



Отчет №53 о практическом обучении

Использование методологии обучения в действии в рамках программы по наращиванию потенциала НПО

Подготовлен Кульнарой Джаманкуловой,
Нурией Темировой и Маликой
Собирджоновой

Отредактировано Чарльзом Бакстоном

Рисунки Билл Крукс

Июнь 2010 года

INTRAC
International NGO Training and Research Centre

1. Введение

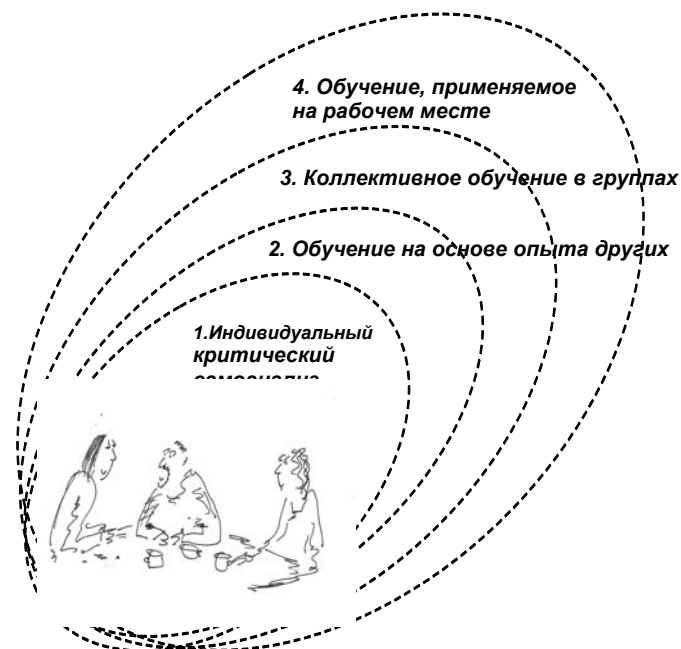
В данном отчете описывается, как использование подхода обучения в действии (ОвД) в Центральной Азии позволило лидерам и сотрудникам НПО эффективно решать организационные и операционные проблемы. Данный подход способствовал общему укреплению их организаций.

Лидеры и сотрудники НПО, участвовавшие в данной инициативе, были отобраны из числа опытных организаций-партнеров ИНТРАК, занимающихся проблемами сокращения бедности и вопросами демократии в Казахстане, Кыргызстане и Таджикистане и финансируемых консорциумом доноров в Центральной Азии (ЕССА).¹

ОвД представляет собой динамичный и мощный подход, который работает на нескольких уровнях. Во-первых, он помогает людям развивать критическое мышление посредством процесса слушания и постановки наводящих вопросов. Во-вторых, он создает структурированное пространство, для того чтобы участники могли работать с другими лицами при выработке способов решения проблем, с которыми они сталкиваются. В-третьих, он предоставляет площадку для группы лиц, чтобы они могли учиться друг у друга, так как они по очереди решают данную проблему. В-четвертых, он вселяет уверенность за счет чувства взаимной поддержки и поощрения со стороны равных ему людей, сталкивающихся с аналогичными вопросами.

¹ Программа называлась «Укрепление НПО для поддержки движения самопомощи». ЕССА включает 3 донорских агентства: ИССО (Голландия), Христианскую помощь (Великобритания) и Датскую Церковную Помощь (Дания), которые играют активную роль в Центральной Азии на протяжении уже более 10 лет.

В контексте Центральной Азии, ОвД едва ощутимо бросает вызов традиционным способам обучения,



Билл Крукс

Циклы обучения в действии (Билл Крукс 2008)

основываясь на опыте и используя несколько циклов обучения. Это, в сочетании с творческим стилем обучения позволило создать модель для продвижения такого рода обучения в своих собственных организациях.

Объединение лидеров НПО в небольшие группы и их участие в обсуждении организационных вопросов привели к тому, что они начали больше доверять друг другу и сети, что означает начало противостояния культуре, в которой НПО, как правило, конкурируют и не доверяют друг другу.

Опыт пилотного ОвД в Центральной Азии показал, что это бесценный инструмент, который позволяет сотрудникам НПО продумывать ключевые вопросы программы, касающиеся устойчивости групп самопомощи. Он также помогает изучать внутренние организационные

вопросы, например, касающиеся того, как укрепить системы управления и подотчетности.

В постоянно меняющихся геополитических условиях в Центральной Азии подход ОвД имеет важное значение, который позволяет НПО адаптироваться и оставаться компетентными и эффективными.

Проект ОвД в Центральной Азии состоял из трех основных этапов. Во-первых, совместно с партнерскими НПО было проведено предварительное технико-экономическое обоснование. Во-вторых, пилотная фаза была организована с группами в Кыргызстане. В-третьих, методология была слегка адаптирована, а в Кыргызстане и Таджикистане сформированы новые группы.

2. Проблемы, с которыми сталкиваются Центрально-Азиатские НПО

1. Многие НПО в Центральной Азии занимаются реализацией проектов и программ и им сложно уделять достаточно внимания организационному и институциональному развитию. «Увлеченные потоком» своих повседневных задач, такие НПО не всегда способны справиться с непредвиденными ситуациями и факторами.

2. Иногда НПО застревают на решении очень сложных проблем и теряют время, пытаясь решить их. Например, многие не смогли по-настоящему решить культурные проблемы (часто называемые как «традиционный менталитет»), касающиеся гендерного и социального неравенства. Это значительно снижает их эффективность при реализации проектов по развитию. НПО, занимающимся движением самопомощи, не удалось найти эффективного способа, как добиться устойчивости групп самопомощи. У них нет четкого механизма, для того чтобы

отойти от общин, в которых концепция самопомощи уже давно принята.

3. Конкуренция между НПО, все еще остается важным фактором, несмотря на то, что НПО начинают постепенно специализироваться на работе в различных областях со своими собственными целевыми группами. Страх потерять лицо или боязнь утечки конфиденциальной информации мешает им обсуждать деликатные «внутренние» проблемы.

4. Руководителям НПО не хватает времени для более тщательного анализа, и они часто сомневаются в своих собственных навыках в этой области. Это означает, что им не удастся разработать правильную стратегию или рассмотреть альтернативные решения стоящих перед ними проблем. Несмотря на участие в различных тренингах, сотрудникам НПО сложно применять теорию на практике.

5. Сотрудникам НПО сложно определить приоритетные проблемы, которые необходимо решать в период перемен, нестабильности, быстрого роста или диверсификации. Перед ними стоят проблемы на самых разных уровнях - индивидуальном, командном и организационном. Это приводит к трудностям или задержкам, например, при разработке стратегических планов, финансировании различных мероприятий, запуске работы по адвокации и лоббированию на местном (региональном) и национальном уровнях.

3. Методика обучения в действии

В Центральной Азии, отправной точкой стало то, что подход ОвД мог бы стать мощным инструментом, который помогает работе, как отдельных лиц, так и групп. Данная методология развивает индивидуальные навыки слушания и способность изучения и выявления проблемы с помощью открытых вопросов. Это важное

качество не только для лидеров НПО и государственных учреждений, но также и для сотрудников, работающих с местным населением и группами самопомощи.

ОвД является и подходом (философией) и методом (технологией) развития организаций и их сотрудников. Развивая самообучающуюся организацию, он помогает решать текущие проблемы, стоящие перед организацией. Это социальный процесс сотрудничества, который изменяет поведение людей посредством предоставления новых способов решения проблем. Он включает переосмысление того, что уже было известно, а не приобретение новых знаний.

Цикл обучения взрослых

При обучении в действии используется традиционный цикл обучения взрослых:



Ключевые элементы процесса

- вызов (проблема) – это трудная и сложная задача, у которой нет единого решения;
- лицо – это сотрудник, который готов взять на себя ответственность и попытаться решить проблему и

развиваться сам;

- группа состоит из 4-6 человек, поддерживающих друг друга на протяжении всего процесса;
- время – это строго определенный период времени (как правило, 30-40 минут), предоставляемый каждому во время встречи для разъяснения своей проблемы и достигнутых результатов, а также для ответа на вопросы других участников;
- встречи – это 5-6 встреч, каждая из которых длится по полдня или весь день, с интервалом в 1-2 месяца;
- действие – это меры, предпринимаемые каждым участником для работы над своей проблемой до следующей встречи группы;
- обучение – понимание, полученное за счет опыта выполнения действий и самого процесса обучения.

Мы не были уверены, что данный подход сработает, поэтому в начале 2006 года был нанят местный консультант для проведения обширной оценки совместно с четырьмя НПО-партнерами. Данная оценка показала, что сотрудники приняли участие во многих тренингах, но, тем не менее, выражали огромную потребность в обучении. Рекомендую пилотный ОвД, оценка показала, что некоторые потребности в обучении могли бы быть удовлетворены посредством обмена различными навыками между партнерами. «Можно ожидать, что пилотный ОвД поможет извлечь полезные уроки, как экспериментальный компонент сквозной программы по наращиванию потенциала ... ОвД опирается на успешный опыт работы в малых группах в регионе, а также соответствует ожиданиям о четкой структуре» (из отчета о промежуточной оценке, 2006г.).

4. Наши стратегии

Мы использовали четыре основные стратегии, чтобы облегчить внедрение этой новой методологии и снизить риск неудачи:

Адаптация методологии

Для внедрения этого совершенно нового инструмента и подхода, в мае 2007 года ИНТРАК был приглашен Билл Крукс, эксперт из Великобритании, для оказания помощи в обучении ОвД. Первый тренинг проводился для сотрудников партнерских НПО, которые впоследствии разработали предварительный план внедрения ОвД в Центральной Азии. Остальная часть подготовительной работы включала разработку (основных материалов) буклета, перевод и рассылку справочных материалов партнерам.

Внимание, уделявшееся мнениям партнерских НПО

Дальнейшие встречи с партнерами проводились для обсуждения данного метода. Мы решили проблему с их опасениями относительно раскрытия конфиденциальной информации путем формализации Кодекса этики и построив обсуждение с учетом особого характера наших групп обучения.

Основываясь на доверии между организациями

Проект получил пользу за счет тесных связей между НПО, работающих в рамках программы, финансируемой ЕССА. Мы сознательно опирались на использование подхода совместного обучения, который разрабатывался на протяжении ряда лет в сети Ишеним (с акцентом на методологию самопомощи, и в которую ИНТРАК был в значительной степени вовлечен).

Тщательное формирование групп

Важно было привлечь, как минимум, 3-4 НПО из каждой местности, для того чтобы сформировать смешанные группы. ИНТРАК решил сконцентрироваться на трех уровнях: руководстве (директорах и руководителях организаций), менеджерах среднего звена и менеджерах проектов; и сотрудниках, работающих с населением. Было решено, что группы будут состоять из четырех- шести человек. В первой фазе проекта группы были сформированы в Бишкеке и Оше (Кыргызстан).

Кодекс этики ОвД в Центральной Азии

- Добровольное участие
- Позитивное отношение
- Честность и искренность при обсуждении
- Внимание и интерес друг к другу
- Доверие и конфиденциальность (информация, полученная в ходе встреч ОвД, не может передаваться другим лицам за ее пределами)
- Уважительное отношение ко времени (пунктуальность, отключение сотовых телефонов во время встреч группы)
- Готовность помочь другим участникам с проблемами, которые они поднимают

5. Анализ трудностей, возникших в пилотную фазу

1. Участники (независимо от уровня группы) не умели задавать «открытые вопросы» и постоянно пытались давать советы. Для развития этих навыков мы дали им домашнее задание: подготовить стандартные вопросов заранее. Они поняли, что постановка хорошего вопроса – это на самом деле «наука».

2. Участникам было сложно определить стоящие перед ними проблемы и увязать их с более широкими вопросами и приоритетами своих организаций. Им не хватало уверенности в том, что их работа может привести к изменениям в своих организациях на более высоком уровне.

3. **Правильное понимание ожиданий**
Как отметил один из участников пилотного проекта: «Мы не считаем, что наша задача проблема полностью решена, и мы не можем сказать, что программа ОвД была эффективной на 100%. Однако, благодаря программе мы теперь лучше знаем свои слабые стороны и всей командой начали их

преодолевать, принимать важные решения и двигаться вперед».

Основываясь на этой обратной связи, ИНТРАК внес ряд изменений во вторую фазу год спустя:

1. Использование более структурированного подхода

Фасилитаторам пришлось приложить дополнительные усилия, чтобы направить участников в правильное русло. Одним из практических решений было внедрение «дерева проблем» в качестве помощи при определении индивидуальных проблем в ходе первых встреч.

2. Фокусирование на темах организационного развития

ИНТРАК попросил участников сфокусироваться на темах организационного развития, которые были определены, как приоритетные в рамках более широкой программы по наращиванию потенциала – например, мониторинге и оценке или мобилизации ресурсов. Это помогло вовлечь сотрудников таких НПО, в которых руководство еще не знало об этом более неформальном способе обучения.

3. Больше внимания формированию групп

Во второй фазе мы включили дополнительный уровень, для того чтобы дискуссии были актуальными для всех. Из руководства и менеджеров среднего звена были сформированы группы с упором на работе с населением. Нежелательно, чтобы в группе было более одного участника из одной и той же НПО.

4. Использование фасилитаторов из НПО

Участники успешно прошедшие фазу 1 теперь стали нашими коллегами в качестве фасилитаторов фазы 2.

5. Избежание узких тем

Несмотря на необходимость фокусироваться на конкретных задачах, важных для НПО, было решено, что проблемы должны иметь более



широкий характер и быть актуальными для каждого в группе. Они не должны быть слишком техническими.

6. Извлекая уроки из программы

Урок 1. Ключевая роль фасилитаторов

В первой фазе 2 сотрудников ИНТРАК выступали в роли фасилитаторов, а внешний (национальный) консультант, который разработал проект совместно с партнерскими НПО, был фасилитатором/ координатором². В каждой группе было по два фасилитатора, один из которых работал с ними постоянно.

В ходе второй фазы один из фасилитаторов ИНТРАК взял на себя роль координатора, а 3 участника первой фазы присоединились к команде. Двое из них обладали особым опытом работы в движении самопомощи. Новый механизм помог устранить одну из слабых сторон первой фазы: чувство, выраженное одним или двумя участниками о том, что, несмотря на заверения в конфиденциальности, фасилитаторы ИНТРАК были, в некотором роде, представителями донорской организации.

² Кульнара Джаманкулова и Чальз Бакстон (ИНТРАК) и Нурия Омурбекова (внешний консультант).

Роль фасилитаторов была достаточно обширной. Она включала организацию процесса, обеспечение участия членов группы и оказание им помощи в фокусировании на самой проблеме. Фасилитаторы должны были объяснить ОвД и создавать для этого наилучшую атмосферу с самого начала. Они помогли участникам принять этический кодекс, правила работы в группах и т.д. Они сыграли ключевую роль в создании условий, в которых эта группа могла бы эффективно и открыто обсуждать поднимаемые вопросы, придавая им должную значимость. Фасилитаторы отвечали за создание атмосферы доверия, взаимопонимания и поддержки. По словам участников, им удалось добиться этого. В дополнение к этому, фасилитатор должен был следить и разряжать обстановку, когда обсуждение доходило до такой степени, что обстановка «накалялась».

Новые фасилитаторы из числа представителей НПО обрели уверенность благодаря практике, извлечению уроков из любых ошибок и поддержке координатора. После того как группы были сформированы, фасилитаторы могли больше фокусироваться на содержании обсуждавшихся проблем. Они могли выполнять свою роль, оставаясь больше на заднем плане, следя за обсуждениями в группах и помогая участникам определять конкретные действия, которые будут осуществляться до проведения следующей встречи.

В некоторых случаях фасилитаторам приходилось тратить много времени на то, чтобы направлять работу по решению конкретных проблем, особенно, когда группа была менее опытной или когда участники предлагали слишком амбициозные проекты, выходящие за рамки их собственной компетенции и касающиеся всей их организации.

Урок 2. Динамика работы группы помогает индивидуальному решению проблем

Участники должны были придерживаться правил работы в группах и этического кодекса. Сначала участники слишком сильно фокусировались на своих собственных проблемах – как ее выявить и решить, и уделяли меньше внимания проблемам, поднимаемым другими участниками. Однако в ходе встречи они начали понимать, что они также могли бы научиться, на основе работы, выполняемой другими участниками. Чем дальше продвигался процесс, тем больше изменений наблюдалось в группах. В начале программы им было сложно запомнить этапы цикла обучения, некоторые участники были не совсем подготовленными и не могли задавать открытые вопросы своим коллегам. Но со временем, степень их самоконтроля и участие в работе группы значительно улучшились. Они научились правильно задавать вопросы, а также воздерживаться от советов в течение ограниченного времени, отведенного для решения каждой проблемы.

Если на первой встрече участникам было сложно оценивать проблемы и смотреть на вещи с разных точек зрения, то к последней встрече они уже анализировали проблемы, используя различные подходы, и каждый участник предпринимал конкретные действия для достижения целей. Каждый участник делал свои собственные выводы о том, как он будет выполнять свои задачи. В то же время, совместный контроль над процессом обучения привел к повышению ответственности каждого.

Урок 3. Значение факторов времени и места

Важным фактором для ОвД стало место проведения встречи. Удобное и хорошо организованное место помогает участникам чувствовать себя

непринужденно. Мы тщательно выбирали места, которые были немного более неформальными, чем места для проведения обычных тренингов. ОвД необходимо организовывать в местности нахождения участников (например, в областном центре), так как длительные переезды, для того чтобы принять участие в полудневной или однодневной встрече, нереальны.

Не менее важным является планирование времени – особенно на первых встречах. Эти встречи являются решающими для успеха программы, поскольку группа еще не достаточно раскрылась, и участники еще не доверяют друг другу, есть опасения «утечки информации» и пока еще больше вопросов, чем ответов. На преодоление этого может потребоваться много времени. На последующих встречах дисциплинированное использование времени является не менее важным. Эффективное использование времени фактически означает справедливое отношение к каждому – каждый участник получает одинаковое время для представления своей проблемы и ответов на поставленные вопросы.

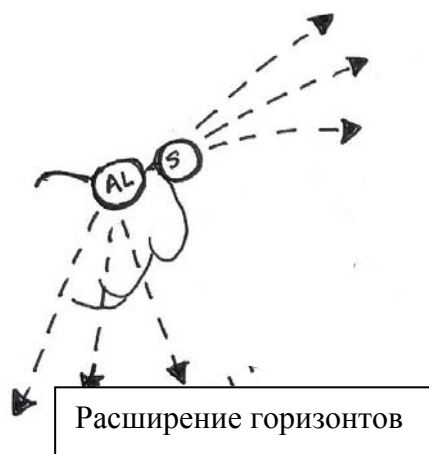
Урок 4. Доморощенные стратегии

ОвД помогает сотрудникам НПО стать более чуткими и восприимчивыми к переменам и находить творческие решения к общим проблемам. Правильное и последовательное использование этого метода позволяет почувствовать себя увереннее и помогает коллективно размышлять о своей организации в целом, а также о ситуациях, с которыми они сталкиваются индивидуально на работе. В ходе обсуждений в рамках программы участники заметили, что результаты во многом зависят от них самих. Обучение в действии позволяет совершенствовать свои знания и навыки посредством поиска литературы, прислушиваясь к мнению других, и адаптации передового опыта других организаций и лиц.

Следующие высказывания участников второй фазы отражают многие из наиболее важных и успешных аспектов процесса обучения в действии.

Командная работа. «Мне очень понравился этот метод обучения, его уникальность заключается в командной работе, когда вы можете сортировать, фильтровать и выбирать наилучший для себя ответ».

Размышление. «Лично я получил опыт и знания, которые позволили мне стать мудрее и увереннее ... Теперь я не боюсь непредвиденных проблем, стоящих передо мной или организацией в целом, потому что из любой ситуации есть выход, и нужно лишь сесть и подумать, потом решить, что делать и действовать, а мои друзья и коллеги поддержат меня».



Расширение горизонтов. «Если мне понятно мероприятие, то проблема и постановка вопросов намного проще. В начале было очень трудно работать над проблемами, касающимися управления программами. Надеюсь, что в будущем я смогу решать проблемы, касающиеся самой организации...» (фасилитатор из НПО)

Планирование. «Необходимо тщательно продумать шаги, которые должны быть предприняты в течение месяца, а не просто вспомнить о них в последние три дня, либо ограничить

себя планом действий и работать гибко в зависимости от ситуации».

Просьба о помощи. «Вы должны быть реалистичными и честными с самим собой, чтобы понять, что вы можете или не можете обойтись без помощи, а также научиться быть очень требовательным и сильным, чтобы вас уважали как партнера и соответственно относились к вам».

Передавая свои эмоции. «Я чувствовал себя так, как будто я был в маленькой лодке, которую штормило в бурном море, моя лодка почти перевернулась, но участники помогли мне и я смог выбраться на берег».

7. Воздействие проекта

Также как и при любой другой инициативе по наращиванию потенциала, непосредственное воздействие было сложно показать, тем более что команда решила сохранять конфиденциальность. Однако практически все участники представили письменные отзывы о программе, а некоторые из них на конкретных примерах вкратце описали, как они преодолевали свои проблемы. На индивидуальном уровне, как показывают представленные далее цитаты, воздействие было довольно заметным:

Решение проблем. «Участники задавали мне вопросы, и я смогла решить проблему». «Я могу с уверенностью сказать, что ОвД помогло мне решить эту проблему...»

Уверенность в себе. «Я изменилась и стала более позитивной, активной и уверенной в своих способностях, и я хочу улучшить свою работу в целом».

Делегирование. «В результате разработки плана действий по каждой из поставленных на семинарах задач, я смогла четко распределить обязанности и ответственность, в то время как на предыдущей работе в должности координатора проекта, я выполняла большую часть работы

сама, так как думала, что только я смогу выполнить ее правильно и, в конце концов, у меня не было ни времени, ни сил, чтобы сделать свою работу».

Навыки ведения переговоров. «Я научилась искать способы нахождения компромисса и консенсуса и действовать эффективно в интересах нашего фонда».

Три конкретных примера (два из Таджикистана и один из Кыргызстана) демонстрируют, как ОвД изменило ситуацию на местах.

Улучшение индивидуальных навыков: написание хороших отчетов

Одна из участниц ОвД подняла проблему с написанием слабых отчетов. Начальство часто критиковало ее отчеты и отправляло ей обратно на доработку, из-за этого она потеряла всякий интерес к работе. На встречах по ОвД она поделилась своей проблемой с другими участниками и составила план, который включал использование Интернет ресурса для ознакомления с отчетами, подготовленными представителями других организаций и другими сотрудниками из ее НПО, участие в семинаре по написанию отчетов, и разработку нового формата отчета совместно со своими коллегами.

Участвуя в программе ОвД, она научилась писать хорошие отчеты, которые теперь одобряются с первого раза, и у нее снова появился интерес к работе. «С помощью инструментов ОвД и участвуя в этой инновационной программе, я смогла решить свою проблему. Многие таджикские НПО сталкиваются с аналогичными проблемами, и использование этой программы в будущем позволит укрепить потенциал и эффективность работы гражданского сектора».

Улучшение управления и командной работы

Старший руководитель крупной НПО столкнулась с проблемой мотивации персонала в своей команде. Вопросы других участников программы ОвД навели ее на мысль уделять больше внимания личностному развитию своих сотрудников, вместо ее первоначального плана о формальном пересмотре их должностных обязанностей. В результате того, что впоследствии больше внимание уделялось индивидуальным потребностям и результатам работы, члены ее команды почувствовали, что их ценят.

Эта участница программы ОвД уже получила пользу за счет курсов, в которых приняли участие два члена ее команды, и получила поддержку своим предложениям по улучшению работы, выполняемой всей командой в целом. Она не только «совершила своего рода революцию» при решении проблемы, выявленной в самом начале, но она также взяла на себя больше задач по управлению, стоявших перед ней, как перед линейным менеджером в течение определенного времени, и справилась с этими задачами уверенно и успешно.

Опыт ИНТРАК отражает особое значение метода обучения в действии для стратегий работы с населением и социальной работы, а также при работе с женщинами, как показывает третий пример.

Организация социальной работы для решения проблемы насилия в семье

Одна из участниц программы ОвД пыталась найти способы снижения уровня насилия в отношении женщин в сельских районах. В районе, где она живет, насилие в отношении женщин является обыденным и выражается в форме избиений родителями, мужьями и другими родственниками. После обсуждения в группе ОвД, она провела

серию тренингов и семинаров по повышению информированности о правах женщин и насилии в отношении женщин, а также усилила сотрудничество с сельскими органами местного самоуправления и правоохранительными органами, СМИ и религиозными лидерами.

Эта работа дала свои положительные результаты. В ходе встреч с населением и семинаров с участием сельских женщин стало ясно, что они значительно улучшили свои знания по правам женщин и гендерным вопросам. Уровень насилия в отношении женщин и девочек в семьях в настоящее время снижается. Мужья начали воспринимать мнения своих жен более позитивно, а более открытое обсуждение помогло улучшить отношения между женами и их свекрами (родителями мужа), с которыми они жили. Тщательная работа с религиозными лидерами привела к проведению кампании против насилия в семье.

Существуют и другие примеры того, как навыки обучения в действии оказали неоценимую помощь представителям НПО, работающим с общинами. Одна из участниц в Кыргызстане использовала эту данную программу для улучшения обратной связи с членами группы самопомощи, используя идеи, которые были представлены во время встреч по обучения в действии (доработав вопросники, подготовившись лучше, организовав встречи по проведению совместного обзора и пригласив внешних экспертов для оказания помощи).

В другом примере из Таджикистана сотрудники НПО использовали инструменты ОвД для наращивания потенциала комитетов *махалли* (районных комитетов) для решения проблем на местном уровне. Комитеты, с которыми они работали, не были достаточно активными, а проблемы были такими, что, казалось, никто не в состоянии их решить. Сельские жители потеряли всякую веру в них. Используя

навыки, полученные во время встреч ОвД, участники обсудили проблемы, учитывая мнения всех заинтересованных сторон и разработали эффективный план действий для выхода из данной ситуации. Одной из предпринятых мер была организация общего собрания членов общины и приведение примеров успешных результатов, достигнутых другими *махаллями*.

8. Выводы и рекомендации

Ранее мы показали, насколько полезным может быть метод обучения в действии для сотрудников НПО, для того чтобы проводить формальные тренинги на основе извлеченных уроков, вести вперед свои организации, когда проблемы завели их в тупик, и привлечь больше внимания своих коллег, руководителей и широкой общественности в целом к сложным вопросам. Участники проекта улучшили свои знания, навыки и возможности. Проект оказал воздействие, как на личностном, так и на профессиональном уровнях.

Организация ОвД в рамках более широкой программы по наращиванию потенциала с партнерскими НПО, которые знали друг друга и сталкивались со многими аналогичными организационными проблемами в своей работе, дала возможность ИНТРАК запустить новую методологию. Здесь потребовалась большая подготовительная работа, которая предусматривает развитие ключевых одаренных местных специалистов-практиков полных энтузиазма. У ИНТРАК теперь есть группа из 5-6 фасилитаторов по ОвД, которые могли бы помочь развивать этот подход. Мы знаем, что он работает в контексте развития Центральной Азии.

Как продвигать ОвД дальше? Несомненно, данный подход может быть полезным и актуальным не только с программами других доноров и НПО, но также и в других секторах.

Рекомендации

- Донорам и другим организациям по наращиванию потенциала необходимо тщательно учитывать масштаб программы, в которой они будут апробировать данную методологию (менее 10 участвующих организаций не смогут обеспечить необходимый круг участников).
- Добровольное и постоянное участие является необходимым условием для данного вида развития персонала, таким образом, хотя «спонсорство» программы руководителями НПО имеет важное значение, но точно также важна готовность ключевых сотрудников «снизу-вверх» принимать участие в ней – и им необходимо предоставить время и место, в котором будет проводиться ОвД.
- Культурные аспекты должны учитываться во всем: так, в Центральной Азии мы могли опираться на хорошие традиции коллективной работы, но в то же время мы «сжали» ОвД, для того чтобы удовлетворить потребность в отражении структуры и практических результатов.