



Развитие **ОРГАНИЗАЦИИ:**

на пути к изменениям





Развитие **организации:** на пути к изменениям





Печатается на основе шведской версии издания:

UTVECKLA ORGANISATIONEN OCH SKAPA FÖRÄNDRING

© Forum Syd 2008

Författare: Sigrid Bergfeldt, Anja-Christina Beier, Kristina Ljungros

Medförfattare: Marie Persson, Andreas Dolk, Thomas Lustig, Klas Palm, Jon Bergeå

Utgiven av Forum Syds förlag

Box 15407, 104 65 Stockholm

Tel: +46 8 506 370 00

Fax: +46 8 506 370 99

E-post: forum.syd@forumsyd.org

Redaktör: Lina Jakobsson, Sigrid Bergfeldt

Formgivning och omslag: Martin Johansson

Tryck: NRS Tryckeri, Huskvarna, 2008

ISSN 1653-2449

ISBN 978-91-89542-40-2

Denna skrift har publicerats med ekonomiskt stöd från Sida.

Sida delar inte nödvändigtvis de åsikter som här framförs.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ: НА ПУТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

© Форум Сюд, 2008 г.

Авторы: Сигрид Бергфельдт, Аня-Кристина Байер, Кристина Юнгрос

Соавторы: Мария Перссон, Андреас Дольк, Томас Лустиг,

Клас Пальм, Йон Бергео

Переводчики: Ольга Ризмакова, Виктория Калоша

Редакторы: Владислав Величко, Виктория Калоша, Сергей Готин

Дизайн и макет: Мартин Йоханссон, Инна Орех

Издательство: Fundacja im. Księcia Konstantego Ostrogskiego,

15-399 Białystok, ul. Składowa 9

ISBN 978-83-917747-4-8



Методы изменения

Форум Сюд является зонтичной организацией, оказывающей содействие шведским организациям гражданского общества, работающим в области сотрудничества по развитию и участвующим в формировании общественного мнения. Наша организация ставит своей целью укрепление и развитие шведских организаций. Наша задача заключается в том, чтобы проекты и программы, проводимые организациями совместно с партнерами из других стран, действительно содействовали снижению бедности и достижению устойчивого развития.

Независимо от того, работаем ли мы на глобальном или на местном уровне, внесение изменений в структуры, являющиеся причиной бедности – сложная задача. Наши проекты и программы необходимо рассматривать в широком контексте, чтобы понять, как они влияют на такие аспекты, как, например, равноправие, окружающая среда, проблема ВИЧ, демократия и конфликты. Поэтому Форум Сюд разрабатывает методы и подходы для работы в этих областях с целью оказания содействия другим шведским организациям. Иногда такие разработки проводятся в сотрудничестве с этими организациями. Форум Сюд предлагает пособия, курсы и консультации в нескольких областях. Данное пособие по организационному развитию является пятым в серии книг «Методы изменения». Другие четыре пособия — «Сделать пол вопросом власти», «Сделать ВИЧ вопросом равноправия», «Сделать окружающую среду одним из прав человека» и «Построй демократию посреди конфликта» — можно заказать на нашем сайте www.forum Syd.org.

Форум Сюд также занимается оказанием поддержки шведским организациям в их работе по формированию общественного мнения и информационной деятельности в Швеции. В этой области мы, кроме всего прочего, предлагаем помощь в развитии компетенций, касающихся таких сфер, как общение, педагогика и активное участие молодежи.

ОГЛАВЛЕНИЕ

- 06 Введение
- 08 Почему организационное развитие?
- 10 Права человека и взгляд Форум Сюд на вопросы развития
- Организации гражданского общества* 18
 - Структура организации* 19
 - Легитимность организации* 21
- 23 Системы, поддерживающие внутреннюю демократию
- Стадии развития организации* 25
 - Внешние и внутренние предпосылки к изменениям* 27
 - Организационное развитие* 30
 - Организационное развитие или вклад в укрепление организации?* 31
 - Организационное развитие* 32
- 33 Вклад в укрепление организации и изменения
- Возможности и «подводные камни» изменений* 34
 - Сторонники и противники* 35
 - Демократия не может существовать без демократов* 35
 - Точка зрения на организационное развитие должна изменяться* 36
- 40 Партнерство и сотрудничество
- Партнерство и финансирование* 41
 - Изменения и доверие* 42
 - Партнерство, знание и коммуникация* 43
 - Партнерство и внутренняя демократия* 44
- 46 Организационное развитие и вопросы развития
- Организационное развитие и демократия* 46
 - Организационное развитие и равноправие* 48
 - Организационное развитие и экологически устойчивое развитие* 50
 - Организационное развитие и ВИЧ* 51
 - Организационное развитие в кризисных и конфликтных ситуациях* 54

56 Практические инструменты

Роль партнерства 56

Процесс работы и способ действия 58

Анализ 61

Кто проводит анализ? 61

Аналитический инструмент «у кого власть?» 64

Swot — простое средство анализа для мероприятий по укреплению организации 74

Изменение организации 75

Создание плана действий 76

Финансирование развития организации 77

Руководство работой по изменениям 78

Текущий мониторинг 78

Оценка 80

81 Продолжение следует...

82 Литература

Введение

МНОГИЕ организации гражданского общества сегодня поставлены перед непростым выбором. Роль гражданского общества для социального и демократического развития всё чаще подвергается сомнению, и для того чтобы организации сохраняли свою легитимность, они обязаны соответствовать высоким требованиям и жить согласно проповедуемым ими самими принципам. Это значит, что организация, деятельность которой, к примеру, направлена на вопросы усиления демократии, должна иметь внутреннюю структуру, выстроенную на основе демократических принципов. Если в организации увеличивается объем развивающей работы, построенной на принципах демократии и равноправия, то сам по себе этот факт говорит об успешности организации, при условии, что она открыта для развития как в отношении тех изменений, что происходят внутри нее самой, так и тех, которые касаются внешней среды.

Для того чтобы отвечать существующим сегодня в гражданском обществе практически в любой части мира потребностям в изменениях, Форум Сюд определил конкретные задачи, которым должно соответствовать развитие организации. Мы хотим не только повысить эффективность деятельности организации с помощью изменений, но и сделать так, чтобы в результате этих изменений организации стали обсуждать вопросы демократии, равноправия, ВИЧ/СПИД, устойчивого развития, роль молодежи, демократические методы разрешения конфликтов и функции организаций в гражданском обществе. Обсуждение этих вопросов и проведение дискуссий должно быть связано как с внешней деятельностью организации, так и с

внутренней работой, особенно в вопросах, касающихся структуры организации, ее способов работы, членов, целевых групп и контактов.

Это значит, что организация, прошедшая предлагаемый Форум Сюд путь развития, не имеет права говорить о том, что она, например, борется за равноправие, если она, в свою очередь, не делает прозрачными существующие внутри нее властные структуры. Это приводит к тому, что организация вынуждена изменить свой взгляд на целевые группы, своих членов, власть руководства, коммуникацию и прозрачность. Чтобы иметь свой ответ и самим быть достойным ответом на то несправедливое мироустройство, против которого мы ведем борьбу, мы все должны быть готовы начать изменения с самих себя, ставить вопросы перед своей собственной организацией и изменять ее.

Форум Сюд выражает искреннюю благодарность организации «Группы по работе в Африке», KFUK-KFUM, Шведскому миссионерскому совету, сотрудникам канцелярии Форум Сюд и всем, кто нам помогал на местах, за поддержку в работе над этим пособием.

Джо Франс, председатель

Ингер Бьёрк, генеральный секретарь

Почему организационное развитие?

МЕЖДУНАРОДНАЯ деятельность в области сотрудничества по развитию прошла долгий путь с тех пор, когда она заключалась в передаче от одной стороны к другой знаний и ресурсов. Сегодня она все больше фокусируется на совместной работе по глобальному изменению мира. В результате у организаций, работающих в области сотрудничества по развитию, появились новые потребности, к тому же к ним теперь предъявляются новые требования. Кроме всего прочего, они должны организовать свою работу таким образом, чтобы стало возможным совместное формулирование целей для успешной борьбы с бедностью, укрепления демократии и прав человека. Для успешного вклада в демократическое развитие общества немаловажное значение имеет также наличие у всех организаций, независимо от места их расположения, внутренних демократических организационных структур.

Чтобы изменить обуславливающие бедность факторы — такие, как нехватка влияния и власти, — каждой организации нужно быть постоянно открытой для тех изменений, которые происходят внутри нее, а также тех, что приходят из окружающей организацию среды. Каждая организация, работающая в области сотрудничества по развитию, должна быть в состоянии адаптировать свою деятельность и методы работы к постоянно меняющейся ситуации. Процесс изменения может проходить болезненно, однако если он проводится осознанно, исходит из целостной перспективы и не упускает из виду участие всех сторон, то результат изменения чаще всего бывает положительным.

Поскольку развитие организации в основном заключается в улучшении методов ее работы, применяемых для достижения своих целей, данное пособие исходит из того видения и тех стратегий сотрудничества по развитию, которые приняты Форум Сюд.

Видение Форум Сюд:

Справедливое устойчивое глобальное развитие, основанное на равной ценности всех людей, их прав на достойный уровень жизни, а также на устойчивое использование природных ресурсов.

Задача Форум Сюд:

- Работать над построением сильного гражданского общества совместно с организациями, занимающимися изменениями в обществе в рамках видения Форум Сюд.
- Предлагать площадку для встреч и оказывать поддержку группам людей — носителей разнообразных идей, чтобы они могли совместно действовать ради обеспечения справедливого устойчивого развития во всем мире.

Три стратегии для достижения этих целей:

- 1. Расширять образовательные возможности гражданского общества, обеспечивать развитие необходимых компетенций и методов.*
- 2. Усиливать работу по формированию общественного мнения и оказанию влияния со стороны гражданского общества в области глобального сотрудничества по развитию.*
- 3. Укреплять долгосрочные результаты усилий гражданского общества в области сотрудничества по развитию через координирование совместных с другими субъектами действий в этой сфере.*

Если в качестве отправной точки приняты описанные выше видение и стратегии, то организационное развитие в долгосрочной перспективе может улучшить стратегическую способность организации оказывать влияние на ситуацию, которую необходимо изменить. Для того чтобы процесс изменений способствовал укреплению демократии и прав человека, снижению бедности, руководству изменениями в организации, по мнению Форум Сюд, должно осуществляться определенным образом и фокусироваться на стратегических вопросах власти. Таким образом, Форум Сюд выделяет три цели организационного развития. Направленные на изменения усилия должны:

- усиливать способность организации быть заслуживающим доверия субъектом демократического гражданского общества;
- укреплять стратегическую работу организации, ее способность достигать своих целей, а также обеспечивать потребности и права ее членов и целевых групп;
- укреплять стратегическую нишу/направление организации в отношении влияния других действующих лиц и организаций на государство и общество.

Данное пособие предназначено шведским организациям и их партнерам по сотрудничеству, то есть всем организациям, которые занимаются работой в области сотрудничества по развитию и хотят присоединиться к нам, чтобы укреплять свою легитимность в качестве заслуживающего доверия действующего субъекта гражданского общества. Таким образом, пособие может помочь и профессионалам, и волонтерам, работающим в больших и малых организациях, понять причины и методы, помогающие организации успешно заниматься организационным развитием.

В первой части пособия представлены взгляды Форум Сюд на вопросы прав человека, демократии, борьбы с бедностью, а также на то, что такое организационное развитие и как оно соотносится с пятью центральными проблемами в области развития, которыми занимается Форум Сюд: гендерной проблемой, проблемой ВИЧ/СПИД, развитием демократии, экологически устойчивым развитием и разрешением конфликтов.

Во второй части пособия, которая называется «Практические вспомогательные средства», Форум Сюд описывает средство анализа «У кого власть?», а также предлагает ряд методов и контрольных опросников, которые могут оказать конкретную помощь в деле организационного развития.

Права человека и взгляд Форум Сюд на вопросы развития

МЫ ЧАСТО ЧИТАЕМ и слышим о том, что люди рождаются свободными, равными, имеющими одинаковые права. Однако не так часто можно встретить прямые указания, кто же отвечает за соблюдение этих прав. Государство, существующие внутри гражданского общества организации и отдельные граждане, живущие в этом государстве, наделены различными ролями, обязанностями и правами. Государство должно уважать права человека, защищать их и противодействовать их ущемлению. Принимая соответствующие экономические, политические и юридические меры, государство должно обеспечивать возможность реализации прав человека и гарантировать их соблюдение¹.

Одной из важных функций организаций гражданского общества является контроль за деятельностью государства по выполнению им своих обязанностей, а также оказание давления на государственные органы в тех случаях, когда те не выполняют своих обязательств либо плохо с ними справляются. Также гражданское общество играет важную роль в создании предпосылок для демократического участия. В соответствии с подходом Форум Сюд это означает, что работа по поддержке демократии и прав человека, в процессе которой особое внимание уделяется вопросам активизации, должна содержать такие элементы, как предъявление требований, заявление о правах, установление доступных для общественности отношений с властью, а также осуществление деятельности, целью которой является укрепление демократического участия и влияния при отсутствии дискриминации по какому-либо признаку. В результате граждане получают инструменты для активного проявления своей гражданской позиции как с точки зрения обеспечения прав, так и с точки зрения выполнения обязанностей (см. главу «Треугольник демократии и прав», стр.14).

Именно так в теории выглядят различные области ответственности, однако мы знаем, что теория и действительность не всегда соответствуют друг другу. В реальности большая часть работы гражданского общества заключается в нейтрализации негативных последствий допускаемых государством ошибок, нежелания или неспособности гарантировать соблюдение и уважение прав для своих граждан, и, скорее всего, в будущем эта ситуация сохранится. Поэтому для того, чтобы каждый гражданин мог потребовать соблюдения своих прав, часто требуется взаимодействие на международном уровне.

¹ *I rätt riktning*, p. 59, the Swedish NGO Foundation for Human Rights, 2006.

В процессе сотрудничества по развитию среди шведских организаций выработалось единое мнение: необходимо стремиться к тому, чтобы вся подобная деятельность основывалась на правах человека. Некоторые организации рассматривают вопрос прав человека в первую очередь с юридической точки зрения, в то время как Форум Сюд, кроме всего прочего, рассматривает его среди вопросов демократии и власти. Общим для всех организаций, занимающихся деятельностью, основанной на правах человека, является то, что, работая в рамках сотрудничества по развитию, они должны меньше заботиться о так называемом оказании услуг («service delivery»), когда организация фактически осуществляет деятельность, являющуюся зоной ответственности государства, а вместо этого больше внимания уделять наращиванию своего потенциала.

Это может быть поддержка людей, борющихся за свои права, работа по поддержке демократии, изменению препятствующих развитию структур, борьба с бедностью¹. Вследствие этого вниманием естественным образом фокусируется на работе по формированию общественного мнения и оказанию влияния на него.

Работа в области демократии и поддержки прав человека связана с активизацией, предъявлением требований, заявлением о правах, установлением прозрачных отношений со структурами власти, а также осуществлением деятельности, ставящей своей целью увеличение демократического участия и основанной на принципах отсутствия дискриминации.

Организации гражданского общества должны и сами, в своих уставах и своем рабочем укладе, исходить из демократической этики и тех гуманистических ценностей, на которых основана Декларация прав человека. Только тогда организация может стать достойным доверия субъектом в работе, ставящей своей целью демократическое развитие. Для Форума Сюд важно, какой способ работы выбирается в целях практического улучшения предпосылок для реализации прав человека. Речь идет о правильном распределении полномочий между организацией, партнерами по сотрудничеству, оппонентами и теми людьми, права которых должны быть защищены. Только в этом случае организация будет действовать в соответствии со своими собственными принципами. Деятельность, проводимая в соответствии с демократическими ценностями, способна оказать влияние на несправедливость отношений в вопросах власти на более высоком структурном уровне.

Согласно принятой шведским парламентом в 2003 году программе проведения политики по глобальному развитию (PGU) вся деятельность, осуществляемая Швецией за рубежом, должна находиться в соответствии с правом на свободу и другими правами человека. PGU – это уникальный документ, который закладывает основы общей и согласованной политики, направленной на поддержку

¹ Rapport av metodprojektet opinion- och påverkansarbete i Syd. Forum Syd 2007.

справедливого устойчивого развития в мире. Через правую перспективу и перспективу помощи бедным эта политика должна внести свой вклад в осуществление Целей развития тысячелетия (Millennium Development Goals). Эти цели, принятые ООН на саммите в сентябре 2000 года в Нью-Йорке, направлены на ту часть мирового населения, которая живет в условиях неполного соблюдения основных прав человека. Значительную часть международной помощи, в том числе и политику Швеции по глобальному развитию, Цели развития тысячелетия определили самым существенным образом. Интерес представляет тот факт, что восьмая цель из списка Целей тысячелетия ставит задачей развивать глобальное партнерство с целью развития. Здесь внимание фокусируется на ответственности «богатых» наций за расширение сотрудничества между богатыми и бедными странами к 2015 году путем увеличения объемов оказываемой помощи, установления справедливой торговли и облегчения долговых обязательств¹. Таким образом, устанавливается ответственность отдельных государств не только перед своими собственными гражданами, но и перед всем миром в целом.

¹ UN Millennium Project, 2005, *Millennium Development Goals Report*, 2006, <http://www.millenniumalen.se/index.asp>

О БЕДНОСТИ

Сложно дать определение понятию «бедность», и еще сложнее найти действенные индикаторы, чтобы измерить и определить, кто является бедным. Традиционно бедность ассоциируется с нехваткой ресурсов. Во многих случаях это подходящий способ измерения, но было бы ошибкой рассматривать бедность исключительно по отношению к ресурсам. Это односторонний взгляд на проблему, который не только упускает из виду ряд важных аспектов, но также не позволяет заметить тот факт, что живущие в бедности люди не являются однородной группой. Он также не учитывает, что в разных странах, регионах и при различных условиях ситуация выглядит по-разному.

В действительности бедность – явление комплексное и многомерное. Помимо отсутствия ресурсов, Форум Сюд под бедностью подразумевает также нехватку власти и прав. Это влечет за собой бесправие, недостаток возможностей, доступа к ресурсам и безопасности. Среди других признаков можно также рассматривать невысокое общественное положение, ущемленное чувство собственного достоинства и ограничение свободы объединений.

Всеобщие выборы, гражданские и политические права, наличие политических институтов – важные, но недостаточные условия для победы над бедностью. Кроме всего перечисленного выше, требуются структурные изменения. О снижении бедности можно будет говорить только тогда, когда политическая система будет делать всё возможное для максимально справедливого распределения власти и ресурсов в обществе. Иными словами, когда демократия будет рассматриваться как политическая система, в рамках которой люди смогут:

- реально (а не теоретически) влиять на решения, затрагивающие их жизнь;
- иметь возможности и средства для того, чтобы требовать у избранных представителей власти выполнения своих обязательств;
- участвовать в принятии как общественно важных, так и личных решений вне зависимости от половой, возрастной, этнической, классовой или какой-либо другой принадлежности;
- иметь возможность проводить экономическую и социальную политику, отвечающую их потребностям.

Несправедливая структура и несправедливое распределение власти являются фундаментальными причинами бедности в мире. Поэтому для успешной борьбы с бедностью необходимо усиление влияния бедных женщин и мужчин, юношей и девушек на решение жизненно важных для них вопросов. Организации гражданского общества играют важнейшую роль в этом процессе.

ТРЕУГОЛЬНИК ДЕМОКРАТИИ И ПРАВ

ГОСУДАРСТВО

должно гарантировать, что:

- действия государства основаны на принципе, согласно которому все люди равноценны;
- у всех граждан имеются одинаковые возможности участия в принятии решений; одной из предпосылок является оказание содействия изолированным членам общества в увеличении степени их влияния.

ОРГАНИЗАЦИЯ

должна убедиться в том, что:

- все ее члены имеют одинаковые возможности в процессе принятия решений;
- все люди равноценны — и члены организации, и не являющиеся таковыми;
- деятельность организации не влечет за собой дискриминацию какой-либо группы людей либо отдельных лиц;
- наиболее изолированные группы имеют приоритет.

ГОСУДАРСТВО

должно гарантировать, что:

- государственная политика проводится в соответствии с принципами уважения, защиты и реализации прав человека;
- механизмы обеспечения прозрачности работы должным образом;
- существует верховенство закона.

(Для стран со слабой демократией могут потребоваться другие приоритеты и стратегии.)

ОТСУТСТВИЕ ДИСКРИМИНАЦИИ

ГОСУДАРСТВО

должно гарантировать:

- наличие возможности для граждан активно участвовать в принятии политических решений;
- содействие другим видам гражданского участия.

АКЦЕНТИРОВАНИЕ НА ПРАВАХ

ОРГАНИЗАЦИЯ

должна гарантировать:

- переформулирование потребностей в тех правах, которые не реализуются на данный момент и на выполнении которых надо настаивать;
- требование реализации гражданских прав;
- критическую оценку статистических данных и результатов анализа ситуации с правами человека;
- подготовку альтернативных интерпретаций, например, в форме независимых отчетов.

АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

ОРГАНИЗАЦИЯ

должна гарантировать:

- укрепление внутренней демократии;
- увеличение числа своих членов и активных участников;
- координацию своей деятельности с другими организациями, занимающимися схожими вопросами.

Эти три принципа неразделимы. Применяемые вместе, они содействуют снижению уровня бедности и усилению демократии, а также тому, что люди, ограниченные в своих правах, начинают в большей степени управлять своей жизнью.

Модель разработана Форум Сюд.

ОРГАНИЗАЦИИ ЗА ДЕМОКРАТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Гражданское общество одновременно играет несколько важных ролей в жизни государства и его граждан. Одна из них – устранение недоработок в тех областях, в которых власти и государства не могут или не хотят гарантировать своим гражданам основополагающие права на социальное благополучие. Однако при выполнении таких задач необходимо намерение организации передать в дальнейшем соответствующие функции и ответственность местным властям и государству. Также гражданское общество может играть важную роль в процессе поиска общих коллективных решений, касающихся возможностей самообеспечения населения. В этом случае речь может идти, к примеру, о расширении знаний об устойчивом земледелии, развитии рыбного хозяйства или новых формах сотрудничества, – таких, как кооперативы, сети и другие виды объединений.

Треугольник демократии и прав также наглядно демонстрирует, что организации гражданского общества играют важную роль в развитии и укреплении демократии. Однако, в зависимости от структуры и выбранного способа действий, их вклад в процесс демократизации может варьироваться. Причина этого проста: разные организации выполняют различные функции и играют различные роли относительно государства, общества и личности. Три основные задачи, способствующие укреплению и углублению демократии, заключаются в том, чтобы:

- оказывать влияние на формальную политическую структуру и контролировать ее, часто в противовес местным властям и государству;
- направлять в нужное русло участие общественности с целью налаживания демократического диалога, а также создавать гражданам возможности для формулирования и выражения своих взглядов и идей;
- знакомить граждан с демократической культурой и воспитывать демократов, которые смогут в дальнейшем развивать демократию и общество.

Влиять и контролировать

Формальная политическая структура, местные власти и государство устанавливают рамки участия граждан в политической жизни страны. В демократической стране именно государство гарантирует своим гражданам реализацию прав, необходимых для осознанного участия в процессе принятия политических решений. В ряде стран местные власти и действующие на международном уровне субъекты могут оказывать на политическую жизнь страны значительное влияние, даже если формальная ответственность возложена на государство.

Организации гражданского общества могут вносить свой вклад в укрепление демократии, осуществляя контроль за работой местных властей, государства, международных институтов и политической системы. Цель этого контроля –

обеспечить выполнение вышеперечисленными структурами возложенных на них обязанностей. К примеру, это могут быть организации, следящие за отсутствием злоупотреблений властью среди представителей военных или полиции. Другая контролирующая функция заключается в обнаружении коррупции, кумовства и других злоупотреблений властью среди чиновников, принимающих решения на государственном уровне, и в противодействии этим явлениям. Еще одна функция – контроль реализации государством и местными властями принятых решений. Организации гражданского общества должны также стимулировать проведение демократических реформ, укрепляющих права человека и дающих гражданам возможность участвовать в принятии решений.

Направлять участие общественности

Еще одна важная функция гражданского общества – участвовать в повседневной политике и налаживать демократический диалог. В странах с развитой демократией граждане постоянно участвуют в политическом процессе, в том числе и в периоды между парламентскими и местными выборами.

Организации гражданского общества могут создавать такие арены, на которых люди свободно дискутируют и формулируют общие интересы, передают свои требования тем, кто принимает решения и стоит у власти, изолированные группы имеют возможность заявить о своих интересах, добиваются влияния в касающихся их жизни вопросах. Таким образом, путем использования организаций в качестве каналов, связывающих общество с людьми, принимающими решения на государственном уровне, достигается укрепление демократии.

Обучать граждан демократической культуре

Недемократическую форму правления можно сравнительно быстро формально поменять на демократическую. Но для того, чтобы изменить политическую культуру страны, потребуется значительно больше времени. Будет ли работать демократия, в значительной степени зависит от того, насколько сильно общество пропитано ненерархической культурой, в какой степени ему свойственны толерантность, открытость, отсутствие дискриминации и насилия. Если люди не понимают и не знают о том, что требуется для демократии, то их деятельность несовместима с демократическим идеалом, поэтому во многих странах существуют проблемы с укреплением демократии. Таким образом, создание и сохранение демократической культуры является одной из самых важных и сложных задач во всех обществах, претендующих на то, чтобы называться демократическими. Организации гражданского общества являются важными носителями такой культуры и поэтому часто играют ре-

шающую роль в развитии страны¹. Они могут внести весомый вклад в укрепление и развитие демократической культуры преимущественно двумя основными способами.

Во-первых, активно работая в демократических организациях, люди обучаются демократии на практике. В них воспитывается демократическое мышление, которое заключается главным образом в уважении к различиям, демократически принятым решениям, в ненасильственных способах разрешения конфликтов и т.д. Процесс «образования демократов» предоставляет возможность давать группам, дискриминируемым в рамках формальной политической системы, знания и опыт о демократических процессах. Таким образом, важно не только изначально декларировать принципиальное отсутствие дискриминации, но и давать на практике возможности и средства, чтобы влиять на принимаемые решения, таким группам, как, например, молодежь, коренное население или люди с ограниченными возможностями.

Во-вторых, внешняя работа организации должна стремиться к тому, чтобы люди получали знания о возможностях своего участия в политических процессах на местном уровне. Этот результат может быть достигнут с помощью повышения информированности в области прав человека представителей власти и людей, принимающих решения, либо путем образовательной работы совместно с другими организациями гражданского общества.

¹ Perlas, N, *Globalisering på mänskliga villkor, civilsambället, kulturell makt och tregrening*, 2001.

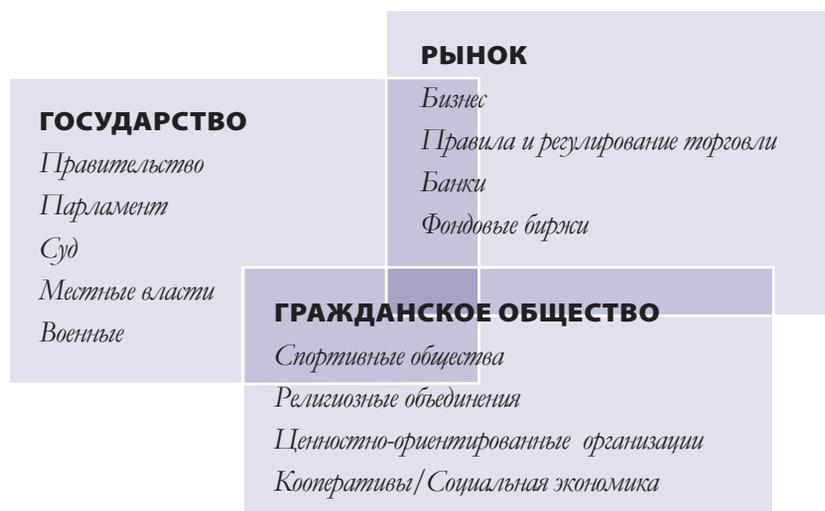
Организации гражданского общества

Небольшая группа мыслящих людей может изменить мир...

Маргарет Мид

ГРАЖДАНСКОЕ общество состоит из отдельных людей, которые работают для того, чтобы в обществе произошли изменения. Однако не всякое изменение обязательно влечет за собой улучшения, и даже в гражданском обществе могут существовать организации, деятельность которых, к примеру, дискриминирует тем или иным образом какие-либо группы людей. Однако большей своей частью действующие субъекты гражданского общества представляют собой движущую силу для позитивных изменений. Сказанное выше не означает, что организации гражданского общества являются гетерогенной группой. Напротив, общество состоит из различных типов организаций, поэтому иногда бывает сложно провести четкую грань между субъектами государства, рынка и общественного сектора. Например, открытые акционерные общества существуют на грани между рыночным и государственным сектором, общественные организации, работающие в тесном сотрудничестве с государственными органами – между государством и гражданским обществом, а кооперативы – между рынком и гражданским обществом, и т.д.

Иногда баланс власти между этими тремя сферами нарушается, поэтому важно, чтобы каждая организация четко определяла свои основные ценности и цели, а также осознавала, в каком контексте она работает.



Сельскохозяйственные кооперативы, обычно относятся к категории «социальной экономики» и служат примером тех субъектов деятельности, которые расположены где-то на пересечении трех сфер. Кооперативы представляют собой важную часть гражданского общества и одновременно ведут деятельность, дающую прибыль. Иногда сложно решить, следует ли их рассматривать как часть бизнеса или как часть гражданского общества, поэтому в представленной выше модели иногда выделяется отдельная сфера «социальной экономики».

Другой пример размытых границ можно найти в недемократических странах, которых организации должны находиться в согласии с государством для того, чтобы получить возможность работать. В таких условиях организации, действующие в рамках международного сотрудничества по развитию, часто вынуждены действовать в тесном контакте с так называемыми «близкими к государству» организациями. В таких случаях важно время от времени делать оценку тех интересов, которые такое сотрудничество преследует. Организации должны обладать достаточной независимостью от государства, чтобы их работа не оказалась напрасной.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Организация часто рассматривается как социальное образование, сформированное из отдельных людей в определенном социальном контексте, со своей индивидуальной структурой, определенными размерами, а также уникальными задачами и целями¹. Одни организации существуют благодаря самоотверженной деятельности отдельных личностей, в то время как другие исполняют координирующую роль независимо от людей, вовлеченных в их деятельность. Отдельные сотрудники в такой организации взаимозаменяемы, и один человек может выполнять в ней несколько ролей или даже все сразу.

Каждая организация уникальна, и, возникнув при специфических предпосылках, в уникальном контексте определенной страны и со своей особой целью, каждая организация создает свою уникальную структуру и способ работы. Несмотря на это, все организации гражданского общества можно разбить на два типа.

1. Организация как средство:

Люди создают организации с целью реализации какой-либо идеи. Таким образом, организация становится выражением желания добиться некоторого изменения.

2. Организация как место встречи:

Люди встречаются – возможно, ежедневно – для обмена мыслями, идеями и для общения друг с другом.

¹ См. например: Winai, Peter: "Organisationsutveckling och kapacitetsupplyggnad", SMR 2002 сmp. 7, 1999:1 Sida сmp. 8, а также Rick, James: "Demystifying Organisation Development" INTRAC, 1998.

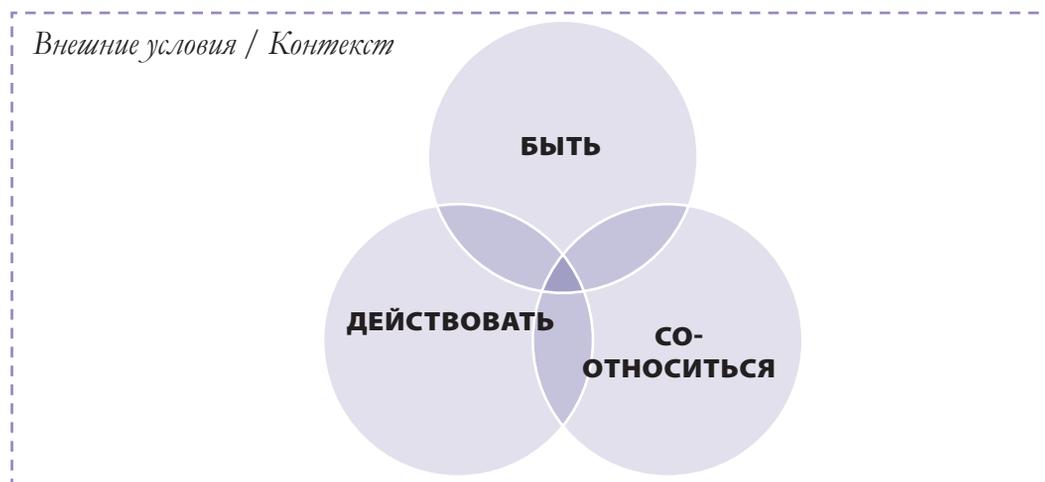
Организации работают на глобальном, национальном, региональном и местном уровне и могут заниматься самой различной деятельностью. Для того чтобы определить тип организации и лучше понять, как она ведет себя по отношению к партнерам и стратегическим альянсам, часто в различных контекстах используются такие термины, как «народное движение», «базовая/первичная организация» (base/grassroots organization), «социальное движение», «организация гражданского общества» (CSO), «неправительственная организация» (NGO), а также «местная общественная организация» (community based organization).

Следует отметить, что существует множество различных форм организации работы – формальных и неформальных¹. В деревне, например, часто встречается неформальный вид объединения, построенный на личных контактах и своеобразной «сети общения». Подобные объединения могут быть довольно сильными и достаточно эффективно действовать, когда надо добиться определенного результата, хотя внешне они не похожи на организации и не дают четкого представления о распределении внутренних ролей и о целевых группах, на которые направлена их деятельность.

Для правильного понимания потребностей в организационном развитии необходимо знать, ради чего организация была создана и чем обеспечивается ее легитимность. Также необходимо выяснить ценностные ориентиры организации, ее движущие силы и уникальные особенности².

В качестве примера организационной модели Форум Сюд выбрал модель INTRAC. Согласно этой модели, организация выполняет три пересекающиеся и связанные между собой в рамках определенного контекста функции³.

Быть – эта функция описывает отношения внутри организации и условия, в которых она работает. Речь может идти о ценностных ориентирах организации, ее



Модель INTRAC согласно Форум Сюд⁴

¹ Ginzburg, O, *The hungry man*, 2005.

² Winai, P, *Organisationsutvärdering och organisationsutveckling – Några utgångspunkter för enskilda organisationer, 1999:1 Sida.*

³ www.intrac.org

⁴ Исходная модель была разработана организацией INTRAC (International NGO Training and Research Centre).

внутренней культуре, отличительных особенностях, способах действия, взятых на себя обязательствах, движущих силах, распределении власти, знаниях, компетенции, общности, целях и видении, а также о стратегиях и системе работы организации.

Действовать – эта функция описывает деятельность организации и выполнение ею взятых на себя обязательств. Сюда относятся реализуемые организацией мероприятия и проекты, то, каким образом организация осуществляет свои стратегии, применяет методы, организует системы и внутреннюю коммуникацию, а также управление организацией, имеющиеся у нее ресурсы, знания и достигаемые результаты.

Соотноситься – эта функция описывает те связи и отношения, которые организация выстраивает с другими субъектами и со своим окружением. Сюда относятся существующие возможности и препятствия, отношения с властью, партнерами и оппозицией, а также с целевой группой.

Согласно предложенной модели, в жизни организации существует ряд аспектов, которые присутствуют во всех функциях, зависят друг от друга и оказывают друг на друга взаимное влияние. Графически это изображено с помощью трех пересекающихся областей.

Внешние условия и контекст изображаются с помощью пространства, окружающего три пересекающиеся области. В этом пространстве организация вступает в отношения с окружающей средой. Организация оказывает воздействие на внешние условия и сама подвергается влиянию того контекста, в котором находится. Каждая присущая организации отличительная особенность является результатом сочетания ее собственного внутреннего состояния и отношения к внешним субъектам. Происходящее здесь и сейчас развитие организации, ее функционирование и способность достигать поставленных целей в высшей степени зависят от существующих внутри нее отношений, а также связей между ее внутренней жизнью и постоянно изменяющейся внешней средой. Чтобы в дальнейшем рост и легитимность организации были возможны при наличии внешнего влияния, организационная система должна быть достаточно гибкой и иметь возможность приспосабливаться к новым требованиям и условиям.

ЛЕГИТИМНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Многие организации были созданы на основе общего видения или какой-либо системы ценностей. Из-за того, что большая часть организаций действует под влиянием сильного стремления людей к переменам, организации гражданского общества часто рассматриваются как бесспорно позитивные. Важно, однако, помнить, что и в этих организациях могут возникать такие проблемы, как коррупция, поверхностный анализ проектов, кумовство, что, естественно, подрывает доверие к такой организации.

Для того чтобы организация смогла сохранить свою легитимность, важно, чтобы она воспринималась гражданами, государством и представителями гражданского общества в качестве надежного действующего субъекта. Также важно, чтобы организация осознанно выбрала наиболее эффективный способ защиты интересов своей целевой группы. Полномочия на действие организация, как правило, получает от своих членов или целевых групп¹. Поэтому членство в организации традиционно рассматривается как основа ее деятельности, легитимности и развития. Понятие «член организации» в зависимости от страны может наполняться разным смыслом. Чаще всего членом организации называют человека, который подал заявление на членство, заплатил членские взносы и имеет возможность влиять на решения и направленность деятельности организации. Члены организации могут играть активную или пассивную роль в ее жизни, однако все они выполняют важную функцию, определяя видение организации².

Однако не все организации основаны на членстве. В настоящее время существует некоторое количество организаций, легитимность которых достигается за счет работы с различными типами сетей. Часть организаций, не имеющих членства, избирает путь сотрудничества с организациями с большим количеством членов, чтобы таким образом получить легитимность. Другие организации могут существовать в виде различного рода советов либо походить на коммерческие организации. Например, в Южной Африке существуют фонды, заявляющие, что их легитимность тем или иным образом зафиксирована в конституции страны и поэтому не может подвергаться сомнению. Такая аргументация, не требующая подкрепления легитимности наличием у организации членов и целевой группы, имеет право на жизнь. Однако она должна быть хорошо продуманной и внятно объяснимой, поскольку изначально, по своей природе, не может давать организации права обучать граждан демократической культуре.

Любые организации, как с открытым членством, так и без такового, могут внести свой вклад в демократическое развитие. Например, они могут заниматься защитой прав уязвимых групп населения, осуществлять контроль над работой государства и лиц, принимающих решения, поддерживать своими действиями демократические реформы, обучать граждан и ответственных за принятие решений чиновников принципам соблюдения прав человека и демократическим методам работы. Однако, в конечном счете, возможности в деле укрепления демократии для организации, не имеющей членов, значительно более ограничены по сравнению с той, деятельность которой основана на членстве и, среди прочего, связана с просвещением своих членов в вопросах партнерского участия и демократического мышления.

¹ Winai, P, *Organisationsutvärdering och organisationsutveckling — Några utgångspunkter för enskilda organisationer*, стр. 11, Sida, 1999:1.

² Важно осознавать, что может дать для индивида членство в организации. В недемократических странах оно может раскрыть идею, которую поддерживает человек, что иногда бывает сопряжено с опасностью для жизни. Поэтому к членству в организациях, действующих в таких странах, надо относиться с должным уважением, и в таком случае необходима другая формулировка понятия членства.

Организации, основанные на членстве, являются местом, где люди могут встречаться для обсуждения идей, формулировать и предъявлять свои требования к принимающим решения. Организации могут функционировать как «школы демократии».

Организации без членской базы также могут вносить вклад в развитие демократии, но не имеют предпосылок, чтобы выступать в качестве «школ демократии». Им не хватает собственных членов, которым можно было бы прививать демократическую культуру.

СИСТЕМЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ВНУТРЕНнюю ДЕМОКРАТИЮ

Для достижения поставленных целей в области сотрудничества по развитию через влияние на окружающую среду и ее изменение каждая организация должна иметь свой индивидуальный путь развития, и ее преобразование должно быть адаптировано к внешним условиям, в которых она работает. При анализе организации достаточно легко выявить проблемы, связанные с ее формальной структурой. Положительный момент заключается в том, что их относительно легко исправить.

Швеция отличается от других стран своим подходом к законодательству, регулирующему деятельность НПО. В то время как во многих странах существует специальное законодательство, которого должны придерживаться все общественные организации, в Швеции законом регламентируется только некоторая часть деятельности, например, экономическая активность и финансовая отчетность. Но, несмотря на отсутствие в Швеции законодательства, регулирующего деятельность НПО, большая часть некоммерческих организаций имеет сходную организационную структуру.

Когда группа людей принимает решение создать организацию, проводится так называемое *учредительное собрание*. На нем принимаются устав и основные документы организации, избирается правление, обсуждается видение и основные цели организации. Устав может быть изменен на следующем ежегодном собрании.

На ежегодном собрании обычно присутствуют все члены, однако если организация большая и/или имеет местные отделения, для участия в собрании может использоваться какая-либо форма представительства. Независимо от того, представляет ли член организации только себя самого или группу людей, повестка дня собрания заблаговременно высылается ему до начала встречи. У всех членов организации должна быть возможность влияния на вопросы, которые будут обсуждаться на ежегодном собрании. Проще всего эта возможность реализуется путем формулирования своих взглядов и пожеланий в виде предложений, которые затем в письменном виде высылаются правлению. Все пред-

ложения должны пересылаться всем членам организации до начала собрания, чтобы у каждого участника появилась возможность сформировать собственное мнение по каждому предложению.

Правление несет ответственность за выполнение принятых на ежегодном собрании плана деятельности и бюджета, административное управление, а также решения по вопросам организационного развития и методов работы. В крупных организациях с большим штатом сотрудников значительная часть работы по организационному развитию ложится именно на персонал, хотя правление по-прежнему несет на себе основную ответственность. О том, как усовершенствовать работу правления и сделать ее более демократичной, уже написано множество статей, книг и пособий. Самые важные аспекты заключаются в том, что встречи правления должны быть максимально открытыми и проводиться с привлечением как можно большего числа участников, для того чтобы каждый член правления мог почувствовать себя вовлеченным в работу и взять на себя ту ответственность, для которой он был избран. Для создания у участников чувства сопричастности к происходящему, для того чтобы они почувствовали свою ответственность, требуется, чтобы все решения были тщательно подготовлены и согласованы. Все члены правления должны иметь возможность высказаться по любому из рассматриваемых на собрании вопросов. Если председатель замечает, что кто-то говорит слишком много либо вообще не принимает участия в обсуждении, он может применить некоторые демократические рабочие приемы, которые помогут сделать процесс более равноправным и справедливым¹.

Секретарь собрания – лицо, ответственное за поступающую после собрания правления информацию о его ходе и результатах. Протоколы собраний нужны для того, чтобы члены правления, ревизоры и любой сотрудник организации могли проследить за его работой. Обычно протокол предыдущего собрания рассматривается как один из первых пунктов повестки дня нового собрания правления. В него могут быть внесены изменения. Правление решает, какая информация должна быть донесена до остальных членов организации.

Ревизоры также выдвигаются и избираются на ежегодном собрании. Важно, чтобы ревизоры сохраняли определенную независимость от правления организации. Ревизоры оценивают как экономическую составляющую деятельности организации, так и ее работу в целом. Таким образом, они контролируют работу правления и организации в целом относительно устава организации, ее плана деятельности, бюджета, специальных вопросов, вынесенных на ежегодное собрание, правовых и финансовых актов страны, на территории которой действует организация. Ревизоры готовят свой отчет к ежегодному собранию. На основании изложенной там информации собрание может освободить членов правления от возложенных на них обязанностей. Если этого не произошло, члены правления обязаны и дальше нести возложенную на них ответ-

¹² Falk, T, and Olsson, I, "Överens, en bok om demokratiska mötesformer", Fria Förlaget, 2000 or Eklund, U, and Stakston, B, *Kreativa möten - en handbok för lyckade möten*, LSU, 1999.

ственность до тех пор, пока проблемы не будут решены. Иногда нерешенная проблема может стать предметом рассмотрения полиции.

Комиссия по выдвижению кандидатов – это группа людей, которая в период между ежегодными собраниями готовит предложения по кандидатурам в члены правления или в ревизоры на следующий год. Члены комиссии должны быть хорошо информированы о деятельности организации и ее членах, чтобы успешно подбирать нужных людей для выполнения соответствующей работы. Люди, которых выдвигают в члены правления, должны обладать должной компетенцией и в достаточной степени представлять членов организации.

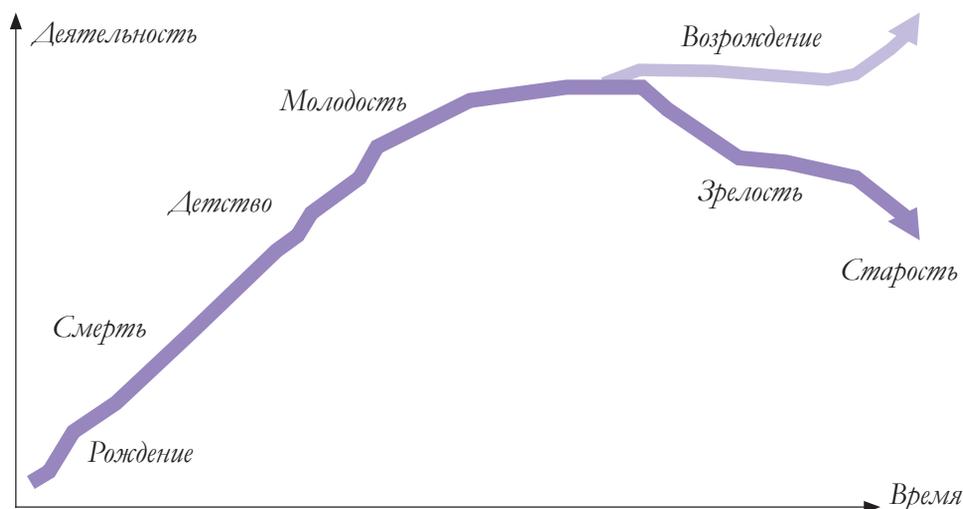
В Швеции существует много литературы о некоммерческих объединениях и других организациях. Многие ассоциации образования взрослых занимались разработкой учебной литературы по вопросам создания объединений или организаций. Большинство книг посвящено экономической составляющей деятельности организации или ведению отчетности, однако есть и такие, в которых рассказывается о способах укрепления демократии внутри организации и / или о более креативных формах проведения встреч.

Примеры пособий:

- *Non-profit associations – starting, running and developing them!* Rune Nilsson, Förlags AB. Пособие издавалось также на шведском языке.
- *Björnen. Kvalitet i Förening* utgiven av MIP/MISO och Malmö Stad 2004.
- *Att bilda förening – ett studiematerial för ABF*, Stockholm mars 2004.
- *Den ideella föreningen – juridik och ekonomi*, Björn Thunberg, Studentlitteratur 2006.

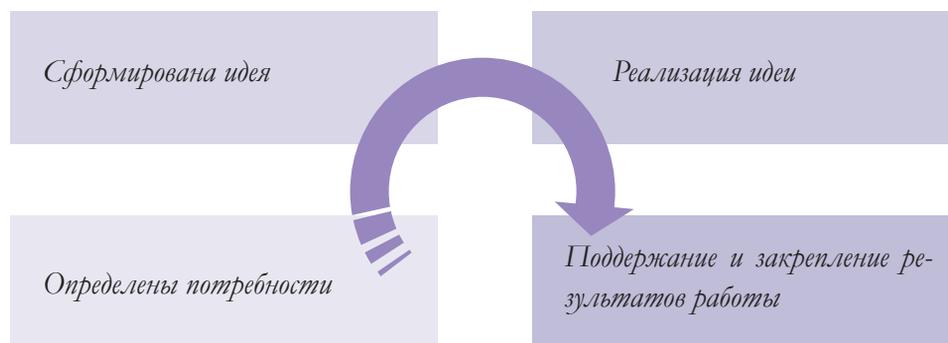
СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Заводя разговор об организационном развитии, обычно начинают со схемы жизненного цикла организации, иллюстрирующей различные стадии ее жизни и развития. Потребности организации могут быть весьма разнообразными, в зависимости от того, на какой стадии развития она находится. Только что созданная организация нуждается преимущественно в стратегическом планировании для достижения долгосрочных целей, в то время как более опытной организации, возможно, стоит вернуться к собственным истокам, чтобы проанализировать свою деятельность и вновь обрести легитимность за счет привлечения новых членов. Приведенная ниже модель полностью описывает жизненный цикл организации и направление ее развития на разных стадиях. Вместе с тем важно обратить внимание на тот факт, что необходимость изменений определяется не только стадией, на которой в данный момент находится организация, но зависит и от условий, необходимых для ее легитимного существования.



Организация рождается на основе какой-либо потребности или идеи. В период «детства» организации развивается ее видение, ее ценностные установки и отличительные особенности. Затем она приступает к формированию своей внешней идентичности и стратегии деятельности, обретению легитимности и определению своей роли. На «взрослой» стадии организация достигает зрелости, занимает свою нишу и получает необходимые для успешной деятельности признание, компетенции и ресурсы. Для того чтобы организация не достигла фазы «старости», не стала относиться к своей деятельности как к рутине и не потеряла признания своих целевых групп, на этой фазе важно начать так называемую «работу по возрождению».

Кроме того, организацию можно охарактеризовать ее через процесс проектирования: от разработки до реализации. На первой стадии этого процесса следует определить потребности, на второй – сформировать идею, третья фаза – это непосредственная реализация проекта. На четвертой, последней стадии закрепляются результаты проделанной работы. Иногда этот период составляет 2–3 года.



Продолжающаяся в настоящее время дискуссия о том, что сотрудничество по развитию обязательно должно исходить из демократических и правовых перспектив, в какой-то мере устанавливает для многих организаций гражданского общества новые требования независимо от того, на какой стадии развития они

находятся – только начинают свою работу или их деятельность переживает угасание, постепенно переходя в состояние администрирования.

ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Часто организациям приходится быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде, происходящим на местном, региональном, национальном и международном уровнях, чтобы соответствовать новым требованиям, возникающим в результате этих изменений. Конечно же, изменения в организации – не самоцель, но поскольку внешняя среда постоянно меняется, организация должна все время следить за ситуацией. В результате она сможет более качественно вести управление и планировать свою внутреннюю работу по осуществлению изменений.

Внешней предпосылкой к изменениям могут стать политические, экономические перемены. Подобные события, с одной стороны, не всегда можно предвидеть, а с другой – на них сложно реагировать. В то же время организации всегда должны находиться в состоянии готовности к переменам и уметь принимать новые, достаточно гибкие решения. Иногда эти свойства бывают жизненно важны для самого существования организации.

Внутреннее развитие организации также существенно влияет на ее способность действовать эффективно. Примером внутренней предпосылки к изменениям могут стать различного рода события в среде сотрудников организации либо кардинальное преобразование штата. Приобретенный опыт ведет к переосмыслению прошлого и настоящего, а также к постоянному обновлению знаний, но он может привести и к выявлению недостатка знаний, что влияет на наши возможности внедрения изменений.



того, чтобы иметь принципиальную возможность работать. В качестве одной из характеристик внешней среды может рассматриваться скорость происходящих в ней изменений, а также их предсказуемость. Чем быстрее изменяется среда, тем выше потребность организации в приспособлении к ней. В изложенной ниже модели приведены четыре разных типа внешней среды, в которой может находиться организация.

Доминирование бюрократии: внешняя среда относительно стабильна и изменения в ней происходят очень медленно. Это позволяет достаточно легко предвидеть события, однако существует риск, что организация не будет осознавать, на какой стадии жизненного цикла она находится. А это создаст ряд проблем, так как организация будет недостаточно готова к необходимым изменениям.

Процесс обновления и новые идеи: окружающая среда достаточно сложна для понимания, в ней присутствует множество факторов, взаимодействующих между собой и влияющих друг на друга, однако изменения в такой среде происходят медленно. Низкая скорость изменений облегчает выработку новых идей, но в то же время организации легко совершить ошибку, решив, что медленные изменения не требуют значительных усилий по адаптации к окружающей среде.

Изменения, происходящие по заранее определенным сценариям: внешняя среда относительно стабильна, и события довольно легко предвидеть, однако изменения в ней происходят с большой скоростью. В такой ситуации организации часто пытаются создать стандартные алгоритмы действий, которые должны помочь им предвосхитить наступление значительных событий. Это делается для того, чтобы организации не приходилось постоянно заново приспосабливаться к изменчивой внешней среде.

Сложный для понимания мир: окружающая среда усложнена наличием в ней множества взаимосвязанных факторов, приводящих к быстрым изменениям. Такая внешняя среда представляет собой серьезный вызов для организации, которая вынуждена не просто приспосабливаться к такой среде, но делать это достаточно быстро, при этом члены организации должны успевать продумать наилучший метод адаптации.

Число факторов, влияющих на развитие, все время увеличивается. Из-за этого становится все сложнее предвидеть многие изменения. Это может создавать для организации проблемы, суть которых состоит в том, что окружающая среда изменяется, а организация не может адаптироваться к этим изменениям таким образом, чтобы продолжать свою деятельность¹. Такая необходимость предъявляет более строгие требования к методам планирования, берущим в расчет характер организации и ее окружение. Чем более сложная и неопределенная среда окружает организацию, тем более высокой должна быть способность организации изменяться и адаптироваться².

¹ "Vägledning för organisationsutveckling", Forum Syd 2002 and Weisbord, Marvin, R, Organisations-diagnos 1983.

² Greger, H, "Förändringsnavigatören". R&U förlag, 2002.

Организационное развитие

ОРГАНИЗАЦИИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА – это движущая сила демократии, построенной по принципу «снизу вверх». Гражданское участие и общественное влияние являются предпосылками демократического развития на местном, национальном и глобальном уровнях. Участвуя в работе организаций, люди тем самым вносят вклад в создание демократической культуры и демократических форм работы, что, в свою очередь, оказывает воздействие как на общество, так и на организации. С помощью организационного развития Форум Сюд стремится укрепить и развить возможности организаций вносить свой вклад в демократическое развитие общества. Поэтому организационное развитие – не самоцель, а средство достижения демократического, справедливого и устойчивого развития в мире.

Если организация рассматривает развитие как одну из составляющих смысла своего существования – другими словами, если организация открыта для необходимых изменений – то в этом случае ее роль в общем развитии, борьбе с бедностью и достижении более справедливого общества может стать в большей мере стратегической. Одно из возможных определений понятия организационного развития – «процесс, повышающий способность организации к достижению поставленных целей».

Чтобы избежать некорректности при анализе того, какие части организации и как именно должны быть подвергнуты изменениям, важно исходить из как можно более целостной картины. Только проанализировав всю организацию в целом, можно расставить приоритеты и увидеть, какие меры должны быть приняты в первую очередь. Как упоминалось выше, бывают случаи, когда допускается анализ лишь определенной части организации, по итогам которого проводятся ограниченные изменения – так называемый вклад в укрепление организации. Но поскольку Форум Сюд хочет обратить внимание читателя на важность целостного подхода, данное пособие будет в большей степени касаться развития организации в целом, нежели вклада в ее укрепление.

Форум Сюд определяет организационное развитие так:

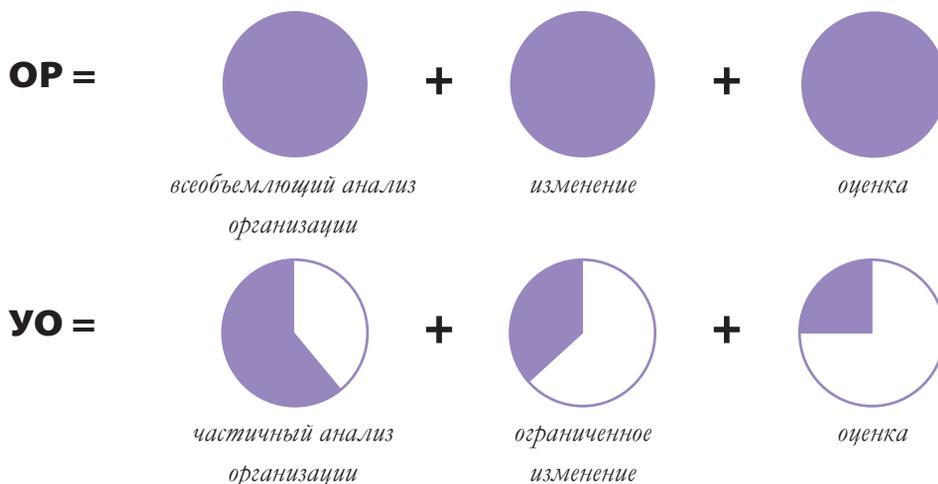
Развитие организации – это спланированный процесс изменений, который включает в себя всеобъемлющий анализ, целенаправленные изменения и оценку осуществленных изменений.

Положительные эффекты, достижение которых возможно благодаря организационному развитию:

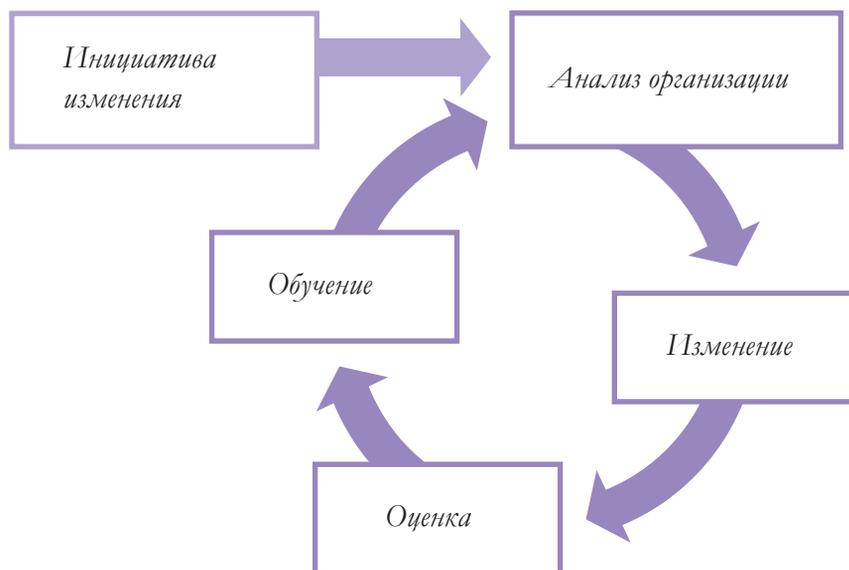
- Деятельность организации лучше соответствует проповедуемым ею принципам.
- Деятельность по продвижению общественных интересов (advocacy) проводится эффективнее, в результате организация легче достигает поставленных целей.
- Организация лучше осознает и контролирует собственное развитие.
- Расширяется сеть контактов и возможностей по созданию общей платформы для выполнения актуальной деятельности.
- Организация растет в своих собственных глазах, что является стимулом для ее членов.
- Решения, касающиеся планируемых изменений, принимаются более осознанно.
- Более эффективно реализуются проекты.
- Повышается уровень компетенций в вопросах управления имеющимися и потенциальными конфликтами. Яснее и четче становятся анализ и интерпретация внешних изменений, способных повлиять на легитимность организации и ее дальнейшее существование.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ИЛИ ВКЛАД В УКРЕПЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ?

Форум Сюд различает организационное развитие (ОР) и вклад в укрепление организации (УО). То, что их отличает в первую очередь, – это анализ. Для мероприятий по укреплению организации проводится анализ лишь некоторой ее части, в то время как при планировании организационного развития анализируется вся организация в целом.



ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ



Таким образом, организационное развитие рассматривается как процесс, который начинается с появления инициативы изменений и сопровождается тщательным анализом, рассматривающим все элементы организации. Иными словами, в анализ оказываются вовлечены все функции организации: БЫТЬ, ДЕЙСТВОВАТЬ и СООТНОСИТЬСЯ (см. модель INTRAC на стр. 20). Вопросы, касающиеся требуемого для проведения анализа времени, а также того, кто может и должен в нем участвовать, затрагиваются в главе «Практические инструменты» (см. стр. 56).

Всеобъемлющий анализ может указать путь к тому элементу организации, к той проблеме или специфическому направлению деятельности, которые должны быть подвергнуты изменениям. Впоследствии потребуется провести более детальный анализ этих областей, чтобы определить, в чем именно будут состоять изменения. Для того чтобы в процессе анализа были затронуты все части организации, как правило, используется какой-нибудь испытанный метод – например, «Октагон»¹ или «Сеть»². В данном пособии представлен метод анализа под названием «У кого власть?», более подробное описание которого приведено на стр. 64 в разделе «Практические инструменты». Однако важно помнить, что практически всем организациям необходимо дополнять имеющиеся руководства своими собственными вопросами, относящимся к конкретной организации и ее внешнему контексту.

Правильный подбор вопросов для анализа очень важен, поскольку ответы на них зависят не только от того, какие вопросы задаются, но и от того, как эти вопросы сформулированы. Если целью развития организации является изменение не только ее сущности («БЫТЬ»), но и деятельности («ДЕЙ-

¹ www.sida.se

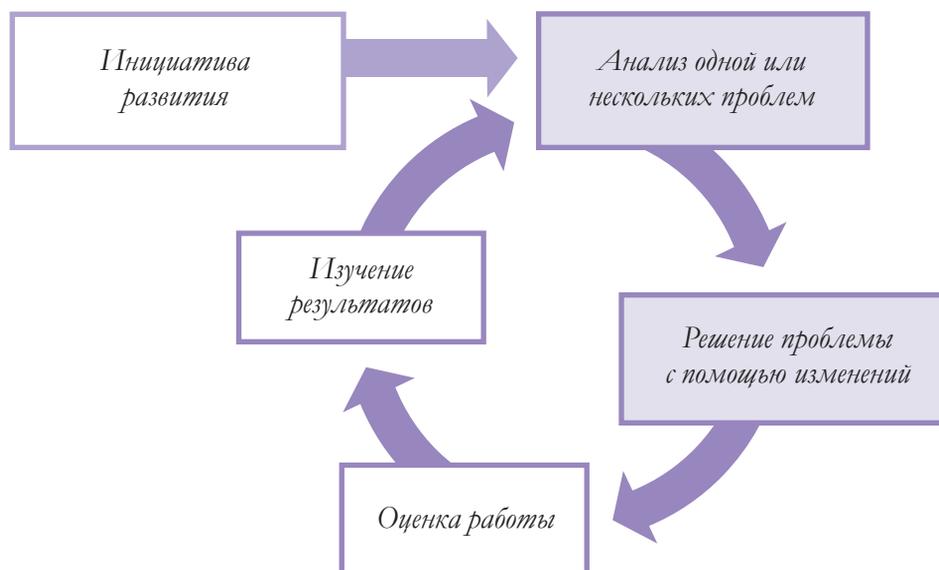
² www.missioncouncil.se

СТВОВАТЬ»), а также того, как организация воздействует на свое окружение и сама подвергается влиянию с его стороны («СООТНОСИТЬСЯ»), то анализ должен быть всеобъемлющим. Такой анализ при обычных обстоятельствах проводится не ежегодно, однако важно, чтобы он имел определенную периодичность. В отличие от всеобъемлющего анализа, меры по укреплению организации – более привычное явление, и, как правило, они проводятся на регулярной основе.

Идеи о том, как изменения должны быть воплощены в жизнь, часто возникают уже на стадии анализа. Когда становятся ясны сильные и слабые стороны, необходимые структурные изменения становятся очевидными. После того как анализ проведен, наступает время для составления плана работы по проведению изменений. Здесь важно учесть тот факт, что нельзя осуществлять запланированные изменения слишком быстро. Организация должна обозначить цель запланированных изменений и определить наилучший метод. Также организация должна решить, какие изменения наиболее актуальны, определить приоритеты и составить временной план для реализации всех изменений. Когда общий план действий с четко обозначенными целями будет готов, обсуждение работы по развитию пойдет значительно легче.

Чтобы ясно увидеть, как спланированные изменения повлияют на улучшение деятельности организации, процесс организационного развития всегда следует завершать оценкой выполненной работы. Результаты оценки должны давать ответ на вопрос: «Были ли достигнуты поставленные цели, и если да, то как именно это было сделано?» Подобная оценка иногда может оказаться очередным анализом организации, за которым могут последовать новые целенаправленные изменения.

ВКЛАД В УКРЕПЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ



Мероприятия по укреплению организации сопровождаются менее обширным анализом, и осуществляемые в связи с ними изменения охватывают меньше проблемных областей. Поэтому при реализации таких изменений внимание фокусируется не на всей организации, а только на наиболее актуальных, экстренных проблемах. Когда анализу подвергается только часть организации, очень легко упустить причины, вызвавшие рассматриваемые проблемы. Самый худший сценарий развития ситуации в таком случае – тот, при котором меры по развитию организации могут привести к усугублению существующих либо появлению новых проблем. Несмотря на этот риск, важно, чтобы процесс изменения был достаточно гибким. Также организация должна понимать и быть готовой к тому, что иногда изменения должны затрагивать только некоторые части организации.

ВОЗМОЖНОСТИ И «ПОДВОДНЫЕ КАМНИ» ИЗМЕНЕНИЙ

Процесс, в результате которого в организации должны произойти какие-либо изменения, не только обещает новые возможности, но и имеет свои «подводные камни». Поэтому важно четко понимать, какие именно изменения требуются – системные изменения, индивидуальное развитие или институциональное развитие организации.

Приступая к реализации процесса изменений, важно также уяснить, кто вовлечен в данный процесс, кто этим процессом руководит и как распределяются полномочия внутри организации. Также важно понять, имеют ли вовлекаемые в процесс изменения люди реальную власть в организации.

Часто для организации, находящейся на какой-либо стадии изменений, важно предоставлять отдельным ее членам возможности дальнейшего роста и развития согласно индивидуальному плану. У организаций, занимающихся образованием своих сотрудников и членов, часто возникает проблема, когда те почему-либо начинают искать новое место работы или пробуют сменить род деятельности. Организация инвестирует в людей, но в результате может оказаться в проигрыше. Однако можно заблаговременно принять меры для того, чтобы избежать утечки кадров после окончания обучения: например, организация может до начала курсов заключить с сотрудником соглашение либо продемонстрировать ему перспективы развития и роста влияния, открывающиеся после обучения.

Также важно продумать, как индивидуальное развитие сотрудника может быть использовано к выгоде всей организации. Обучение должно рассматриваться в масштабе всей организации в целом, и уже с самого его начала должна быть предусмотрена дальнейшая передача знаний другим (например, в форме тренинга для тренеров (ToT) и т.п.). Дальнейшая передача знаний облегчается, если организация отправляет на обучение двух или даже трех человек одновременно. Это позволяет людям, прошедшим обучение, совместно распространять новые идеи и методы работы среди других членов организации. Даже если

кто-то и покидает организацию после прохождения курсов, важно всё же рассматривать обучение и развитие людей как часть организационного развития. Надо надеяться, что уходящие возьмут с собой свои новые знания для того, чтобы использовать их в другом месте.

СТОРОННИКИ И ПРОТИВНИКИ

Приступая к работе по развитию организации, важно понимать, что у любых изменений есть свои сторонники и противники. Многие организации сталкиваются с проблемой, заключающейся в том, что сотрудники или члены видят необходимость изменений, в то время как руководству осознать причины, в силу которых они необходимы, сложнее. Процесс реформирования организации может пугать руководителя перспективой ограничения его власти либо угрожать чьему-либо положению. В подобной ситуации важно сделать работу по внесению изменений как можно более прозрачной, чтобы все понимали, что происходит, а вовлеченные в процесс лица получили четкие полномочия и смогли оказывать влияние на его ход.

Важно быть готовым к тому, что всегда будут существовать силы, противодействующие работе по изменениям. Если вы осознаете этот факт, вам будет легче противостоять этим силам, давая им аргументированный и продуманный ответ. Исходным пунктом является тот факт, что развитие организации должно усилить ее возможности и повысить эффективность в деле достижения поставленных целей.

ДЕМОКРАТИЯ НЕ МОЖЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ БЕЗ ДЕМОКРАТОВ

Для того чтобы процесс изменения внес свой вклад в работу по укреплению демократии, снижению бедности и соблюдению прав человека, процесс внедрения изменений в организации должен осуществляться определенным образом. Форум Сюд вычленил три цели организационного развития и предложил метод анализа под названием «У кого власть?». Этот метод исходит из демократических и правовых предпосылок и помогает организациям сфокусировать процесс организационного развития на стратегических вопросах власти. Безусловно, есть и другие цели, которые организация может самостоятельно поставить в процессе своего организационного развития.

Стоит обратить внимание на то, что данный метод работы отличается от других средств анализа, в которых аналитические вопросы имеют более открытый характер. Другие теории организационного развития часто фокусируются на самом процессе¹. По мнению Форума Сюд, необходимо, чтобы этот процесс укреплял уверенность организации в себе и таким образом позитивно влиял на ход изменений. Но, как говорилось выше, именно ход работы по осуществ-

¹ James, R, *People and change: Exploring capacity building in NGOs*, 2002. Britton, B, *Leaders changing inside-out, What causes leaders to change behaviour?*, 2003. *Organisational learning in NGOs, Creating the motive, means and opportunity*, 2005. Hjelm, G, *Förändringsnavigatören*, 2002.

влению изменений и является ключевым фактором для достижения позитивных результатов. Для реализации процесса имеет значение то, как вовлечены в процесс отдельные его участники, кто чем занимается, как распределяются полномочия и ответственность, как принимаются и реализовываются решения. Предложения по реализации процесса организационного развития изложены в главе «Практические инструменты».

ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ДОЛЖНА ИЗМЕНЯТЬСЯ

Форум Сюд установил три основные задачи для поддержки организационного развития. Они связаны с тремя функциями организации – «БЫТЬ», «ДЕЙСТВОВАТЬ» и «СООТНОСИТЬСЯ», приведенными в описании модели INTRAC на стр. 20. Как в модели INTRAC функции организации пересекаются между собой, точно так же одна задача изменения может пересекаться с двумя, иногда тремя другими задачами.

Задачи Форума Сюд по развитию организации:

- 1. Укреплять организацию как достойный доверия субъект демократического гражданского общества.*
- 2. Укреплять стратегическую работу и повышать эффективность организации в достижении поставленных целей, соблюдая права членов организации и целевых групп.*
- 3. Укреплять стратегическую нишу (направление) организации в отношении других заинтересованных сторон и усиливать влияние организации на государство и общество.*

Для того чтобы лучше показать тип изменений, скрывающийся за каждой задачей, ниже мы приведем несколько примеров. Очевидно, что нельзя напрямую переходить к практической работе, основываясь на одном из них без соответствующего анализа, однако все же они дают определенное представление о потребностях, которые могут быть реализованы. Организация, которой необходимо развиваться в разных областях, должна выбрать наиболее важное для реализации изменений направление и начать работу именно с него.

ЗАДАЧА 1

Укреплять организацию как достойный доверия субъект демократического гражданского общества.

Первая задача связана с функцией «БЫТЬ». Такие ценности, как уважение к правам человека, право на участие и отсутствие дискриминации, должны задавать тон работе всей организации. Благодаря тому, что организация живет по проповедуемым ею законам, она пользуется доверием как со стороны своих членов и/или целевых групп, так и со стороны общества, в жизни которого она хочет участвовать и которое стремится изменить.

Анализ

Организации может потребоваться анализ того, каким образом ее система ценностей отражает приоритеты, методологию и способы работы. Результаты позволят понять, как названные факторы относятся, например, к перспективе мира без насилия и бедности, развитию толерантности к различиям между людьми, установлению равноправия и улучшению окружающей среды, а также возможности молодежи участвовать в работе организации. Также важно проанализировать, как обстоят дела с легитимностью организации, и проверить, например, насколько успешно организация привлекает новых членов и выходит на новые целевые группы. В этой связи также неплохо поставить вопрос – может ли и должна ли целевая группа быть представлена среди членов организации? Кроме того, будет полезно посмотреть, как организация решает свои самые главные проблемы. Речь может идти о частом отсутствии на рабочем месте, например, в связи с эпидемией ВИЧ, или о том, как следует реагировать, если окружающий мир меняется настолько радикально, что определенные мероприятия или способы работы организации становятся неактуальны.

Цель изменений

Изменения в организации могут заключаться в поиске новых способов работы и методов проведения сопутствующих процессов либо в перестройке структуры организации таким образом, чтобы упростить сложную иерархию отношений. Изменения могут способствовать расширению членской базы и укреплению легитимности организации.

Вклад в развитие организации

Вклад может заключаться в проведении курсов для членов правления и руководства, в изменении структуры ежегодных собраний и поддержке новых групп среди членов. Он также может заключаться в сборе нового материала по способам работы, методам и новым стратегиям, показывающим, как система ценностей организации в отношении прав человека будет доведена до сотрудников, членов, целевых групп и партнеров по сотрудничеству. Данные меры могут повлечь за собой увеличение как затрат на образование людей, так и общих расходов организации. Возможно, организации потребуется также оплачивать работу тех, кто будет управлять проведением изменений.

ЗАДАЧА 2

Укреплять стратегическую работу и повышать эффективность организации в достижении поставленных целей, соблюдая права членов организации и целевых групп.

Вторая цель связана с функцией «ДЕЙСТВОВАТЬ». Когда речь идет о деятельности организации, организационное развитие может содействовать как правильности работы организации, т.е. работе со стратегически важными вопросами, так и правильности реализации деятельности, т.е. нацеленности на максимально эффективное достижение целей организации. Это может повлечь за собой пересмотр организацией своих административных систем, экономических процедур, а также ответственности и полномочий работников. Данный процесс может принимать вид обучающих тренингов, измененных или обновленных систем, новых правил и способов ведения дел.

Анализ

Организации может потребоваться проанализировать свои возможности по наращиванию потенциала, в том числе в отношении ведения проектов, анализа потребностей, планирования, реализации, вторичного анализа, отчетности и оценки, обучения и прозрачности. Организации также следует пересмотреть существующие потребности при планировании мер по улучшению администрирования, достижению большей стабильности ресурсов и источников финансирования, а также структуру организации и ее легитимность. Кроме того, важно проанализировать возможности наращивания потенциала в таких областях, как здоровье, обучение, мини-кредитование, вопросы гендера и молодежи, профилактика ВИЧ и организационное развитие.

Цели изменения

Чтобы построить новую, улучшенную систему, организации могут потребоваться пособия других организаций по планированию, мониторингу и оценке – так называемому РМЕ (planning, monitoring, and evaluation). Возможно, речь будет идти о расширении знаний о прозрачности и финансовых системах, о конкретных областях деятельности организации или о том, как улучшить методы охвата членов организации и целевых групп.

Вклад в развитие организации

Вклад может заключаться в обмене опытом между организациями региона или на международном уровне. Такой обмен основывается на том, что доверие между партнерами по сотрудничеству достаточно велико и обе организации не боятся показать друг другу как свои сильные, так и слабые стороны. Этот процесс может включать в себя курсы РМЕ для лидеров проектов, бухгалтеров, внутренних ревизоров и руководства, либо предметные курсы для членов организации и персонала. Затраты могут, в частности, охватывать дорожные расходы, стоимость курсов и гонорары для лиц, занимающихся внедрением новых систем.

ЗАДАЧА 3

Укреплять стратегическую нишу (направление) организации в отношении других заинтересованных сторон и усиливать влияние организации на государство и общество.

Третья цель связана с функцией «СООТНОСИТЬСЯ». Часто организации гражданского общества находятся в условиях наличия множества других субъектов, сотрудничающих между собой для достижения своих целей. Организационное развитие может укрепить как способность организации сотрудничать с другими субъектами, так и ее умение найти свою нишу. Работа по оказанию влияния либо продвижению интересов может представлять собой как попытку изменения политических решений, так и трансформацию общественного мнения. Хорошо, если организации могут взять на себя дополняющие друг друга роли – в работе по формированию мнения и оказанию влияния на государство, с одной стороны, и в работе по изменению отношения средств массовой информации – с другой.

Анализ

Организации может порекомендоваться проанализировать существующие потребности в сотрудничестве и коммуникациям по отношению к целевым группам, международным и национальным организациям, государству и международным структурам. Также важно проанализировать потенциал организации в отношении оказания политического влияния, отслеживания принимаемых государством и рынком решений, а также работы по достижению консенсуса.

Цель изменения

Организация может развиваться в рамках сетей организаций с общими интересами, определив свою нишу и специфические особенности. Это повышает ее возможности по обеспечению прозрачной работы и информированию о своей деятельности. Такой процесс может означать дополнительное выделение ресурсов на работу по формированию общественного мнения, а также продвижение интересов с целью стратегического улучшения ситуации для целевых групп и членов организации.

Вклад в развитие организации

Вкладом может стать выработка планов коммуникации, из которых четко понятно, какие люди вовлечены в процесс изменений. Наращивание потенциала внутри организации также может иметь вид получения новых фактов и информации, полезной для работы по организационному развитию. Затраты на обучение персонала и получение новых знаний могут вполне окупиться впоследствии.

Партнерство и сотрудничество

Хорошее партнерство строится на общности методов и целей. Распределении ответственности и информации. Обюдном доверии и прозрачности. Совместной работе для создания механизмов и каналов деятельности. Соблюдении договоренностей и уважительном отношении к планам партнера. Для достижения хорошего партнерства необходимо проводить совместный анализ глобального и местного контекста, в котором проводится работа. Обращать внимание на знания и систему ценностей в тех странах, где работают партнерские организации. Знать, в каких условиях находится партнер и какие у него взгляды на развитие. Совместными усилиями выработать краткосрочные и долгосрочные планы. Составлять общий стратегический план для осуществления деятельности и проводить ежегодные встречи для обсуждения партнерства.

Домингош Кайейе, Центр по продвижению и развитию сообществ в Моксико, Ангола

ПОДХОДЫ И СПОСОБЫ поддержки организаций гражданского общества находятся в состоянии непрерывного изменения, что естественно, когда в центре внимания находятся вопросы развития. Старая дискуссия о «донорах» и «получателях» теперь перешла в контекст сотрудничества в области развития, а это подразумевает, кроме всего прочего, что у партнерских организаций имеются общие цели. Однако, несмотря на общеизвестную истину, гласящую, что лучший друг развития — долгосрочное сотрудничество, чаще всего организации работают вместе в рамках конкретного проекта, имеющего начало и конец, вместо того чтобы выяснить, что они хотят получить от партнерства и чему могут научиться друг у друга.

Благодаря международному сотрудничеству по развитию происходит взаимное влияние гражданских обществ различных стран друг на друга. Иногда сотрудничество строится на паритетной основе, в то время как в совместную деятельность оказываются вовлечены организации с очень разными целевыми установками. Но даже в такой ситуации организации могут дополнять друг друга таким образом, чтобы благодаря сотрудничеству достигать наилучших результатов.

Партнерство, как и работа отдельных организаций, не является статичным процессом. В зависимости от продолжительности сотрудничества, а также внутреннего и внешнего давления, в партнерстве могут потребоваться изменения для повышения эффективности работы и выполнения актуальных задач в течение отведенного времени. Тогда возникает вопрос: кому принадлежит право вето в случае, если партнеры по сотрудничеству не достигли общих договоренностей?

Это особенно важно, поскольку партнерство часто характеризуется наличием обоюдной зависимости, даже если эта зависимость для каждого из партнеров выражается по-разному. Сильная сторона местного партнера в первую очередь может состоять в понимании контекста, в рамках которого осуществляется сотрудничество, тогда как сильная сторона шведских организаций заключается, помимо прочего, в доступе к финансовым ресурсам.

Местные партнерские организации гражданского общества всё чаще говорят об усталости, вызванной постоянной необходимостью сотрудничества/несотрудничества, подготовки и предоставления отчетов, поиска грантов и выполнения правил, устанавливаемых различными грантодателями. Одна из тенденций развития стабильного партнерства – это «core funding», так называемое «стержневое» финансирование, когда местный партнер получает финансовую помощь от различных грантодателей, но представляет только одно программное предложение и один финальный отчет. Шведское агентство по международному развитию и сотрудничеству (Sida) считает, что помощь иностранным НПО может поступать напрямую через шведские дипломатические миссии, вместо того чтобы проходить через какую-либо шведскую организацию, выступающую в качестве посредника. Как этот подход отразится на установлении связей и партнерства между шведскими и местными организациями в других странах, пока сказать сложно. Но для того, чтобы партнерство продолжалось и расширялось, важно, чтобы оно постоянно находилось в процессе развития.

Примеры целей партнерства:

- 1. Укрепление организаций в качестве демократических действующих субъектов гражданского общества.*
- 2. Развитие знаний и компетенций местного партнера, его готовности самостоятельно вести повседневную деятельность.*
- 3. Укрепление самой организации местного партнера.*
- 4. Расширение сети контактов, качественное и непрерывное обновление форм сотрудничества.*
- 5. Расширение знаний обоих партнеров, их представлений о том, что могут сделать бедные люди для того, чтобы их голос был услышан, как они могут самоорганизоваться и изменить свою жизненную ситуацию, а также повышение реалистичности оценок будущих возможностей партнеров в вопросах борьбы с бедностью¹.*

ПАРТНЕРСТВО И ФИНАНСИРОВАНИЕ

В рамках международного сотрудничества по развитию существует множество разных типов партнерства, каждый из которых имеет свое уникальное начало. Иногда партнерство начинается со встречи двух друзей, которые затем решают начать сотрудничество между своими организациями. В другом случае организация из развивающейся страны ищет партнера в Швеции, чтобы привлечь

¹ Jarskog Consulting, Partnerskapsutvärdering av PMU-Interlife, Sida Evaluation 05/32.

финансировании для своей деятельности. Либо шведская организация нуждается в стратегическом партнере в определенной стране, чтобы поддерживать там процессы демократического развития.

Независимо от того, как начиналось партнерство, существует один фактор, который играет решающую роль для его развития. Этот фактор – доверие. Для достижения доверия требуется время, и поэтому важно, чтобы международное сотрудничество в области развития носило долгосрочный характер. В то же время понятие «долгосрочности» не является однозначным. Различные организации могут по-разному воспринимать это понятие, поэтому важно, чтобы партнеры обсудили, что они имеют в виду, говоря о долгосрочном сотрудничестве.

Паритетность отношений между шведскими и местными организациями осложняется тем фактом, что большая часть поддержки гражданского общества по-прежнему состоит из финансовых ресурсов, потоки которых идут из Швеции в другие страны. Если же рассматривать этот процесс с точки зрения макроэкономики, огромные ресурсы идут с юга на север, что в некотором роде уравнивает ситуацию. К сожалению, сложно сделать так, чтобы эти ресурсы напрямую влияли на экономические отношения между шведскими организациями и их партнерами в других странах. Однако само понимание роли макроэкономики в мире может в некоторой степени служить уравнивающим фактором и тем самым восстанавливать «баланс сил» и укреплять уверенность некоторых организаций.

Часто понятие устойчивого развития используется как аргумент в пользу того, что организации в партнерских странах должны как можно быстрее стать независимыми от источника финансирования и действовать самостоятельно. Однако этот вопрос является спорным, поскольку во многих странах деятельность гражданского общества по оказанию влияния на общественное мнение не поддерживается государством. Это означает, что современные проекты по развитию в дальнейшем будут в определенной степени обеспечиваться финансовой поддержкой государств северного региона. В то же время большая часть шведских организаций гражданского общества также в значительной мере зависит от государственного финансирования или другой внешней поддержки. Поэтому, когда речь идет о партнерстве, мы обязательно должны также принимать в расчет вопросы финансирования.

ИЗМЕНЕНИЯ И ДОВЕРИЕ

Любое развитие осуществляется через изменения. Это означает, что организация, занимающаяся работой в области сотрудничества по развитию, должна постоянно совершенствовать свои методы и способы работы. Например, это может выражаться в поддержке шведской организацией стремлений своего партнера представлять собой демократическую силу в политическом процессе принятия решений, или в предоставлении возможности партнерской организации влиять на деятельность шведского партнера. Но реформирование не всегда идет легко.

Одна из сложностей может возникнуть в том случае, если местная партнерская организация не согласна со своим партнером в Швеции в вопросах демократических и правовых основ деятельности. При таком конфликте шведские организации обычно принимают решение сменить партнера. Подобное решение, однако, заключает в себе угрозу того, что новая «совершенная» партнерская организация не будет заинтересована в сотрудничестве с северным партнером, который, возможно, не живет по проповедуемым им самим законам.

Необходимо понимать, что местные организации, как и шведские, также предъявляют высокие требования к своим партнерам. Поэтому организационное развитие является важным инструментом для всех организаций, независимо от страны, если они стремятся к постоянному совершенствованию, развитию и адаптации своей деятельности к потребностям и требованиям, существующим в сфере сотрудничества по развитию.

Как уже ранее отмечалось, доверие является одной из самых важных предпосылок для реализации изменений и действенного партнерства. Часто при обсуждении хода текущего сотрудничества возникает желание конкретных изменений. Многие организации могут воспользоваться капиталом доверия, созданного за годы совместной работы. Обобщенное доверие также может содействовать тому, что стремление к переменам пустит свои ростки внутри организации.

ПАРТНЕРСТВО, ЗНАНИЕ И КОММУНИКАЦИЯ

Общая система ценностей и уважение к различиям друг друга обычно упоминаются в числе основных предпосылок эффективного партнерства. Поэтому важно знать и анализировать сильные и слабые стороны партнера, знать, в чем он схож с вами и чем от вас отличается, и находить те факторы, которые дают экономически более слабому партнеру другие источники силы. Качественная коммуникация между организациями и хорошее знание друг друга – это то, благодаря чему становится возможным сотрудничество в области развития. Коммуникация обычно развивается хорошо, даже если она началась спонтанно, но чем более сложную структуру имеет сотрудничество и чем сильнее организации отличаются друг от друга, тем острее ощущается необходимость в продуманном и спланированном общении. Для того чтобы это стало возможным и коммуникация состоялась, нужны открытость, уверенность в себе и вера в успех будущего сотрудничества.

Несмотря на то, что стороны знают особенности друг друга, между шведской организацией и ее партнером по сотрудничеству часто возникает зависимость, которая определяет допустимые границы общения. Часто на коммуникацию влияет то, что одна из сторон воспринимается как грантодатель, и тогда зависящая от его финансовой поддержки сторона остается не знакома с системой ценностей и повесткой дня партнера. Такая ситуация возможна и в случае, когда «организация-донор» видит в качестве партнера самое себя.

Многие местные партнеры по сотрудничеству отмечают, что им часто приходится раскрывать всю информацию о своей организации, в то время как

шведский партнер не особенно много рассказывает о себе. То же самое касается стратегического планирования, когда для западных организаций зачастую бывает намного легче оказывать содействие планированию или развитию организации-партнера, а не наоборот. Поэтому полная открытость и прозрачность для шведских организаций является одним из основных вопросов: при этом условии партнерские организации из других стран также смогут принимать участие в планировании и развитии их деятельности.

ПАРТНЕРСТВО И ВНУТРЕННЯЯ ДЕМОКРАТИЯ

Изменения требуют времени, очень важно также совместно прийти к общему мнению относительно их цели. Например, если внешнее давление требует изменить характер сотрудничества в направлении его демократизации и ориентации на права человека, будет уместным продемонстрировать, каким образом работа по продвижению интересов, устанавливающая связи между местной, национальной и международной политикой, может содействовать обмену знаниями и опытом между организациями-партнерами и их эффективному применению. Для того чтобы обе организации были уверены в себе, важно, чтобы партнеры вносили вклад в общую копилку знаний, чувствовали свою ответственность и действовали по совместно выработанному плану. Разделение ролей и ответственности лучше всего зафиксировать в виде документа, чтобы всем партнерам была ясна та часть работы, за которую они отвечают. В случае прекращения партнерских отношений тоже необходим документ, к которому можно будет обратиться позже в случае необходимости. Можно заключить соглашение о партнерстве, отличающееся от обычных договоров о сотрудничестве, в связи с финансированием проекта.

Для стимулирования коммуникации также имеет смысл провести анализ властных отношений (power analysis), который даст ответ на вопрос, кто с кем должен контактировать. Иногда, когда одна сторона инициирует работу по изменениям, необходимо определить, какие люди заинтересованы в изменениях, и начать разговор с ними. Например, стоит выразить этим людям поддержку со стороны руководства, по возможности открыто и доброжелательно, чтобы эта поддержка не воспринималась как угроза. При проведении организационного анализа в первую очередь стоит фокусироваться на системе ценностей организации и практических вопросах разделения полномочий.

Внутренняя демократия в организации оказывает решающее влияние на состояние сотрудничества, а также готовность руководства организации к изменениям. Если лидер шведской организации общается в основном с руководством партнерской организации, это может означать, что власть сосредоточена в руках лишь нескольких человек. Это делает сотрудничество уязвимым и может легитимизировать структуры власти, способствующие дискриминации, низкой репрезентативности и слабой восприимчивости. Поэтому важно, чтобы как можно больше людей в обеих организациях общались друг с другом. Это предпосылка появления прозрачных демократичных организаций как в Швеции, так и в странах-партнерах.

В организационной культуре, в которой закрытость считается нормой (что может иметь место в любой стране), когда организация вынуждена открыть свои документы широкой публике, могут возникнуть определенные проблемы. В шведских организациях большинство документов может быть предоставлено всем, кто желает с ними ознакомиться, но этим желающим не хватает времени для изучения всей доступной информации. Имеющийся в Швеции «избыток информации» не является проблемой в большинстве стран-партнеров. Были бы мы в Швеции такими же открытыми, если бы вся информация на самом деле получалась и изучалась всеми заинтересованными лицами? Поэтому шведским партнерским организациям при предъявлении требований прозрачности важно проявлять осторожность. Вместо этого в процессе построения диалога лучше говорить о возможностях и преимуществах, извлекаемых из такой прозрачности. Например, можно показать, как открытость укрепляет уверенность в себе и увеличивает вовлеченность и ответственность среди сотрудников и активистов организации.

Организационное развитие и вопросы развития

В ДОПОЛНЕНИЕ к вопросам организационного развития Форум Сюд выделяет пять основных вопросов развития. Внутри каждого из них выработаны методы, способствующие укреплению работы в области сотрудничества по развитию. В данной главе представлены некоторые методы, с помощью которых развитие организации может внести свой вклад в улучшение работы, имеющей отношение к вопросам демократии, гендера, экологически устойчивого развития, ВИЧ/СПИД и разрешению конфликтов.

В основе изменений лежит тот факт, что затрагиваемые изменением люди являются ключевыми фигурами как своего собственного развития, так и развития общества. Однако не менее важно, чтобы эти люди исходили в своей работе из демократических принципов, независимо от того, идет ли речь о городских или сельских регионах. Изменения должны начинаться с анализа того, являются ли ценности организации демократическими, соответствует ли процесс ее работы установленным ею самой правилам, а также рассматривается ли снижение бедности в качестве основной цели работы в области сотрудничества по развитию.

Приведенные ниже примеры были вдохновлены изменениями, происходившими в конкретных организациях. Но иногда для того, чтобы лучше проиллюстрировать процесс организационного развития, используются обобщенные данные по нескольким организациям.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И ДЕМОКРАТИЯ

Демократия основывается на принципе, согласно которому все люди имеют одинаковую ценность. Каждый человек вне зависимости от цвета кожи, этнической принадлежности, уровня дохода, вероисповедания, возраста, функциональных возможностей, сексуальной ориентации, пола и других признаков имеет право на выражение своих взглядов, на то, чтобы быть услышанным, и на участие в принятии решений, имеющих отношение к его жизни. Демократия имеет отношение к власти и ее распределению между людьми. Демократические принципы могут находить свое применение в обществе, в организациях, в частной жизни. Основная цель демократии — равное распределение власти между гражданами, так, чтобы все люди имели одинаковые возможности влиять на процесс принятия совместных решений и участвовать в нем.

Существует некоторое количество процессов, демократических по своей структуре, но все же не направленных на защиту равного распределения власти и прав человека. Это процессы, движимые интересами, отличными от равноценности и равноправия всех людей. Примером могут служить корпорации, чья деятельность способствует увеличению экономического неравенства в мире.

Вот почему так важно четко обозначить и конкретизировать процесс, который формирует и углубляет демократическую работу в области сотрудничества по развитию. В его основе лежит работа по обеспечению прав человека, борьба с дискриминацией и стремление к активному гражданскому участию.

Важно, чтобы как шведские организации, так и их местные партнеры установили четкие цели и определили свое видение в отношении будущего сотрудничества. Вместе с тем организации должны как внутри себя, так и между собой обсудить и четко определить, как будут осуществляться изменения, а также кто за что будет отвечать. Для того чтобы развитие было устойчивым, изменения, проводимые на основе демократических принципов и прав человека, потребуют времени.

Организационное развитие и демократия в Зимбабве

В этом примере речь пойдет об организации в Зимбабве, которая занимается поддержкой развития сельских территорий и борется за права крестьян. Вследствие противоречивой земельной реформы 2002 года многим землевладельцам и сельскохозяйственным рабочим пришлось оставить работу, и организация лишилась многих своих членов. В это момент само существование организации оказалось под угрозой, но одновременно потребность в ней была как никогда сильна. Ситуация, касающаяся расстановки приоритетов и управления в организации, была весьма неопределенной, присутствовала неудовлетворенность существующим положением вещей, поэтому организация остро нуждалась в переменах. Изменения в обществе, а также в самой организации подтолкнули ее к необходимости пересмотра как отдельных форм работы, так и всей деятельности в целом. В результате было принято решение провести анализ организации.

С помощью внешнего эксперта по развитию был проведен общий анализ всей организации на разных уровнях. Состоялись собеседования с персоналом, членами правления и профсоюза, после чего прошел семинар, на котором все работники и часть правления получили возможность обсудить возможные и необходимые изменения и расставить приоритеты. Вторая задача в рамках модели INTRAC – «укреплять стратегическую работу и повышать эффективность организации в достижении поставленных целей, соблюдая права членов организации и целевых групп» — стала основой для планируемых изменений.

Работа, продолжавшаяся несколько месяцев, завершилась положительным для всех результатом. В то же время организации удалось сохранить право на ведение деятельности, несмотря на тяжелую ситуацию. Благодаря проведенному анализу, в результате которого было достигнуто соглашение относительно приоритетов деятельности, удалось выяснить, какие задачи организации воспринимались ею как ключевые. Под давлением доноров организация была вынуждена уделять больше внимания таким вопросам, как гендер, здоровье и ВИЧ/СПИД. В итоге было решено, что эти направления в дальнейшем сохранятся как часть деятельности организации, но

не будут составлять ее основу. Вместо них основной приоритет был отдан профсоюзной работе, ведению переговоров по вопросам заработной платы и поддержки членов организации при несчастных случаях на рабочих местах и в сельском хозяйстве, а также привлечению в организацию новых и сохранению уже имеющихся членов.

Для привлечения новых членов сотрудникам организации было необходимо посещать различные хозяйства, а для этого необходим транспорт. Организации потребовалось пересмотреть свой автомобильный парк и улучшить его работу. Еще одним важным решением явилось проведение конгресса для своих членов и всех заинтересованных лиц, чтобы обновить уставные документы и внутренние процедуры принятия решений. Это было важно как для внутренней демократии, так и для сохранения легитимности организации.

Из вышеизложенного примера понятно, что внешние угрозы могут оказать воздействие на внутренние потребности организации. Продолжение борьбы за права крестьян и привлечение новых членов с целью обретения дополнительной легитимности — это стратегии, стоящие в одном ряду с процессом организационного развития, который ставит своей целью укрепление и расширение демократии. Другим открытием организации в результате организационного развития стало осознание: последующая работа будет тяжелой и обременительной уже потому, что сама страна продолжает меняться. Вместе с тем организационное развитие дало организации шанс пережить кризис. Это показывает, что даже быстрым переменам может быть противопоставлен продуманный и спланированный процесс изменений.

Свободное изложение информации по нескольким организациям в Зимбабве

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И РАВНОПРАВИЕ

Вопреки основополагающему принципу прав человека о равноценности всех людей, в отношениях между мужчинами и женщинами существует масса несправедливости. Поэтому можно говорить о том, что вопросы равноправия затрагивают всё и всех, от частной до общественной жизни, как действия отдельных личностей, так и групп людей, как общественные организации, так и государственные органы. При рассмотрении существующих в организации процессов управления и функционирования важно также охарактеризовать вопросы соблюдения равноправия.

Женщины больше других страдают от таких последствий бедности, как безвластие, нехватка возможностей, ограниченность доступа к ресурсам и отсутствие безопасности. Ситуация довольно типичная, по крайней мере в странах с широким распространением ВИЧ, в конфликтных зонах и в регионах с сильным загрязнением окружающей среды. Когда происходит ущемление прав человека, женщины и девушки попадают в особенно трудное положение. Вместе с тем иногда бывает сложно увидеть, что мужчины из уязвимых групп получают больше власти и возможностей, чем женщины.

Не существует универсальных решений относительно эффективной работы в области гендерного равноправия, однако при осуществлении работы в об-

ласти сотрудничества по развитию надо отметить важность разработки стратегии, сфокусированной на проблеме прав мужчин и женщин, вместо простого решения актуальных проблем и улучшения основных условий жизни. Необходимо повышать статус женщин в организациях и обществе, оказывать поддержку их возможностям и содействовать участию в процессе принятия решений. Это дает большему числу женщин возможность влиять на происходящее, прежде всего на ближайшее окружение, и работать с теми вопросами, которые важны для них самих. Образование, работа по оказанию влияния, изменение общественного мнения и не в последнюю очередь организационное развитие — вот важные средства достижения результата.

Организационное развитие и равноправие в Никарагуа

В этом примере речь пойдет об организации, которая развернула проект по развитию, но в процессе его реализации обнаружила, что потребности имеют совершенно иной характер. Это была зонтичная организация, в которую в качестве организаций-членов входило некоторое количество сельскохозяйственных кооперативов. Проект был направлен на оказание технической помощи этим кооперативам: обучение простейшим экономическим системам и бухгалтерскому учету. Но в процессе изучения всех кооперативов было выяснено, что у них существуют совершенно другие пожелания и потребности в изменениях. Чтобы выяснить, проведение каких изменений кооперативы считали бы уместным, в зонтичной организации решили сделать анализ организаций в соответствии с первой задачей по модели INTRAC: «укреплять организацию как достойный доверия действующий субъект демократического гражданского общества».

После анализа было решено, что изменения следует направить на обучение взрослых грамоте, чтобы они смогли лучше понимать принципы сельского хозяйства. В проекте принимали участие как девушки, так и юноши, что заложило основы для дальнейшего образования и тех, и других. Женщины, принимавшие участие в проекте, предпочтали изучать вопросы планирования семьи и функционирования организации.

Зонтичная организация создала медицинскую станцию, куда могли приходить будущие мамы для помощи при родах и получения информации по здоровью и гигиене. Там же они могли задавать свои вопросы и получать индивидуальные консультации. Были организованы небольшие учебные кружки по огородничеству, развитию организации, продвижению интересов и формулированию аргументов в ходе дискуссии. По мере того как женщинам становилось проще выражать словами то, что они считали важным, проект развивался, и его масштабы росли. Это, в свою очередь, создавало позитивный эффект для развития программ по обучению грамоте и для самой зонтичной организации, которая благодаря своей деятельности смогла достичь сразу нескольких целей. Проект вовлек в работу многих людей, дал им возможность войти в органы управления кооперативов и принять активное участие в улучшении работы правлений и вовлечении членов в деятельность кооперативов.

Свободное изложение информации по нескольким организациям в Никарагуа

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Все мы находимся в зависимости от окружающей среды – она необходима человеку для выживания. Загрязнение окружающей среды и неконтролируемое использование мировых природных ресурсов оказывает воздействие на всех людей. Но на каждого из нас эти факторы влияют по-своему и в разной степени. Бедные люди и их дети страдают сильнее других групп, поскольку у них недостаточно возможностей защититься от ухудшения окружающей среды. Например, они не могут позволить себе покупку чистой питьевой воды, если местный источник загрязнен, или переехать из трущоб, расположенных вблизи выбрасывающих ядовитые отходы заводов или аэропорта, в другую, более чистую местность.

Развитие, при котором происходит неконтролируемое использование природных ресурсов, ущемляет права человека. Поэтому отправной точкой для работы по улучшению окружающей среды является осознанная деятельность по укреплению прав человека и демократии. Гражданское общество – важный субъект, необходимый для устойчивого развития. Каждой организации необходимо задуматься: что она может сделать для того, чтобы, с одной стороны, добиться уменьшения использования природных ресурсов, а с другой — справедливого распределения уже имеющихся?

Многие проблемы окружающей среды имеют глобальный характер и требуют для своего решения глобальных подходов, но в то же время стоит обратить внимание на важность и значение местных субъектов, а также на то обстоятельство, что в разных регионах планеты могут иметь место различные решения одной и той же проблемы. Проекты, направленные на защиту и сохранение окружающей среды, могут затрагивать самые разные сферы: от вопросов образа жизни до влияния на работу предприятий и участия в принятии решений.

Устойчивое развитие подразумевает обеспечение потребностей нынешнего и будущих поколений, основанное на принципах устойчивости, возобновляемости и устойчивой окружающей среды. Такое определение создает предпосылки для расширения знаний, изменения системы ценностей, взглядов и поведения. Чтобы иметь возможность призвать к ответственности за принимаемые решения политических и экономических лидеров, надо дать большему числу людей шанс повлиять на политику и экономику. Для того чтобы повысить эффективность процесса управления природными ресурсами и предотвратить их истощение в будущем, потребуются совершенствование технологий в области устойчивого развития.

Организационное развитие и экологически устойчивое развитие в Камбодже

В данном примере речь пойдет об экологической организации, которая столкнулась с финансовыми проблемами. Представители организации считали необходимым получить новое финансирование, чтобы продолжать ее

деятельность. Вместо того чтобы напрямую начать работу по изменениям с целью нахождения новых источников финансирования, было решено сначала заняться организационным развитием, на начальном этапе которого был проведен комплексный анализ организации. Та надеялась, что взгляд на картину в целом поможет решить, среди прочего, и проблему финансирования.

С помощью независимого консультанта был проведен всеобъемлющий анализ организации, в котором приняли участие как ее руководители, так и сотрудники. В качестве средства анализа использовался метод «Октагон», адаптированный для анализа данной организации¹.

Одним из результатов анализа стал вывод, что основная проблема заключается вовсе не в нехватке финансирования. Целевые группы организации и другие задействованные лица считали, что ее деятельность была слишком разнонаправленной, и ставили под вопрос легитимность организации. На основе из этих сведений была проведена работа по развитию, частично направленная на прояснение системы ценностей и области деятельности организации, а частично – на поиск своей индивидуальной ниши и новых партнеров по сотрудничеству, которые могли бы привнести в организацию свой опыт. Те вопросы, с которыми было решено работать, имели явную экологическую направленность.

Таким образом, организационное развитие базировалось на модели INTRAC, ее второй и третьей целях: «укреплять стратегическую работу и повышать эффективность организации в достижении поставленных целей, соблюдая права членов организации и целевых групп», а также «укреплять стратегическую нишу (направление) организации в отношении других заинтересованных сторон и усиливать влияние организации на государство и общество».

В соответствии с этими целями и для того, чтобы сфокусироваться стратегически на экологической работе, в организации было принято решение улучшать деятельность по формированию общественного мнения и продвижению общественных интересов. Поэтому отчасти организационное развитие заключалось в проведении курсов, предназначенных для повышения компетентности организации в вопросах оказания влияния. Другой стратегией повышения способности организации по влиянию на государство и на формирование общественного мнения было создание нового альянса по сотрудничеству с организациями, умеющими продвигать интересы, но неопытными в вопросах экологии. Благодаря этому организация смогла обрести более конкретную специализацию и вернуть утраченную легитимность, в результате чего были решены и финансовые проблемы.

Свободное изложение информации по нескольким организациям в Камбодже

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И ВИЧ

Эпидемия ВИЧ представляет собой большую угрозу для устойчивого демократического справедливого развития во всем мире. ВИЧ также влечет за собой серьезные последствия для международного сотрудничества по развитию.

¹ Консультант обеспечил также адаптацию метода анализа к специфическим потребностям организации.

Большинство людей, живущих с ВИЧ, даже не подозревают о своей инфекции, а доступ к лечению распределен между бедными и богатыми людьми очень неравномерно. Поэтому профилактическая работа и усилия по повышению толерантности и открытости в отношении этой проблемы по-прежнему числятся среди самых важных мер по уменьшению последствий эпидемии ВИЧ.

Сильнее всего эпидемия ВИЧ затрагивает женщин, «трудных» детей и молодежь, наркоманов, употребляющих наркотики внутривенно, мужчин, находящихся в сексуальной связи с мужчинами, людей с ограниченными возможностями, женщин и мужчин, занимающихся проституцией, а также сезонных рабочих. Недостаточное уважение к правам человека, в частности, к праву на выбор своей сексуальной ориентации, также способствует распространению ВИЧ.

Большое число ВИЧ-позитивных людей не имеет возможности получать медицинские консультации, сдавать анализы, получать лечение и медикаменты. Общество осуждает тех, кто открыто говорит о своей болезни, и возлагает на них вину за нее. Также это касается семей и друзей ВИЧ-позитивных людей. Во избежание дискриминации многие вынуждены скрывать свой статус ВИЧ-инфицированных¹.

Наиболее очевидные последствия этого для организаций и возможностей их развития заключаются в том, что живущие с ВИЧ или инфицированные СПИД сотрудники больше не могут приходить на работу. В результате организация теряет рабочую силу, знания, и, как следствие, понижается ее эффективность – не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе. Поэтому в тех регионах, где распространен СПИД, партнерам надо уделять повышенное внимание тем обстоятельствам, появление которых тяжело предвидеть заранее, а именно:

- Распространять знания о ВИЧ среди сотрудников и членов организации.
- Снижать уязвимость, делая важную для организации информацию доступной как можно большему числу людей в организации.
- Включать в бюджет статьи, связанные с ВИЧ. Например, речь может идти о поиске новых средств для увеличения числа сотрудников и о выделении большего объема ресурсов для работающих в организации волонтеров. Также можно говорить о разработке четких инструкций, касающихся поддержки членов и сотрудников организации в вопросах уплаты страховых взносов, оплаты похорон, транспортировки больных, лечения и медикаментов.
- Вводить определенную политику в отношении ВИЧ/СПИД.
- Производить оценку вопросов, связанных с данной проблемой.

Если вышеперечисленные меры будут приняты, система ценностей, порядок принятия решений и роли в организации станут легче для понимания, обсуждения и изменения. Это решительно расширит возможности организации в решении проблем эпидемии ВИЧ и своего собственного развития.

¹ Этот процесс называется стигмой, или стигматизацией человека со стороны группы, семьи или друзей. Больше информации можно найти в пособии "Make HIV a rights issue", Forum Syd, 2006.

Организационное развитие и ВИЧ в Южной Африке

В данном примере рассказывается об организации, которая, несмотря на знание о том, что ВИЧ/СПИД широко распространен в Южной Африке и влияет на многие организации, не посчитала нужным принять необходимые в связи с этим меры. Организация с самого начала не считала, что требуются какие-то значительные изменения с целью поддержки отдельных работников с ВИЧ, или имеющих близких родственников, зараженных вирусом ВИЧ или больных СПИДом. Основные усилия организации были направлены не на решение вопросов здоровья, а на проблемы образования и наращивания потенциала.

Со временем стало ясно, что невозможно и дальше игнорировать катастрофические последствия эпидемии ВИЧ, поэтому организация решила разработать свою политику в отношении ВИЧ/СПИД. Был проведен небольшой анализ по проблематике ВИЧ/СПИД, после чего были проведены мероприятия по укреплению организации с применением разработанной политики. Содержание данной политики было передано всем работникам, но, поскольку никаких реальных изменений сделано не было и никакого особого внимания проблемам ВИЧ-позитивных не уделялось, проблема осталась нерешенной, а новая политика по ВИЧ/СПИД стала просто еще одним документом в архиве организации.

Причина заключалась в том, что анализ не затрагивал вопросов, касающихся идентичности организации и ее системы ценностей. Поэтому сотрудники продолжали скрывать свой статус ВИЧ-инфицированных, исходя из того, что открытость с их стороны повлекла бы за собой социальную изолированность, и, как следствие, избрали путь самостигматизации.

Чтобы понять суть проблемы, было проведено дополнительное исследование, которое фокусировалось на процессах разработки, согласования и проведения данной политики, а также на выяснении того, к каким хорошим и плохим последствиям может привести ее осуществление. Исследование показало, что проблема заключалась вовсе не в том, как данная политика вводилась в организации, а в том, какая система ценностей были принята за ее основу. Суть проблемы заключалась в недостаточно серьезном восприятии проблемы ВИЧ/СПИД со стороны руководства, несмотря на ее осознание. Данная политика недостаточно глубоко проникла в жизнь организации, члены которой не чувствовали уверенности, что получат помощь и поддержку, если болезнь доберется до них.

С учетом вскрывшихся фактов работа по внедрению политики по ВИЧ/СПИД была в организации продолжена, но уже по-другому, с большим пониманием и интересом. Была осознана важность того, что данный документ должен быть реализован на практике, его существования лишь на бумаге недостаточно. Когда в организацию приходили новые члены, им обязательно разъясняли, что политика по ВИЧ/СПИД является частью системы ценностей организации. Это означает, что работа по организационному развитию основывалась на первой задаче: «укреплять организацию как достойный доверия субъект демократического гражданского общества».

Для этой организации оказалось достаточным провести частичный анализ, чтобы инициировать изменения, целью которых являлось укрепление своей

работы по вопросам ВИЧ/СПИД. Однако только после вторичного анализа и последующих корректировок наконец удалось внедрить политику по ВИЧ/СПИД в систему ценностей организации и добиться тех результатов, которые с самого начала были определены как цель изменений.

Свободное изложение информации по нескольким организациям в Южной Африке

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В КРИЗИСНЫХ И КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Конфликт – это не всегда плохо. Конфликты часто бывают неотъемлемым элементом процесса развития. Поэтому не надо стремиться любой ценой предотвратить возникновение конфликта, с ним просто надо работать. Если причина конфликта – вопрос контроля над ресурсами, то он может быть разрешен политическими методами, а если причиной служит криминальная деятельность – то правовыми. Для организаций гражданского общества одной из важнейших задач является работа по предотвращению насилия, а также разрешению конфликтов с целью установления мира. Однако для этого мало просто разрешать конфликты с применением ненасильственных методов, здесь требуется работа по примирению сторон.

Наличие взаимосвязей между борьбой за мир и борьбой за права человека и демократию позволяет предположить, что многие проекты, являющиеся частью работы по развитию сотрудничества, содержат в себе потенциальные возможности, которые могут послужить вкладом в борьбу за мир.

Члены, сотрудники и руководство любой организации несут ответственность за осуществление деятельности по профилактике насилия и построению мира как внутри своей организации, так и в рамках своих проектов по развитию. Это особенно важно в тех странах, где имеются очаги недавно возникших или давно продолжающихся вооруженных конфликтов. Доверие к организациям и к их работе зависит не только от того, что именно они делают, но и от того, как они действуют. Хорошей стратегией в данной ситуации часто является взаимодействие с другими действующими субъектами и сетевая работа в сотрудничестве с другими организациями.

Человек – это самый важный ресурс в любой работе, направленной на профилактику насилия. Знания, необходимые для разрешения конфликтов, часто находятся внутри нас самих, вот почему так важно внимательно относиться к собственным поступкам. Для того чтобы сотрудники и члены организации могли достичь успеха в работе, направленной на предотвращение насилия, необходимо, чтобы сама организация жила согласно проповедуемым ею принципам.

Организационное развитие и ненасильственное разрешение конфликтов в Беларуси

В тех странах, где социальные конфликты часто изменяют поведение людей, важно сделать управление конфликтами неотъемлемой частью организаци-

онного развития. В данном примере речь пойдет о шведской и белорусской организациях, работавших с детьми-инвалидами. Обе они решили осуществить проект по организационному развитию, исходя из второй задачи: «укреплять стратегическую работу и повышать эффективность организации в достижении поставленных целей, соблюдая права членов организации и целевых групп».

Для шведского партнера было важно, чтобы именно белорусский партнер являлся движущей силой проекта. Решение о том, какую деятельность необходимо провести, было принято без всеобъемлющего анализа. В первую очередь речь шла об обучении сотрудников методикам объединения (ассоциирования), о популяризации международной Конвенции о правах ребенка и об условиях жизни семей, воспитывающих детей с ограниченными возможностями. Также организация ставила своей целью прорвать социальную изоляцию семей и ликвидировать стигматизацию детей-инвалидов и их родителей.

Запланированная работа по изменениям была осуществлена. Среди прочего, были организованы конференции и семинары по методикам ассоциирования, по Конвенции о правах ребенка, а также по значению социальной поддержки детей-инвалидов в период их взросления. Сразу было отмечено, что новые знания в области методов работы с сообществами значительно укрепили организацию, а также дали силы и новые возможности для ведения своей деятельности как членам правления, так и остальным сотрудникам, поскольку они получили инструменты, в которых нуждались для изменения работы. Проведенные мероприятия также благотворно повлияли на существующие отношения между членами и различными представителями организации.

Так, во всяком случае, полагала шведская организация, но, к сожалению, эта картина не соответствовала действительности. В реальности внутри белорусской организации существовал внутренний конфликт, суть которого была в том, что несколько настаивающих на своем мнении людей не всегда могли прийти к общему решению относительно того, как должна быть выполнена работа. Но поскольку ответственные лица организации демонстрировали воодушевление относительно ее реформирования и сильное желание привести ее в соответствие с демократическими принципами, а также информировать своих членов, то шведская организация-партнер полагала, что процесс идет согласно плану. То, на что она не обратила должного внимания, — это властные структуры и внутренние конфликты, то есть то, что обычно не выставляется на обозрение посторонним. В процессе работы по организационному развитию произошла эскалация конфликта, который за время проекта стал реальной угрозой самому существованию организации.

Если бы еще до начала процесса изменений организация провела комплексный анализ ситуации, он бы показал, что проект возможен не ранее, чем будет разрешен тлеющий конфликт. Вместо этого результатом стал коллапс доверия, вследствие которого прекратились как процесс развития организации, так и партнерские отношения.

Свободное изложение информации по нескольким организациям в Беларуси.

Практические инструменты

ДАННАЯ ГЛАВА предлагает инструментарий, для организаций, иницирующих процессы своего укрепления или организационного развития. Глава начинается с практических советов, касающихся роли партнерства в процессе развития организации. Далее идут примеры нескольких методов, позволяющих разобраться в ряде вопросов, которые необходимо конкретизировать до начала реализации процесса изменений. Третий раздел посвящен анализу того, каким образом должен проходить процесс развития. Здесь также представлено средство анализа «У кого власть?» и дано краткое описание средства анализа SWOT. Оба эти средства могут быть использованы в мероприятиях по укреплению организации. Несмотря на то, что Форум Сюд является сторонником организационного развития, основанного на анализе всей организации в целом, в данном пособии мы также даем краткое описание тех методов и средств, которые используются для осуществления вклада в укрепление организации.

После описания аналитических инструментов даются советы о том, как проводить анализ, чтобы в результате получился применимый на практике план действий. Заключительная часть содержит аргументы в пользу постоянного мониторинга и окончательной оценки проведенной работы по изменениям, а таблица описывает стратегии для их проведения.

РОЛЬ ПАРТНЕРСТВА

Как может шведская организация облегчить развитие организации своего партнера в другой стране и как этот партнер, в свою очередь, может поддержать шведскую организацию в совместной работе по изменениям? Это сложный вопрос, поскольку часто процесс организационного развития связана с болезненными переменами, обсуждение которых организация не может вынести за свои пределы и даже не решается поделиться ими со своими собственными членами. Важно понимать, что последнее слово должно остаться именно за той организацией, которая будет подвергнута изменениям. Но вместе с тем возникает вопрос, что есть организация: совокупность работающих в ней волонтеров, или членов организации, или ее руководство?

Организационное развитие – это процесс, который может значительно усилить организацию. Однако позитивный эффект может быть сведен на нет, если члены организации считают внешнее давление единственной причиной для изменений. У каждого процесса изменений есть свои сторонники и противники. Если шведская организация иницирует процесс организационного развития и одновременно хочет поддержать своего партнера, то с самого начала необходимо принять во внимание ряд важных факторов.

Вам следует

- *Использовать доверие, которого вы достигли в результате совместной работы.*
- *Дать понять вашему партнеру, что вы готовы поддержать его в работе по изменениям и провести открытую дискуссию в отношении вопросов, которые следует включить в анализ организации.*
- *Обмениваться идеями с другими организациями и показать вашему партнеру, что вы также открыты для изменений и нуждаетесь в его поддержке.*
- *Понять, что изменение несет в себе не столько угрозу, сколько новые возможности. Подчеркните тот факт, что изменения могут оказаться необходимыми для продолжения сотрудничества.*
- *Поверить в то, что изменения могут привести к чему-то положительному.*
- *Определить, кто является сторонником изменений, и начать с ними разговор на эту тему. Окажите им поддержку, например, организовав прямой контакт с руководством, но убедитесь, что это не будет воспринято как угроза.*
- *Удостоверьтесь понятно ли всем вовлеченным лицам, что изменения всегда требуют времени.*
- *Удостоверьтесь, понятно ли всем задействованным сторонам, что изменения стоят денег. Рассматривайте это как шанс внести вклад в свою собственную работу по изменениям. Если партнерская организация не может профинансировать развитие организации, возможно, вам удастся помочь ей в поиске финансовых ресурсов для этого.*
- *Обратите внимание, как возрастает необходимость в адаптации к давлению извне и изменению внешней среды. Поскольку во всем мире идет процесс глобализации, выходящее за национальные границы сотрудничество приобретает все большее значение. Укажите на те позитивные эффекты работы по оказанию влияния, которые позволили наладить связь между местной, национальной и международной политикой, и обсудите, как вы сможете с максимальным эффектом использовать знания друг друга.*
- *Вести открытый, спокойный диалог о том, что было замечено вами и вашей партнерской организацией в работе друг друга. Самокритичное отношение к себе создает доверие.*
- *Работать, повышая уверенность и доверие к себе. Это положительно сказывается как на отдельных людях, так и на организациях.*
- *Мскать вдохновения в местных организациях и поддерживать обмен знаниями относительно организационного развития, осуществляемого на местном, региональном, национальном или глобальном уровне.*

Чтобы выступить в роли консультанта для партнера, необходимо время. Важно, чтобы отношения строились на доверии между консультантом и разными отделами организации, а не только между ним и ее руководством. Если последнее не

расположено к переменам, консультант едва ли сможет внести какой-либо вклад в развитие организации. Доверие строится на:

- абсолютной честности;
- знании партнерской организации, а также понимании местных условий развития;
- экспертном знании и способности представлять свою собственную организацию;
- возможностях для контакта между партнерскими организациями;
- хорошо налаженном общении.

Озвучивая оценку организации, необходимо отмечать и хвалить ее сильные стороны и критически относиться к серьезным недостаткам. Попробуйте создать общую картину того, что вы хотите осуществить. Это может показаться формальностью, но часто в процессе обсуждения изменений и сотрудничества помогает использование планов для общения (коммуникации). Задумайтесь также над терминологией, которую вы будете использовать для обсуждения изменений. Советы, касающиеся коммуникативных планов, можно найти на стр. 78.

ПРОЦЕСС РАБОТЫ И СПОСОБ ДЕЙСТВИЯ

Когда вы начинаете работу по осуществлению изменений, всегда есть риск, что процесс организационного развития окажется в тени. Неожиданно много внимания начинает уделяться вопросам анализа, тем изменениям, которых надо достигнуть, расстановке приоритетов. То, каким образом эти цели будут достигнуты, воспринимается как менее важный вопрос. Вместе с тем существует также риск обратного — что процессу работы будет уделяться слишком много внимания. Это, в свою очередь может привести к тому, что содержание уйдет на второй план. В результате организация вдруг может оказаться в ситуации, когда она отстала от продолжающейся изменяться внешней среды. Поэтому при развитии организации необходимо найти баланс между процессом, требованиями, ресурсами, временем и результатом анализа.

На результаты, которых может достичь организация, влияет сам процесс их достижения. Как правило, эффективно организованный процесс обладает следующими тремя характеристиками:

- У организации повышается уверенность в себе и доверие к себе. В английском языке это обозначается словом «empowerment».
- Разные «части» организации больше доверяют друг другу.
- В организации формируется общее видение тех изменений, которые требуется произвести.

Существуют разные модели для осуществления процесса изменений. Большая их часть предполагает тот или иной способ действий, который изберет неза-

висимый эксперт, содействующий организации в деле реализации изменений¹. Также существует масса материала о методах участия, которые могут адаптироваться к процессу изменений с целью развития организации. Ниже приводится описание некоторых методов, которые могут помочь в процессе работы. Заметим, что некоторые методы изначально были предназначены для планирования деятельности. Однако не всегда планирование внутренних изменений существенно отличается от планирования деятельности, поэтому данные методы могут с успехом применяться в обоих случаях. Самое важное — адаптировать их к специфическим условиям организации. Иногда им потребуются новая интерпретация, чтобы можно было сочетать их с другими методами анализа, например, с методом «У кого власть?».

Метод «Открытое пространство» (Open Space)

Метод «Открытое пространство» появился после того, как участники одной из конференций высказали мысль, что наибольшую пользу они получают от спонтанного общения в перерывах. Метод основывается на том факте, что у каждого участника есть что-то, что может стать его вкладом в общий процесс. Когда ты самостоятельно выбираешь тему разговора и собеседника, становится легче находить конкретные решения проблем. В общих чертах метод заключается в том, что у всех участников есть возможность предлагать к обсуждению те вопросы, которые они сами считают важными именно в этой группе. Когда все вопросы будут озвучены, они записываются на отдельных листах и вывешиваются на стене. Все, кому впоследствии будет интересно послушать мнение других и поучаствовать в обсуждении того или иного вопроса, могут сделать это в отдельной части помещения около листка с записанной темой. Есть несколько способов обсуждения полученного результата, но самый простой — обобщение высказанных взглядов на проблему и их фиксация на бумаге рядом с формулировкой вопроса. Еще одним вариантом этого метода может быть предварительная подготовка для обсуждения нескольких тем, но так, чтобы участники могли свободно толковать эти темы с точки зрения своих собственных потребностей и предпосылок.

Подробнее о методе «Открытое пространство»:

■ www.openspaceworld.org

Метод «Поиск будущего» (Future Search)

Этот метод имеет более специфическую окраску и тоже основывается на использовании собственных знаний и пожеланий участников, что приводит к повышению ответственности и конкретному решению проблем. Метод реализуется в течение трех дней. В первый день внимание участников фокусируется на достаточно обширной теме — на истории, предшествовавшей текущей ситуации.

¹ James, R: "People and change: Exploring capacity building in NGOs" 2002. Hjelm, G: "Förändringsnavigatören". Re&U förlag 2002.

Актуальная ситуация обсуждается с точки зрения текущей деятельности. Отмечается, что надо сохранить в будущем (чем гордится организация). Во второй день идет обсуждение того, что общего есть у участников. Отдельные группы формируются вокруг конкретных тем. В последний день обсуждается, что именно следует сделать по предложенным проектам и кто будет отвечать за реализацию планов. Метод состоит из нескольких частей, которые можно успешно адаптировать к процессу организационного развития.

➔ *Подробнее о методе «Поиск будущего»:*

- www.futuresearch.net/method/

Креативные формы встреч

Существует множество вариантов креативных форм встреч. Творческие, эмоциональные формы встреч могут служить дополнением хорошо продуманным опросам, являющиеся частью анализа, или использоваться позже в процессе реализации конкретных элементов процесса организационного развития. Для понимания различных взглядов на проблемы в организации иногда бывают эффективны ролевые игры и театральные постановки.

➔ *Подробнее о креативных методах:*

- *Make the environment a human right, Forum Syd, 2007*
- *Skriften Kreativa möten, LSU, можно заказать на www.lsu.se*
- *Stiftelsen Mångfald och dialog, www.mod.nu*

Логико-структурный подход — Метод позитивной оценки ситуации (LFA-AI, Logical Framework Approach — Appreciative Inquiry)

Этот метод основан на пяти важных принципах:

1. Для работы по планированию вы собираете и вовлекаете в нее много различных «заинтересованных» людей. Кроме (1) шведской организации и (2) местной организации / партнера по сотрудничеству, а также (3) представителей целевых групп, это могут быть, например, представители местных властей, другие партнерские организации или люди, группы и организации, имеющие отношение к рассматриваемой проблеме.
2. Эти разные люди вместе прорабатывают вопросы, касающиеся текущей ситуации, и вместе формулируют основу плана проекта. Подробная проработка вопроса и план действий обсуждаются в более узком кругу – в так называемой проектной группе.
3. Используется процессуально-ориентированный метод работы, отличающийся тем, что он не имеет заранее определенного результата. Процесс должен предполагать создание чего-то непредсказуемого.

4. Шаги 2, 3 и 5 основываются на конкретных жизненных ситуациях и доводятся до участников в форме рассказа (принцип повествования).

5. Метод и ход работы должны быть гибкими и иметь возможность изменяться в зависимости от местных условий.



Подробнее об LFA-AI

■ *Веб-сайт Sida, www.sida.se*

АНАЛИЗ

Как правило, организации создаются потому, что люди хотят изменять мир. Поэтому цель существования большинства организаций – влиять на свое окружение. Этот процесс может протекать как на локальном, так и на национальном или международном уровне. Важно, чтобы деятельность по оказанию влияния и формированию общественного мнения проводилась таким образом, чтобы организация воспринималась как достойный доверия субъект гражданского общества. Одновременно с изменением окружающего мира происходит изменение самой организации. Это та основа, к которой должна обратиться организация, демонстрируя свою открытость к развитию и изменениям.

Процесс организационного развития начинается с анализа организации, в ходе которого выявляются ее сильные и слабые стороны. Вопросы и ответы, полученные в результате анализа, будут впоследствии выполнять роль путевода в работе по реализации изменений.

Многие консультанты, проводящие анализ организаций, не хотят использовать заранее заготовленные опросники, а предпочитают, чтобы задаваемые вопросы имели максимально открытые формулировки. Это делается для того, чтобы формулировка вопроса не могла повлиять на характер ответа. Однако при таком подходе существует риск потерять сосредоточенность внимания на вопросах власти. Для того чтобы анализ смог ясно показать, где в организации сосредоточены властные функции и что необходимо изменить, чтобы ей легче было ориентироваться на демократические принципы и права человека, Форум Сюд разработал новый опросник под названием «У кого власть?» Он помогает выяснить существующие внутри организации взгляды на ее потенциал и потребности в развитии. В него включены как вопросы, касающиеся власти, так и ключевые вопросы Форум Сюд в отношении перспектив развития и прав человека.

КТО ПРОВОДИТ АНАЛИЗ?

Для начала необходимо определить, кто будет проводить анализ. Должна ли в нем принимать участие вся организация или только ее часть, надо ли привлекать людей извне? Под всей организацией в первую очередь имеются в виду ее члены, избранные руководители и сотрудники, но для участия в анализе также

могут быть приглашены представители целевых групп, партнеры по сотрудничеству, грантодатели и конкуренты. Если членская база организации достаточно однородна, привлечение других субъектов может иметь особое значение для определения легитимности организации. Например, если в детско-юношеской организации мало членов соответствующего статусу организации возраста и никто из них не будет принимать участие в анализе, то очень возможно, что необходимые изменения не будут выявлены, и впоследствии организация утратит свою легитимность и значимость.

Различные методы анализа:

Вся организация собирается вместе, и в проведении анализа участвуют все собравшиеся. Главные принципы – справедливое распределение участия и самооценка.

+ Преимущество:

После анализа у всех будет единое представление о сложившейся ситуации. Это замечательный способ определения приоритетных потребностей в изменениях и самых креативных решений. Вся организация готова взять на себя ответственность за результаты анализа и может принимать участие в работе по изменениям. Люди, которые знают, что к ним прислушиваются, на себя обретают чувство уверенности в себе, что способствует обучению, принятию ответственности и развитию.

- Недостаток:

Анализ требует много времени и усилий, что может приостановить работу по проектам и прочую деятельность. Если к изменениям подталкивают разнонаправленные силы (например, разного рода внешнее давление), то может оказаться, что результаты анализа не совпадают с существующим в организации реальным пониманием, что хорошо, а что плохо. Тогда проводимые изменения могут принести разочарование. Может возникнуть множество конфликтов, и если их вовремя не разрешать, мотивация к работе в организации может исчезнуть. Некоторые люди могут почувствовать себя принужденными выполнять свои обязательства, если их взгляды окажутся в меньшинстве и интересы не будут удовлетворены.

Анализ проводится некоторым числом людей или определенной группой в состав организации.

+ Преимущество:

Если в группу входят представители разных частей организации, каждый может почувствовать свою причастность, не тратя собственное время на анализ. Анализ проходит намного быстрее, чем при использовании модели, описанной выше.

(продолжение на следующей странице)

Различные методы анализа (продолжение):

▣ Недостаток:

Если выбор группы не был проведен должным образом, то результаты анализа могут быть поставлены под сомнение. Несмотря на скорость, необходимо, чтобы результаты были переданы для обсуждения всем и аргументированы. Это может означать дополнительную работу, в ходе которой могут появиться новые вопросы.

Человек из организации или внешний консультант проводит собеседования и интерпретирует полученную информацию.

▣ Преимущество:

Анализ идет довольно быстро. Если в организации доверяют внешнему консультанту, проводящему анализ, то он или она имеет хорошие шансы с помощью стороннего взгляда обнаружить основные проблемы организации. Опыт и знания консультанта также могут внести свой вклад в анализ. Если же консультант из самой организации, то он или она обладает широким пониманием контекста, что опять же облегчит проведение анализа. Также внешний консультант часто получает полномочия действовать независимо от имеющейся иерархической структуры организации.

▣ Недостаток:

Если выбор людей для интервьюирования не был проведен должным образом, то результаты анализа могут быть поставлены под сомнение. Несмотря на скорость, необходимо, чтобы результаты были переданы всем для обсуждения и аргументированы. Это может означать дополнительную работу, в ходе которой могут появиться новые вопросы.

Две партнерские организации проводят друг для друга SWOT-анализ (подробнее о SWOT-анализе см. стр. 71).

▣ Преимущество:

Использование доверия между партнерами, раскрытие своих слабостей и одновременная демонстрация своих сильных сторон укрепляет сотрудничество. Партнеры много знают друг о друге, но взгляд со стороны позволяет заметить то, что тяжело увидеть изнутри.

▣ Недостаток:

Несмотря на доверие между партнерами, часто случается так, что существующие внутри организации проблемы бывает сложно обсуждать с «посторонними». Также этот метод может повлечь за собой довольно большие затраты в том случае, если оплата поездок начнет включаться в расходы уже на стадии анализа, из-за чего на сами изменения в организации может остаться мало ресурсов.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ «У КОГО ВЛАСТЬ?»

Приведенные ниже вопросы могут быть использованы как шведской организацией, так и ее партнерами в других странах. Практически никогда не бывает так, чтобы для организации подходили все вопросы без исключения, поэтому каждая организация должна выбрать из общего перечня те, которые наиболее важны для нее, и самостоятельно добавить другие, подходящие к ситуации. Следует также иметь в виду, что некоторые вопросы могут оказаться довольно болезненными, но это не должно оказать существенного влияния на ход анализа.

Предлагаемый метод анализа не является анкетным опросом, входящие в него вопросы должны обсуждаться участниками анализа. Как все дискуссионные вопросы, они будут способствовать выражению субъективных взглядов и переживаний участников, поэтому важно не забывать, что ответы могут сильно различаться в зависимости от того, кто отвечает на вопрос. На первом этапе важно, чтобы были приняты в расчет все без исключения мнения. После этого желательно прийти к общей формулировке ответа. Целью является формирование единого видения относительно того, какие изменения могут и должны произойти в организации. Иногда может оказаться целесообразным отложить в сторону те вопросы, мнения по которым слишком сильно различаются, но если эти вопросы имеют принципиальное значение и затрагивают ключевые проблемы деятельности организации и ее легитимность, то, безусловно, их следует обязательно рассмотреть и найти на них ответы.

Вопросы анализа выстраиваются по модели INTRAC и охватывают три функции организации: «БЫТЬ», «ДЕЙСТВОВАТЬ» и «СООТНОСИТЬСЯ».

Внешние условия / Контекст



Модель INTRAC согласно Форум Студ¹

1. БЫТЬ — эта функция описывает отношения внутри организации и условия, в которых она работает.
2. ДЕЙСТВОВАТЬ — эта функция описывает деятельность организации и выполнение ею взятых на себя обязательств.
3. СООТНОСИТЬСЯ — эта функция описывает те связи и отношения, которые организация выстраивает с другими субъектами и со своим окружением.

Более подробную информацию по этим трем функциям можно найти на стр. 20.

¹ Исходная модель была разработана организацией INTRAC (International NGO Training and Research Centre).

1. БЫТЬ — Живет ли организация согласно исповедуемым ею принципам?

Первым шагом является анализ внутренней структуры организации, необходимой для ее нормального функционирования. Внутренняя структура может рассказать о том, как в организации распределяются формальное влияние и ответственность. При анализе внутренней структуры центральное место отводится изучению формальной репрезентативности и распределению влияния и ответственности. Цель заключается в оценке внутренней демократии. Чтобы эффективно работать для развития демократического общества, организации сами должны соответствовать демократическим принципам, и вопросы этой части анализа в первую очередь фокусируются на системе ценностей организации, разделении власти и компетенциях.

Ответы на вопросы должны подготовить основу для анализа таких аспектов, как соответствие методов работы организации общечеловеческим ценностям, стоящим в одном ряду с уважением к правам человека, правом на участие и отсутствием дискриминации. Чрезвычайно важно проанализировать, живет ли организация в соответствии с исповедуемыми ею принципами, поскольку это основа доверия к ней со стороны не только своих членов и целевой группы, но и того общества, в котором она существует и которое хочет изменить.

Помните:

- *что все вопросы должны трактоваться с учетом особенностей контекста.*

■ 1А. Ценности

Ценности определяют и направляют работу организации. Более близкое рассмотрение этого вопроса может помочь нам понять, что стоит за ценностями, которые воспринимаются как сами собой разумеющиеся, но могут быть связаны со структурами, требующими изменений.

1. Каковы общие ценности организации?
2. Каким образом ценности влияют на работу организации?
3. Каким образом ценности ограничивают работу организации?

■ Б. Члены организации

Члены составляют костяк организации, основанной на членстве. Поэтому важно подробнее рассмотреть то влияние, которым они располагают.

1. Основана ли организация на членстве?
2. Является ли членство в организации открытым?
3. Если это не так, почему было выбрано другое решение?

4. Все ли члены имеют право голоса на ежегодном собрании?
5. Каким образом члены могут принимать решения по вопросам, возникающим в период между собраниями?
6. Все ли члены имеют доступ к финансовым и рабочим документам организации?
7. Какая стратегия применяется при наборе новых членов? Какие ограничения при этом действуют?

■ 1В. *Целевая группа организации*

Организация создается, чтобы решить определенный вопрос в отношении какой-либо целевой группы, членов организации или какой-либо существующей в мире несправедливости. Целевая группа может составлять членскую базу организации, но это требование не является обязательным. Для того чтобы организация могла работать в соответствии с принципами демократии и соблюдения прав человека, целевая группа обязательно должна быть вовлечена в работу организации, участвовать в планировании, реализации планов и мониторинге. Также важно, чтобы целевая группа была вовлечена в стратегическую работу и формулирование приоритетов глобальных. Именно целевая группа в первую очередь обеспечивает доверие к организации и ее легитимность. Перечисленные ниже вопросы могут служить вспомогательным средством для анализа влияния целевой группы. Их задача – определить, является ли целевая группа участником деятельности организации.

1. Составляет ли целевая группа организации ее членскую базу?
2. Если нет, почему представители целевой группы не являются членами организации?
3. Кто определил целевую группу организации?
4. Как стимулируется участие целевой группы в работе организации?
5. Как деятельность организации укрепляет ее целевую группу?
6. Считает ли организация, что целевая группа является источником ее легитимности?

■ 1Г. *Участие*

Наличие обширной членской базы еще не означает, что члены организации имеют возможность непосредственно влиять на ее жизнь. Важно проанализировать, кто активно участвует в работе организации и имеет на нее влияние.

1. Кто участвует во встречах?
2. Кто принимает участие в рабочих группах?
3. Какие методы встреч используются?
4. Способствуют ли принятые методы проведения встреч активному участию в них?
5. Кто составляет повестку дня и подводит итоги встречи?

6. Где принимаются важные решения?
7. Кто в организации принимает решения по стратегическим вопросам?
8. Что является основой для принятия решений по рассматриваемым вопросам?
Соответствуют ли рассматриваемые вопросы видению организации?
9. Где проходят встречи? Доступно ли помещение для всех заинтересованных лиц?

■ 14. *Правление / Руководство организации*

Организации нужна формальная структура, отображающая внутреннее распределение власти. Анализ распределения власти в организации делается для того, чтобы понять ее структуру и определить, стремится ли организация к диверсифицированному распределению власти и широкому представительству в руководстве.

1. Каким образом происходит выдвижение и избрание членов правления/руководства?
2. Как выглядит состав правления/руководства с точки зрения пола, возраста, этнической принадлежности, присутствия лиц с ограниченными возможностями и т.п.?
3. Делается ли что-нибудь для того, чтобы группы, не представленные в руководящем составе, могли войти в правление/руководство?
4. Есть ли возможность изменить способ проведения встреч с целью повышения репрезентативности правления/руководства?
5. Обладает ли правление/руководство легитимностью в организации?
6. Есть ли в организации неформальные лидеры? Является ли их власть демократической?
7. Как отличаются роли и полномочия руководящих лиц от ролей и полномочий прочих сотрудников?

■ 14. *Обучение*

Знание – сила. Подробное рассмотрение того, кто в организации повышает свою квалификацию – путь к развитию компетенции людей из слабо представленных в организации групп. Образовательные предложения – это способ укреплять маргинализированные группы в организации.

1. Кто обучается лидерским навыкам?
2. Каким образом изолированным группам предоставляется возможность участвовать в тренингах по развитию лидерских навыков?
3. Что делает организация для продвижения нетрадиционных лидеров из таких групп, как женщины, молодежь, лица с ограниченными возможностями, представители этнических и сексуальных меньшинств?
4. Как и кому передаются знания после их получения на курсах?

■ 1Е. Информация внутри организации

Первый шаг для участия в работе – получение доступа к достоверной информации. Поэтому важно проанализировать, получают ли члены организации важную и актуальную информацию и каким образом это происходит.

1. На основании какой информации принимаются решения?
2. Какие каналы используются для внутренней коммуникации?
3. Имеют ли все члены организации доступ к этим каналам, и как следствие – непосредственно к информации?
4. Если нет, то у кого есть этот доступ? Почему именно у этих людей или групп?
5. Какие вспомогательные средства и альтернативные информационные каналы доступны для людей, испытывающих сложности с чтением и письмом, чтобы обеспечить их участие?

■ 1Ж. Бюджетирование

Работа стоит денег. Как правило, организации нуждаются в дополнительных источниках финансирования, чтобы вести свою деятельность. Поскольку финансы играют очень важную роль в работе организации и тем самым имеют довольно большое влияние на ее деятельность, следует проанализировать отношения организации с ее донорами.

1. Зависит ли организация от внешнего финансирования? Если да, то от какого?
2. Каким образом деятельность организации направляется донорами?
3. В чем доноры ограничивают деятельность организации?
4. Как происходит диалог организации с теми, кто ее финансирует?
5. Есть ли у организации стратегия по уменьшению зависимости от отдельных доноров?

■ 1З. Оплачиваемая работа

Выполнение некоторых видов работ может оплачиваться организацией, а других – нет. Важно определить, какие именно виды работ являются оплачиваемыми, кому поручается их выполнение. Таким образом можно проанализировать, как оценивается работа разных групп в организации.

1. Какие виды работ оплачиваются, а какие – нет?
2. Как происходит разделение работы? Кто выполняет оплачиваемую работу?
3. Как происходит назначение на должность?
4. Какие усилия предпринимает организация для найма на работу представителей маргинализированных групп?

■ 1И. Влияние ВИЧ на бюджет организации

Эпидемия ВИЧ сказывается на работе организации. В тех регионах, где ВИЧ широко распространен, планирование непредвиденных затрат является необходимостью. Эпидемия ВИЧ приводит к дополнительным затратам, которые организация должна учитывать.

1. Каким образом эпидемия ВИЧ влияет на сотрудников организации?
2. Есть ли в бюджете соответствующая статья расходов?
3. Есть ли в организации сотрудники, целенаправленно занимающиеся вопросами ВИЧ/СПИД?
4. Существует ли программа помощи сотрудникам, живущим с ВИЧ?

■ 1К. Влияние гендера на бюджет организации

Положение женщин и мужчин, их потребности и интересы часто сильно различаются. Это приводит к определенным экономическим последствиям, которые должны быть отражены в бюджете.

1. Какое влияние на работу организации оказывают потребности и интересы женщин и мужчин?
2. Есть ли в бюджете соответствующая расходная статья?
3. Есть ли в организации сотрудники, целенаправленно занимающиеся гендерными вопросами?
4. Проводилось ли в организации обучение по проблемам сексуальных меньшинств?¹

■ 1Л. Влияние демократических ценностей на отчетность и бюджет организации

1. Имеет ли организация прозрачный финансовый годовой отчет?
2. Кто участвует в подготовке годового отчета?
3. Как работает система бухгалтерского учета? Как проводится планирование, бюджетирование, мониторинг и оценка проектов?
4. Имеют ли целевые группы, члены организации и ревизоры доступ к этим процессам?
5. Существует ли политика борьбы с коррупцией и отлаженная система для этого?
6. Существуют ли соглашения, регулирующие деятельность организации?
7. Кто участвует в их составлении?

¹ Под сексуальными меньшинствами имеются в виду гомосексуалы, лесбиянки, бисексуалы и транссексуалы.

2. ДЕЙСТВОВАТЬ — Деятельность и проекты организации

После анализа внутренней структуры распределения власти в организации следует рассмотреть реализуемые ею деятельность и проекты. Относящиеся к этой сфере вопросы должны охватывать аспекты власти, представительности и влияния. Эта часть анализа посвящена не только деятельности, которая ведется организацией, но также тому, как именно она реализуется. Ответы должны дать возможность определить, кто вовлечен в работу по планированию, реализации и мониторингу деятельности.

Помните:

- *что все вопросы должны трактоваться с учетом особенностей контекста.*

■ 2А. Действующие субъекты деятельности

1. Важно увидеть, чьи потребности и приоритеты определяют текущую деятельность и проекты организации. Таким образом можно проанализировать, как была инициирована и спланирована текущая деятельность.
2. Кто инициирует новую деятельность и новые проекты?
3. Кто планирует деятельность организации?
4. Как организация вовлекает целевые группы в планирование?
5. Каково пропорциональное соотношение людей в проектах по признакам возраста, этнической и половой принадлежности и т.п.?
6. Существуют ли установки относительно распределения ответственности между женщинами и мужчинами?
7. Если да, то что делается в организации для изменения этих установок во внутренней работе организации?
8. Какой тип деятельности и проектов получает большую часть ресурсов?
9. Какие группы внутри организации в первую очередь получают выгоду от этой деятельности?
10. Что делается в организации для борьбы с внутренней дискриминацией?

■ 2Б. Деятельность и вопросы дефицита власти

В работе по борьбе с бедностью важное место занимает деятельность, направленная на изменение основных властных структур. Эта работа должна не только проводиться внутри организации, но и воздействовать на ее внешнее окружение через формирование общественного мнения и оказание влияния. Ответы на приведенные ниже вопросы должны помочь понять, как организация работает над изменением основных структур власти.

1. Каким образом в рамках деятельности организации пересматриваются стереотипы гендерных ролей и распределения власти?

2. Что организация делает для уменьшения стигматизации, связанной с ВИЧ?
3. Каким образом организация вносит свой вклад в экологически устойчивое развитие?
4. Существует ли в организации какой-либо конфликт по поводу ведущейся деятельности? Если да, то каким образом он влияет на деятельность и как деятельность организации влияет на этот конфликт?
5. Каким образом деятельность организации способствует повышению открытости в вопросах, касающихся сексуальных меньшинств?
6. Каким образом деятельность организации способствует соблюдению и уважению прав человека и снижению дискриминации со стороны государства?
7. Как организация работает по изменению доминирующих в обществе властных структур?
8. Что организация делает для вовлечения в свою деятельность молодежи?

■ 2В. Результаты и осмысление приобретенного опыта

Чтобы убедиться, действует ли ваша организация в правильном направлении, необходим мониторинг результатов деятельности и проектов. Для их анализа необходимо рассмотреть, чем ценен опыт, приобретенный в результате осуществления деятельности. Будет также интересно определить, чей опыт оказался наиболее ценным.

1. Кто оценивает деятельность? Откуда вы знаете, что ваша деятельность идет на пользу тем, ради кого вы работаете?
2. Кто участвует в оценке результата?
3. Чей опыт представляет ценность?
4. Каким образом оценка и мониторинг влияют на планирование деятельности и методы работы организации?
5. Каковы приоритеты в вопросах развития методов и организационного развития по отношению к ресурсам и временным затратам?
6. Какова способность организации приспосабливать работу к существующим обстоятельствам?
7. Какую роль играют приоритеты доноров в мониторинге результатов деятельности организации?

3. СООТНОСИТЬСЯ — внешние отношения организации

На третьей стадии анализа рассматриваются отношения организации с окружающим ее миром и внешними субъектами. Организация не может быть изолирована от внешнего мира, поэтому необходимо рассмотреть ее внешние отношения. Любая организация находится в определенной зависимости от своих внешних отношений и степени оказываемого ей доверия со стороны других действующих лиц,

дающего ей легитимность. Организации должны контактировать как с теми людьми, на которых они хотели бы оказать влияние, так и с теми внешними субъектами, с которыми они стремятся сотрудничать. Для эффективного осуществления деятельности важно знать, как воспринимают организацию другие организации, а также чиновники и политики. Приведенные ниже вопросы касаются восприятия работы организации внешним окружением, а ответы должны помочь проанализировать, вписывается ли организация в существующий контекст.

Помните:

■ *что все вопросы должны трактоваться с учетом особенностей контекста.*

■ **3А. Отношение организации к маргинализованным группам**

Бедность определяется, в частности, как нехватка влияния и власти. Поэтому борьба с бедностью подразумевает работу с вопросами власти. В рамках деятельности, направленной на демократизацию и соблюдение прав человека, требуется дать маргинализованным группам возможность влиять на свое положение. Чтобы организация могла им в этом помочь, важно проанализировать существующие в ней структуры. Какие группы получают выгоду от деятельности этих структур, не препятствуют ли эти структуры участию других групп?

1. Как выглядит положение молодежи в том обществе, в котором работает организация?
2. В какой степени молодежь вовлечена в работу организации? Какова ее возрастная структура?
3. Кто представляет в организации маргинализованные и дискриминированные группы, например – инвалидов, этнические меньшинства, ВИЧ-инфицированных?
4. Сделано ли что-нибудь для стимулирования активного участия маргинализованных групп?
5. Как выглядит ситуация для женщин и соответственно для мужчин относительно контекста, в котором работает организация?
6. Как деятельность организации содействует изменениям в господствующих структурах власти?
7. Что делает организация для того, чтобы бросить вызов доминирующим в обществе структурам власти?

■ **3Б. Взгляд организации на внешнее окружение – изменения, в которые организация хочет внести свой вклад**

Для эффективной работы по осуществлению изменений и продвижению общественных интересов организация должна работать с наиболее стратегическими во-

просами, а также использовать в своей деятельности соответствующие методы. Как уже было сказано раньше, важно проанализировать, каким образом организация формирует общественное мнение и продвигает общественные интересы и как целевые группы вовлечены в эту работу.

1. Как организация проводит анализ своего окружения?
2. Кто в организации определяет направление работы по осуществлению изменений и продвижению общественных интересов?
3. Каким образом целевые группы вовлечены в эту работу?
4. Что организация делает для поддержки таких своих членов, как ВИЧ-инфицированные, этнические меньшинства, молодежь, престарелые и т.п.?
5. Кто из сотрудников контактирует с людьми, жизнь которых организация хочет изменить?
6. Оказывает ли организация влияние на субъекты/структуры, действующие на местном, региональном, национальном или международном уровне?
7. Достаточно ли высок уровень работы организации и связан ли он с видением?

■ *3В. Как организация воспринимается во внешнем окружении?*

Организация не может существовать в изоляции от окружающего мира, поэтому важно проанализировать тот контекст, в котором она находится, и ее связь с ним. Организация должна системно изучить тех, на кого она хочет оказывать влияние, а также другие субъекты, работающие над реализацией сходных задач.

1. Обладает ли организация легитимностью, выступает ли она в качестве достойного доверия субъекта в своей сфере деятельности?
2. Какими знаниями об организации обладают другие действующие субъекты?
3. Каковы отношения организации с теми, на кого она хочет оказать влияние? Например, с местными чиновниками, политиками, другими организациями или людьми, способными внести свой вклад в изменение модели поведения, на которую нацелена организация.
4. Влияет ли организация на чиновников, принимающих решения, и на имеющиеся структуры власти?

■ *3Г. Сотрудничество с другими организациями*

Для успешной работы по формированию общественного мнения и продвижению общественных интересов очень важным может оказаться сотрудничество с другими или нахождение своей специфической ниши по отношению к другим организациям, работающим в той же сфере. Перечисленные ниже вопросы могут оказаться полезными при анализе того, когда и как стоит инициировать сотрудничество.

1. Какие отношения существуют у организации с другими субъектами, работающими в той же сфере?
2. Принимает ли организация помощь других субъектов в вопросах развития знаний и профессиональных компетенций?
3. Участвует ли организация в сетевом взаимодействии совместно с другими организациями?
4. Каким образом налаживается сотрудничество с другими организациями?

После обсуждения всех вопросов следует перейти к интерпретации полученного материала. Эта работа заключается в том, чтобы отобрать «важные» и «менее важные» ответы, а результаты анализа составят основу плана действий организации.

SWOT — ПРОСТОЕ СРЕДСТВО АНАЛИЗА ДЛЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УКРЕПЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

S <i>Сильные стороны (Strengths)</i>	W <i>Слабые стороны (Weaknesses)</i>
O <i>Возможности (Opportunities)</i>	T <i>Угрозы (Threats)</i>

Для процесса комплексного организационного развития отлично подходит аналитический инструмент «У кого власть?» Если же необходимо проанализировать небольшую часть организации, а затем провести мероприятия по укреплению организации, существуют другие средства анализа, более подходящие для этой цели. Большинство из них не только выявляют проблемы организации, но и находят положительные факторы, которые необходимо закрепить для ее усиления. Одним из простейших средств, применяемых с этой целью, является SWOT. Этот способ анализа позволяет увидеть как внешние, так и внутренние возможности и угрозы. Для того чтобы достичь приемлемого результата, организации следует ограничить охватываемую анализом сферу деятельности – так, чтобы в нее не вошло «всё». Если такие ограничения не будут выставлены, существует риск получать ответы, смысл которых будет «разбегаться» в самых различных направлениях. Например, в результате анализа можно получить указание на слабость организации, связанную с тем, что шеф не хочет прислушиваться к сотрудникам. Эту слабость можно легко спутать с угрозой того, что донор, возможно, не захочет продолжать финансирование деятельности. В то же время, согласно анализу, сильная сторона заключается в том, что организация содействует людям с ограниченными возможностями в получении образования, а следующие президентские выборы могут повлечь за собой смену политической власти в стране. Если область,

охватываемая анализом, чересчур широка, то на основе его результатов организации будет довольно сложно определить, как ей дальше осуществлять изменения.

С другой стороны, SWOT-анализ имеет смысл использовать как компонент мониторинга реализации проекта. Это может помочь выяснить, какие изменения происходят в данный момент, и соотнести их с процессом организационного развития. Не следует, однако, путать SWOT-анализ с оценкой деятельности, когда оценивается уже проведенная работа.

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Благодаря анализу организации можно получить некоторое количество предложений относительно изменений, необходимых и возможных в будущем. На следующем этапе работы эти предложения необходимо сгруппировать таким образом, чтобы сложилась цельная картина, показывающая, в каких областях необходимы изменения и какие из них наиболее актуальны.

Анализ — это средство поиска решений

Принцип взаимодействия процессов: нельзя разделять процессы исследования и изменений. Эти составляющие процесса развития взаимосвязаны друг с другом. Изменения начинаются в тот момент, когда формулируются первые вопросы и начинается использование чьего-либо опыта. Вопросы, которые мы задаем, определяют ответы, которые мы получим¹.

Положительные результаты анализа часто определяют, каким образом и в каком направлении следует реформировать организацию. Если, например, выясняется, что организация способна к эффективной мобилизации для проведения кампании, несложно прийти к заключению, что ей следует чаще проводить какие-либо кампании. Процесс изменений строится на усилении факторов успеха. Такие изменения редко становятся источниками конфликтов, возникающих из-за разногласий по поводу того, как проводить изменения.

Но когда анализ касается проблемы, требуемое изменение, как правило, неочевидно. Может существовать несколько предложений по изменению, и, возможно, разные группы в организации будут иметь различные интересы. Тогда необходим компромисс! Каждый должен быть услышан, но не каждый получит то, что хочет. В такой ситуации может помочь постановка вопроса о наиболее актуальных изменениях и о ресурсах, которых потребует их реализация. Также может помочь составление рейтинга предложений, который ляжет в основу плана действий организации. Если изменения затрагивают или задевают какую-то определенную группу или кого-то лично, то в таком случае особенно важно понять, чего хотят эти люди.

Одновременно важно управлять давлением, связанным с необходимостью изменений, что может восприниматься руководством угроза. Изменения, которые

¹ Hjelm, G, *Logical framework approach with appreciative initiative*, sid. 22, Sida, 2006.

приведут к упрощению иерархической структуры организации, могут встретить сопротивление со стороны тех, кто находится наверху иерархической лестницы, но с помощью дискуссий и компромиссов можно убедить даже руководителей выступить за изменение структуры власти.

СОЗДАНИЕ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Невозможно изменить всё и сразу. Поэтому, устанавливая приоритеты, необходимо исходить из того, что организация считает самым важным на данный момент. Для расстановки приоритетов стоит выбрать группу, которая подготовит предложения по плану действий.

Группе следует обратить внимание на следующее:

- *Существуют ли в организации четкие группы людей, придерживающиеся единого мнения по отношению к каким-либо проектам изменений? Если да, то возможность вести обсуждение должны получить несколько групп.*
- *Присутствует ли внешнее или внутреннее давление, подталкивающее к вынужденным изменениям ради выживания организации?*
- *Можно ли установить конкретные цели изменений, чтобы впоследствии можно было убедиться, что результат действительно достигнут? Нецеленаправленные изменения могут пройти незамеченными.*
- *Можно ли осуществить изменения с помощью наличных ресурсов и в рамках отведенного промежутка времени?*
- *Существует ли группа, которая получит значительную выгоду от изменений? Речь может идти, например, о повышении квалификации или получении большей власти. Если это так, то будут ли вовлечены в работу другие группы и одобряют ли они такие изменения?*
- *Определены ли какие-либо изменения, которые имеет смысл осуществить за счет использования внешних ресурсов?*
- *Какие изменения направлены на приоритизацию задач организации, а не на увеличение объемов ее деятельности? На такие предложения было бы целесообразно обратить особое внимание.*

Когда группа сформирует план действий, важно, чтобы он был одобрен другими членами организации. Только после всеобщего обсуждения и одобрения плана будет выработано общее видение будущего организационного развития.

На этом этапе должны быть названы конкретные цели изменений. Взяв за основу выработанный план действий, обозначьте четкие цели для каждого шага. Однако помните, что формулировки целей должны оставлять возможность их пересмотра в случае изменения внешних предпосылок.

Цели должны быть:

- S** Конкретными (*specific*) — четко сформулированными и простыми для понимания
- M** Измеримыми (*measurable*) — с помощью количественных или качественных показателей
- A** Достижимыми (*attainable*) — должны иметь определенные реальные границы
- R** Значимыми (*relevant*) — их реализация должна быть возможна
- T** Соотносимыми с конкретными сроками (*time-bounded*) — должно быть ясно, какие результаты, в какой последовательности и в какие сроки будут достигнуты
- A** Доступными (*accessible*) — для каждого, кто будет вовлечен в деятельность по достижению цели¹

ФИНАНСИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

После того как будут установлены цели изменений, необходимо составить календарный план работы, перечень необходимых ресурсов и список людей, которые будут отвечать за происходящие в организации изменения. Многие грантодатели, работающие в области международного сотрудничества по развитию, охотно оказывают процессам организационного развития, однако необходимо знать экономическую поддержку, на осуществление каких видов деятельности может выделяться финансирование.

Деятельность, которая может получить внешнюю финансовую поддержку:

- Оплата работы менеджера по внутренним изменениям или приглашенного консультанта.
- Встречи, направленные на вовлечение членов организации в процессы анализа.
- Встречи, направленные на вовлечение членов организации в процессы ее реформирования.
- Встречи, направленные на вовлечение членов организации в работу по оценке производимых в организации изменений.
- Дополнительные управленческие расходы, связанные с процессом организационного развития.
- Заранее спланированные расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников, если необходимость таких расходов была выявлена в процессе анализа организации. Важность подобных мероприятий должна

¹ Nygren, S, *Projektmakaren — om konsten att skapa utrymme för eldsjälar*, s. 7, Ledarinstitutet, 2006.

определяться той выгодой, которую в результате их проведения получит организация в целом, а не только отдельные сотрудники.

- *Вознаграждение разработчикам новых основных документов организации. Транспортные расходы, связанные с участием партнерских организаций в процессе организационного развития.*

РУКОВОДСТВО РАБОТОЙ ПО ИЗМЕНЕНИЯМ

Как правило, ответственность за процесс организационного развития и руководство им берет на себя проектная группа. Также важно, чтобы руководители организации взяли на себя часть ответственности и были вовлечены в этот процесс. Не стоит составлять чересчур подробный план работы — он должен быть простым, тогда в процессе реализации изменений легче будет сконцентрироваться на наиболее важных проблемах.

Коммуникативный план развития организации

- *Выберите из плана действий, созданного на основе результатов анализа, шаги, имеющие наибольший приоритет, и обобщите их.*
- *Определите параметры и индикаторы для тех целей организационного развития, которые являются измеримыми.*
- *Опишите виды и формы работ, правила их осуществления, составьте календарный план и бюджет.*
- *Четко определите, как решения по изменениям должны приниматься и реализовываться, какие люди (группы, должности) будут напрямую затронуты изменениями.*
- *Не забывайте регулярно проводить мониторинг, оценку и переоценку измеримых целей. Регулярно информируйте всех сотрудников организации о результатах.*
- *Определите время проведения следующего анализа и новых изменений в организации.*

ТЕКУЩИЙ МОНИТОРИНГ

Вне зависимости от масштаба проводимых изменений важно постоянно отслеживать ход процесса. В работе по организационному развитию необходимо проявлять гибкость, поскольку ситуация может варьироваться на протяжении всего периода изменений. Чтобы понять, идет ли работа по изменениям в нужном направлении, следует проанализировать, в какой степени достигнутые результаты соответствуют первоначально поставленным целям. Таким образом организация сможет понять, требуется ли вносить коррективы в процесс организационного развития.

Если организация в ходе проведения изменений меняет свою направленность, необходимо сделать следующее:

- Сформулируйте новые цели или задачи желаемых изменений в организации.
- Сообщите всем заинтересованным лицам в организации и вне ее об изменении первоначальных целей и объясните, почему необходимы новые цели. Не забудьте представить различные точки зрения на проводимые изменения.

Проектная группа, ведущая работу по изменениям, должна постоянно информировать сотрудников и членов организации о том, как продвигается работа. Желательно делать это в письменной форме.

Термометр

1. Цели организационного развития / мероприятий по укреплению организации — четкие и реалистичные:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> не соответствует действительности | <input type="checkbox"/> частично соответствует действительности | <input type="checkbox"/> полностью соответствует действительности |
|--|--|---|

2. У нас хорошо налажен диалог о том, что происходит в организации:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> не соответствует действительности | <input type="checkbox"/> частично соответствует действительности | <input type="checkbox"/> полностью соответствует действительности |
|--|--|---|

3. Имеется четкое разделение обязанностей и ответственности — мы знаем, кто что делает и за какие решения отвечает:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> не соответствует действительности | <input type="checkbox"/> частично соответствует действительности | <input type="checkbox"/> полностью соответствует действительности |
|--|--|---|

4. Мы успешно проводим встречи по мониторингу, в группе хорошая атмосфера:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> не соответствует действительности | <input type="checkbox"/> частично соответствует действительности | <input type="checkbox"/> полностью соответствует действительности |
|--|--|---|

5. Мы обсуждаем изменения со всеми заинтересованными сторонами:

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> не соответствует действительности | <input type="checkbox"/> частично соответствует действительности | <input type="checkbox"/> полностью соответствует действительности |
|--|--|---|

Свободное изложение материала книги «Projektmakaren — om konsten att skapa utrymme för eldsjälar», Ledarinstitutet, 2006.

ОЦЕНКА

Уже в самом начале работы по организационному развитию следует подумать о том, как будет проводиться его оценка. Это может потребовать определенных расходов на организацию встреч, материалы, поездки и т.д. Процесс оценки должен быть максимально открытым.

Если организационное развитие имеет ясные цели, то несложно сформулировать вопросы, с помощью которых можно выяснить, достигла ли организация запланированных результатов. В целом процесс оценки состоит из трех компонентов:

Что было хорошо, а что плохо с точки зрения процесса в целом?

- выбор участников
- выбор методов / вопросов для анализа
- коммуникация и руководство в процессе осуществления изменений
- переориентация процесса и его адаптация в ходе изменений

Что было хорошо, а что плохо с точки зрения организационного развития?

- Изменилось ли что-то в отношении главной проблемы организации?
Что стало лучше?
- Используются ли и умножаются ли сильные стороны организации?
- Увеличилось ли количество членов и сотрудников организации, вовлеченных в работу и принятие решений? Ощущают ли они свою вовлеченность?

Что еще необходимо изменить в организации? Каким образом будет продолжена работа по организационному развитию?

- Требуется ли проведение нового анализа или будет достаточно дополнительного анализа после оценки проделанной работы?

При оценке тех изменений, которые осталось провести в организации, необходимо вновь использовать некоторые вопросы, затрагивавшиеся в процессе анализа. Как правило, вывод, полученный в результате оценки работы по организационному развитию, состоит в том, что потребность в изменениях будет существовать всегда — или до тех пор, пока не будет достигнуто утопическое состояние совершенства. В то же время всегда полезно заглянуть немного вперед и подумать, что еще можно изменить до того, как организация начнет новый процесс изменений. Изменения в организации могут проходить с большим трудом, особенно в тех случаях, когда пересматривается структура власти. Однако, несмотря на определенные сложности, большинство организаций, прошедших через процесс изменений, считают, что приобрели неоценимый опыт и вышли из процесса организационного развития более сильными.

Продолжение следует...

Форум Сюд предлагает курсы и контактные семинары по вопросам организационного развития. Информация о них размещается на нашем сайте www.forumsyd.org и в рассылке для наших членов и заинтересованных организаций. Если ваша организация заинтересована в том, чтобы войти в нашу информационную сеть или принять участие в проводимых нами мероприятиях, вы можете связаться с нашим специалистом.

Также на нашем сайте размещены материалы, рекомендации по литературе и ссылки, с помощью которых вы можете найти дополнительную информацию по организационному развитию и укреплению организации. Там вы также найдете информацию о других возможностях для развития. Обязательно воспользуйтесь контактами и ссылками на другие организации для обмена опытом!

Literatur

- Britton, B, *Organisational learning in NGOs, Creating the motive, means and opportunity* 2005.
Civila sambällets roll i utvecklingsprocessen, Sida, 2000.
- Eklund, U och Stakston, B, *En handbok för lyckade möten, kreativa möten. Can be order from the National Council of Swedish Youth Organisations.*
- Falk, Toch Olsson, I, *Överens, en bok om demokratiska mötesformer, Fria Förlaget, 2000.*
- Fowler, A, *Striking a Balance — A guide to enhancing the effectiveness of NGOs in international development, 1995.*
- Ginzburg, O, *The hungry man, 2005.*
- Hjelm, G, *Förändringsnavigatören, R&U förlag 2002. Logical framework approach with appreciative initiative, article number SIDA28355, Sida, 2006.*
- I rätt riktning. The Swedish NGO Foundation for Human Rights, 2006.*
- James, R, *Demystifying organisation development, 1998. Organisational Change, 2003. People and change; Exploring capacity building in NGOs, 2002. Leaders changing inside-out — What causes leaders to change behaviour? 2003.*
- Jarskog Consulting, *Partnership evaluation by PMU-Interlife, Sida Evaluation 05/32.*
- Kaplan, A, *SMRs debattinlägg, Ett sätt att se på organisationers kapacitet, www.missioncouncil.se*
- Nygren, S, *Projektmakaren — om konsten att skapa utrymme för eldsjälar, Ledarinstitutet, 2006.*
- Weisbord, M, *Organisationsdiagnos, 1983.*
Organisationsutveckling och kapacitetsuppbyggnad, SMR, 2002
- Perlas, N, *Globalisering på mänskliga villkor, civilsambället, kulturell makt och tregrening, translation Leif Nilsson, 2001.*
- Rapport av metodprojektet opinion- och påverkansarbete i Syd. Forum Syd, 2007.*

UN Millennium Project, 2005, Millennium Development Goals Report, 2006, and <http://www.millenniemalen.se/index.asp>.

Vägledning för organisationsutveckling, Forum Syd, 2002.

Winai, P, *Organisationsutvärdering och organisationsutveckling - Några utgångspunkter för enskilda organisationer*, Sida, 1999:1.

ФОРУМ СЮД

Справедливое общество основывается на том, что все люди могут самостоятельно строить свою собственную жизнь. Форум Сюд предоставляет место для встреч в поддержку изменений. Здесь встречаются люди с различными идеями и жизненным опытом, но все стремятся к одному — глобальной справедливости. Форум Сюд объединяет более 200 организаций-членов в Швеции и поддерживает контакты с партнерскими организациями по всему миру.

Более подробную информацию вы можете найти на сайте www.forumsyd.org. Там же можно узнать о других наших книгах и пособиях.

ВНЕСЕНИЕ вклада в изменения является одной из ключевых задач для организаций в рамках сотрудничества в целях развития. Иногда необходимы такие изменения политических предпосылок, когда больше людей получит возможность влиять на свою жизненную ситуацию. Чтобы добиться успеха, каждая организация должна развиваться в соответствии с окружающим ее миром независимо от того, работает ли она на локальном, национальном или глобальном уровне. Важно также приспособить организационную модель и стратегии к тем изменениям, которые происходят внутри нее. Открытость процессам развития в рамках собственной организации облегчает внесение вклада в изменения.

Пособие «**Развитие ОРГАНИЗАЦИИ: на пути к изменениям**» предлагает конкретные советы по поводу того, каким образом в организационном развитии могут рассматриваться аспекты демократии и прав человека, а также вопросы распределения власти внутри организации. С помощью разработанного Форумом Сюд аналитического инструмента «*У кого власть?*» организации могут проверить, действительно ли они живут в соответствии с декларируемыми принципами.