владении теми или иными технологиями гражданской деятельности, если в нее включаются бизнес-компании, местные сообщества, экспертные организации, то это благотворно сказывается на стратегическом планировании, расширяет возможности управления человеческим капиталом, способствует развитию

… Критерии устойчивости/жизнеспособности сетей:

- *интерес, нацеленность на результат,*
- *доминанта горизонтальной координации над иерархической,*
- *постоянный информационный обмен,*
- *долгосрочный характер связи,*
- *больше одного центра активности, «активный актив»,*
- *появляющиеся новые лидеры,*
- *сильный лидер, но без излишка амбиций,*
- *профессиональное управление,*
- *положительный имидж, внешнее признание,*
- *доверие, эмоциональные связи, наличие горизонтальных связей, уважение участниками друг друга,*
- *общие стандарты, согласование позиций,*
- *способность адаптироваться в меняющихся условиях, изменения в структуре, стратегия развития,*
- *открытость системы, открытость (минимальные требования для вхождения),*
- *многодисциплинарность.*

организационной культуры и расширяет рамки возможной деятельности как коалиции, так и наиболее вовлеченных ее членов.

Коалиции могут возникать как спонтанные, принудительные и случайные объединения, а также могут с самого начала предполагать не только временное взаимодействие, но долговременное сотрудничество для решения общей проблемы. Независимо от этого качество деятельности коалиции будет опираться на всесторонность и полноценность предварительного диалога всех потенциальных партнеров.

Практика успешных коалиций основывается на следующих положениях:

• Индивидуальное вложение: все партнеры обладают собственными ресурсами и достоинствами, и каждый может привнести в союз что-то свое.

• Важность кооперации: взаимодействие важно для всех партнеров, они хотят, чтобы от взаимодействия была польза.

• Взаимозависимость: члены коалиции нуждаются друг в друге, они объединяются для достижения того, что им не удавалось поодиночке.

• Инвестиции и верность обязательствам: члены партнёрства «инвестируют» друг в друга — передачей средств, технологий, знаний, информации и десятками других способов демонстрации долгосрочных обязательств друг перед другом для достижения общей цели.

• Качество информации: происходит открытый обмен информацией и идеями.

• Многообразная интеграция: коалиция образует множество связей между людьми и подразделениями на всех уровнях организаций-членов.

• Институциализация: общение по «правилам», взаимоотношения получают статус с четкими обязанностями партнёров и ясно сформулированными методами принятия решений.

• Честность и ответственность: организации-партнёры относятся друг к другу с уважением, поддерживают деятельность друг друга и укрепляют взаимное доверие.

Коалиции успешны, когда лидеры основных партнеров связаны друг с другом лично и эмоционально,а также объединяются вокруг целей кооперации.

В успешных коалициях между организациями, их руководителями и сотрудниками существует высокий уровень доверия.

Все организации, входящие в коалицию, имеют свои миссии, стратегии и ценности. Полное согласование их в партнерстве невозможно, но организации предпринимают специальные усилия, чтобы их стратегии комфортно соответствовали друг другу в пространстве общих действий.

Коалиции мобилизуют ресурсы и возможности для достижения социальных результатов, при этом самые успешные из них справедливо распространяют возможную пользу между всеми членами совокупно с обеспечением социальной ценности для общества.

Напутствие

Даже если после прочтения этой брошюры Вам показалось, что создать коалицию очень сложно, помните:

Дорогу осилит идущий.

Включенные в текст кейсы это подтверждают.

Комментарии Елены Малицкой: И опыт, сын ошибок трудных…

Организация Межрегиональный Общественный Фонд «Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив», г. Новосибирск, член коалиции «Регионы»

Характеристиками эффективной коалиции являются:

- участники — одного поля ягоды;
- при этом для появления и развития новых идей в сети разнообразие тоже важно;
- в устойчивых сетях имеется несколько взаимосвязей между любыми двумя узлами;
- некоторые участники более заметны чем другие. Они важны для здоровья сети.

Все эти характеристики присущи как Сибирской сети, так и Коалиции Регионы.

Представительство разных секторов придает больший вес коалиции в одних случаях, и, наверное, может быть и минусом. В общем, этот момент сразу привлекает внимание общественности.

Выяснение общих интересов и постановка целей может занять больше времени и усилий, сложнее согласовывать процедуры принятия и реализации решений. Сложнее посадить за один стол людей с разным уровнем ответственности. У участников могут быть разные по объему ресурсы и возможность доступа к ним; разные принципы формирования и исполнения бюджета. Люди, работающие в разных секторах, говорят «на разных языках», имеют разные представления и опыт коалиционных взаимодействий. Желание доминировать проявляется в большей мере у представителей органов власти.

Они лучше лоббируют, работают «один на один». Конечно, нужно учитывать интересы всех участников. Если это власть, то нужно подумать о соответствии приоритетам органов власти.

Если бизнес — то о возможности продвижения бизнеса. И всегда надо помнить о вероятности в последний момент получить «сюрприз», который испортит всю работу в коалиции с представителями власти или бизнеса. Важно опираться в этом случае не на общие ценности, а на то общую цель, на желаемый результат. И вообще во всех партнерствах надо продвигать идеи, результаты, а не лидеров и организации.

Обязательно должна быть формализация: договор, прописанные процедуры, сформулированные на бумаге принципы коалиции. Важно проведение более активного мониторинга коалиционной деятельности.

сейчас очень часто уповают на Интернет-технологии, но совершенно точно, что для коалиций необходимы личные общие встречи, без них не обойдешься».

Комментарии Веры Баровой: Советы бывалых

Организация Благотворительный Фонд Развития Города Тюмени, член коалиции «Регионы»

Для укрепления и развития коалиции важен прецедент совместно пережитого успеха. Это очень вдохновляет и вселяет уверенность в светлое будущее. Успешный опыт совместных действий можно получить, объединяя усилия для решения самых злободневных вопросов, которые не требуют привлечения дополнительных больших ресурсов и могут быть решены силами участников коалиции.

Нужно быть готовым к тому, что активность участников Коалиции будет не равнозначна. Она, как правило, основана на приоритетах каждой организации. Возможность «возглавить общее движение» на разных этапах жизни Коалиции должна быть закреплена документально или сформулирована как один из пунктов политики.

Принцип равенства участников Коалиции особенно важен при объединении организаций, не равных по возрасту, объему ресурсов и сфере влияния. Главным при формировании общего капитала коалиции могут быть преданность общей идее, профессионализм, открытость и соблюдение этических принципов. Умение оценивать и визуализировать вклад в общее дело каждого из участников — необходимые качества членов руководящих органов любой коалиции.

Новые идеи и новые горизонты являются залогом долговечности любой коалиции. Чаще всего они возникают в рамках совместных образовательных и исследовательских программ.

Комментарии Светланы Маковецкой: О «коалициистроительстве»

Организация — Общественный фонд Центр гражданского анализа и независимых исследований «ГРАНИ», г. Пермь, член коалиции «Регионы»

Коалиции складываются чаще всего в ситуации, когда идея объединения (тематического, вокруг проблемы, для поиска ресурсов и пр.) бродит в умах многих, но в определённый момент кто-то один (отдельный лидер, конкретная организация, небольшая группа давних партнёров) становится базовым инициатором создания коалиции, говорит «давайте, пора!», и начинает стремительную активность в этом направлении.

Работа в коалиции, как правило, делает конкретную НКО более устойчивой за счёт внешних или внутренних для организации факторов, проявившихся в ходе деятельности в коалиции. Повышается узнаваемость («известность»), появляется больше возможностей влияния, возможностей помощи своей целевой группе, появляется бОльшая ответственность и организованность в деятельности, появляется необходимость объяснять и согласовывать действия и пр.

Большинство коалиций изначально складываются как бессрочные, однако в ходе совместной деятельности происходит переоценка целей и задач коалиционной деятельности, кто-то из коалиции выходит, кто-то, наоборот, добавляется. Однако именно эта бессрочность зачастую определяет «неуспешность» коалиции с точки зрения конкретных результатов. Если бы изначально коалиция строилась под конкретные цели и задачи с обозначенными сроками, как классический проект, возможно, издержек, связанных с разочарованием в коалиционной деятельности, у ряда её участников было бы значительно меньше.

Установления контактов и достаточного для совместной работы взаимопонимания между членами коалиции удаётся добиться не сразу. Чаще всего это происходит по истечении какого-то времени, когда получены первые положительные результаты от совместной работы. Вместе с тем, «хорошие» рабочие связи ограничены во времени. Пока коалиция активно работает, собирается, пока у её участников сохраняется интерес к предмету взаимодействия и совместному общению — всё идёт хорошо и отлаженно. С течением времени, когда участники коалиции лично встречаются всё реже и реже, общение перетекает в электронную переписку, процесс успешного взаимодействия между участниками коалиции начинает постепенно снижаться и может дойти до уровня ниже того, что был на момент появления коалиции.

Основными достижениями коалиций, которые подчёркивают их участники, являются следующие показатели:

- отсутствие конкуренции между участниками коалиции в настоящем и обозримом будущем, отсутствие зависти и не-

продуктивных амбиций между участниками коалиции по отношению друг к другу (между лидерами и организациями);
- взаимопонимание не только между лидерами, но и между сотрудниками и волонтёрами;
- незатратное повышение компетенций всех участников коалиции за счёт «взаимоопыления».

Успешность коалиций в значительной степени зависит не только от формальных результатов её работы, но и от самоощущения участников коалиции. Например, отсутствие продвижения в проблеме, вокруг которой собралась коалиция, может компенсироваться взаимоусилением её участников в иных сферах: в организации работы, в поиске ресурсов, в расширении поля для общения, в появлении «своего круга» и пр.

Трудности, которые препятствуют качественному развитию коалиций и содержательному продвижению вперёд, связаны со следующими факторами:

- с недостатком времени у участников коалиции;
- с отсутствием оператора (организации или человека) у которого был бы персональный интерес к поддержанию и развитию работы коалиции;
- с постепенной бюрократизацией взаимоотношений, способствующей отторжению участников, настроенных на неформальное общение;
- с проблемой сохранения интереса к проблеме/теме, вокруг которой произошло объединение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Почему мы взялись за это исследование?

Начало развития некоммерческих организаций (в современном понимании этого термина) в России пришлось на 90-е годы. В конце 90-ых некоммерческих организаций и инициативных групп было мало. В то же время набор доступных мероприятий для них был тоже ограничен, поэтому большая часть активистов была знакома лично и партнерские связи устанавливались легко *за счет личного общения*.

В 2000-е годы *создавались сети* — как региональные, так и межрегиональные. Опыт работы успешных сетей мультиплицировался в другие регионы и страны.

В конце 2000-х некоммерческие организации стали достаточно сильны, и в некоммерческий сектор *пришли люди из бизнес-сектора*. Они привнесли не только управленческий опыт и ориентированность на клиента, но и *конкуренцию* — за доступ к ресурсам и средства доноров, за участие в мероприятиях и программах и даже за клиентов. Особенно обострилась конкуренция в 2010-е годы, когда отношения между самими НКО, а также отношения с клиентами перешли в сферу интернета, что упростило ведение конкурентной борьбы. Кроме того, за последние годы изменилась структура ресурсной поддержки некоммерческих организаций, много средств стало поступать от государства, поэтому конкуренция приобрела специфические черты.

В ситуации, когда ресурсы ограничены, стратегия конкуренции перестает работать, а стратегия партнерства приводит к успеху. При этом формируются тематические партнерства с близкими стратегиями — и вовлеченные в решение тематических проблем институты гражданского общества выигрывают. Исходя из этого, мы сформулировали три гипотезы.

Формулировка гипотез.

Как внешняя среда стимулирует нас объединяться в коалиции?

При определенных внешних условиях возникают факторы, когда создание коалиций и членство в них является успешной стратегий для НКО. К таким факторам относятся, например, ограниченность ресурсов и определенная политика в отношении НКО.

Формулировка гипотезы 1: Существуют *внешние по отношению к деятельности НКО факторы*, которые, несмотря на конкуренцию, делает объединения в коалиции выгодными.

Значимые факторы среды, которые делают создание коалиций успешной стратегией для НКО и имеют влияние на устойчивость или неустойчивость коалиции, описаны в *Главе 1 и в Приложении 1 — Рабочие Листы: выбор стратегии*.

Какие преимущества мы получаем, объединяясь в коалиции?

Коалиции наращивают потенциал в тех случаях, когда руководители организации осознают преимущества объединения. В частности, такими преимуществами являются индивидуальный капитал, социальный капитал, интеллектуальный капитал, финансовый капитал и т.д., где под капиталом понимается запас или ассортимент определенных ценностей или активов.

Формулировка гипотезы 2: Существуют *преимущества*, которые являются определяющими для наращивания потенциала и успешности коалиции.

В данном исследовании рассматриваются устойчивые и неустойчивые коалиции.

Под **устойчивой коалицией** понимается коалиция, добровольно объединившая членов на долговременной основе (не менее года) и имеющая, как минимум, определенные цели и стратегию. Под **неустойчивой коалицией** понимается коалиция, которая распалась или находится в процессе распада, то есть отсоединения членов на добровольной основе.

Примем за аксиому, что *устойчивые коалиции являются успешными* и цель их существования оправдывает средства. Под **успешной коалицией** мы понимаем коалицию, которая дает определенные преимущества входящим в нее членам, и эти преимущества более значимы, чем временнЫе и финансовые затраты на членство и деятельность коалиции. Анализ таких коалиций позволит нам перенять успешный опыт. Однако не все успешные коалиции являются устойчивыми — успешные, но неустойчивые коалиции надо спасать, если преимущества, которые получают члены коалиции, более значимы, чем затраты на поддержание устойчивости коалиции. Неуспешная, но устойчивая коалиция не может существовать в виде добровольного объединения, а это обязательный признак рассматриваемых в исследовании коалиций. Если предполагается, что коалиция неуспешна, но устойчива, значит, она дает возможность своим членам, например, общения.А это уже преимущество, и такая коалиция является успешной с точки зрения достижения коммуникационных целей.

Существуют ли критически важные для устойчивости коалиции факторы?

Устойчивость коалиции зависит от многих факторов, но среди них можно выделить те, которые критическим образом влияют на устойчивость. Этими факторами являются, например, опыт людей (карьерные и жизненные пути), разница или совпадение организационной культуры, разница или совпадение горизонтов планирования (стратегический подходvstактические задачи).

Формулировка гипотезы 3: Существуют критические для устойчивости или неустойчивости коалиции факторы.

Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (МОФ СЦПОИ) работает в Сибири с 1995 г. Сегодня МОФ СЦПОИ позиционирует себя как Центр общественного развития. Это значит, что «Сибирский центр» осуществляет деятельность по следующим направлениям:

- фонд;
- создание и тиражирование новых социальных технологий;
- экспертная организация в области общественного развития;
- обучающие программы;
- информационно-аналитический центр.

«Сибирский центр» является крупным аналитическим и методическим центром - проведены несколько масштабных исследований в области некоммерческого сектора и благотворительности коммерческих структур, десятки локальных исследований качества и перспектив взаимосвязей между НКО и органами государственного управления, выпущено более 200 брошюр и методических пособий, проведено более 50 конференций различного уровня.

www.scisc.ru

https://www.facebook.com/sibcenter