

«Скорее искусство, чем наука»: сложности и решения при мониторинге и оценке эдвокаси

Сара Роуз, февраль 2014 года

Введение

Каким образом следует осуществлять мониторинг и оценку работы по эдвокаси в рамках вмешательств в области развития является серьезной проблемой, с которой сталкиваются многие, кто занимается эдвокаси. Каковы же возможные решения?

Опираясь на ряд документов, результаты конференций, тренингов и исходя из опыта консультационной работы ИНТРАК, данный документ предназначен для того, чтобы поделиться опытом и извлечь уроки на основе последнего семинара ИНТРАК по мониторингу и оценке (МиО), проведенного в 2013 году. На этом семинаре собрались профессиональные специалисты по эдвокаси и МиО, чтобы обсудить определенные сложности, с которыми они сталкиваются, и поделиться возможными решениями, применяемыми их организациями. В частности, мы опираемся на результаты четырех тематических исследований, представленных на этом семинаре.

В данном документе представлено восемь основных вопросов, которые организации должны учитывать при разработке системы для мониторинга и оценки эдвокаси, а также аннотированный перечень ресурсов и материалов для ознакомления. ИНТРАК использует их в качестве исходных материалов для тренингов и консультационной работы.

Мы не будем вдаваться в различные определения эдвокаси или рассматривать, что эдвокаси может включать, поскольку эти вопросы уже рассматривались в других документах ИНТРАК.¹ Более подробную информацию смотрите в перечне материалов для ознакомления.

Насколько важна эта проблема?

Все больше людей единодушны во мнении, что в свои теории изменений организации стали чаще включать стратегии, связанные с эдвокаси и изменениями, признавая, что предоставление услуг, как таковое, может использоваться только для борьбы с бедностью. Доноры готовы финансировать эту работу, однако с переходом к большей степени подотчетности, они ужесточают требования, предусматривающие, что организация должна показать свою эффективность.

Многие организации борются со своим положением, при котором им приходится совмещать попытки адаптировать традиционные системы МОО (мониторинга, оценки и обучения) для целей эдвокаси и поощрять деятельных участников кампании остановиться и изложить свою работу по эдвокаси.

За последние несколько лет на эту тему вышел ряд публикаций, в том числе, публикация ИНТРАК под названием «Отслеживание прогресса в эдвокаси: зачем и каким образом следует проводить мониторинг и оценку проектов и программ по эдвокаси». Во всех этих публикациях высказывается мнение, что оценить воздействие эдвокаси, как известно, сложно, поскольку в него вовлечены многочисленные субъекты, а ландшафт постоянно меняется.

Многие проблемы поднимаются снова и снова, и хотя все чаще признается тот факт, что ожидания доноров растут, решений пока что не так много.

Возможно, одна из причин, по которой мы все еще боремся, заключается в том, что мы ждем какого-то универсального инструмента, который может быть адаптирован с учетом различной аудитории. Такого инструмента не существует. Реальность такова, что оценить адвокаси сложно. Волшебной палочки не существует, а системы зависят от контекста и типа организации. Это скорее искусство, чем наука, а лица, осуществляющие адвокаси, должны подойти к нему логически и с четким пониманием возможностей и готовности своих организаций.

Какие сложности все еще существуют?

Во время семинара по МиО, проведенного ИНТРАК в 2013 году, участники из широкого спектра организаций, в том числе «Спасите детей», «Фонд Ватерлоо», Amnesty International, Oxfam, Бонд, BBC Media Action и «Норвежская церковная помощь» обсудили основные сложности, с которыми они продолжают сталкиваться, и составили следующий список:

Авторство	Лица, занимающиеся адвокаси, по-прежнему, испытывают сложности при оценке цепочки причин и следствий и считают определение авторства особенно трудным, когда одним и тем же вопросом занимаются многочисленные организации.
Логичность кампании	Стратегии зачастую разрабатываются на основе интуиции и предположений. Иногда сложно заставить лиц, осуществляющих адвокаси, логически продумать свои идеи о том, как произойдет изменение, и какую роль могут играть их организации.
Установление показателей	<p>- Одной из главных задач является установление гибких и чутких показателей, которые позволят оценивать прогресс на ранних этапах и промежуточные изменения.</p> <p>- Давление со стороны доноров, которые требуют от организаций представлять результаты в количественном выражении, могут привести к тому, что системы МиО будут опираться на показатели, основанные на произвольных системах величин и ранжирования.</p> <p>- Вышеуказанные проблемы часто приводят к тому, что акцент ставится на конечных, а не промежуточных результатах. Конечные результаты легче измерить и, по мнению организаций, они смогут контролировать эти показатели, и при отчетности перед донорами не будет казаться, будто они не справились со своей работой.</p>
Отчетность о промежуточных результатах	Цели зачастую носят долгосрочный характер и прежде чем результаты работы по адвокаси станут заметными, проходит много времени. Ситуация особенно осложняется, когда организации работают с циклами пятилетних стратегий. Каким образом организация сможет увидеть промежуточные результаты и изменения или результаты и изменения на более низком уровне, либо найти конкретные способы

	оценки влияния, оказанного на принимающих решения лиц?
Сбор доказательств	Здесь сложности заключаются в определении того, какие доказательства должны быть собраны и какие из них заслуживают доверия; как собирать доказательства, когда речь идет о конфиденциальности
Получение информации о политике правительства	Зачастую информацией о политике правительства делятся неофициально, но как организации используют свои системы МиО, чтобы лучше понять политическую систему для изменения своих стратегий и усиления своей работы по адвокации?
Организационная культура и обучение	<p>Две основные причины, по которым проводятся мониторинг и оценка работы по адвокации - это необходимость подотчетности перед донорами и заинтересованными сторонами, а также и использование результатов МиО для изучения и совершенствования стратегий. Организации не всегда честны, когда говорят о том, с какой целью они осуществляют МОО, это означает, что их сотрудники, возможно, не всегда понимают, почему это важно.</p> <p>Участники кампаний по своей природе являются реактивными и действуют быстро, и им часто не хватает времени на то, чтобы все записать или остановиться и подумать о стратегии. В сочетании со сбивающим с толку непонятным языком МиО это означает, что системы не приняты сотрудниками, выполняющими работу по адвокации.</p>
Ожидания доноров	Цели и стратегии адвокации меняются с течением времени, но в соответствии с существующими структурами отчетности перед донорами отклонение от стратегии считается негативным. Поэтому организации думают, что им не следует сообщать о своих «неудачах», поскольку это может повлиять на будущее финансирование. Часто эти «неудачи» полезны для обучения, и сообщество НПО проигрывает из-за того, что не знает о них.
Мультистрановые системы МиО	Одна из самых больших сложностей заключается в том, как адаптировать систему МиО к многочисленным контекстам различных стран. Системы часто предусматривают одну и ту же форму отчетности, которую все страны заполняют одинаково. В связи с этим сложно показать изменения в контекстах различных стран и в рамках различных тематических областей. Эти системы, предусмотренные для разных стран, не способствуют тому, чтобы страны представляли отчеты о своей реакции или о том, почему цели изменились.

Каким образом эти проблемы решают другие организации?

Во время конференции четыре организации представили примеры того, как они реагируют на определенные сложности. Подробная информация о тематических исследованиях представлена на веб-сайте ИНТРАК на странице о мониторинге и

оценке (<http://www.intrac.org/pages/en/monitoring-evaluation.html>). Здесь в обобщенном виде описываются некоторые способы преодоления сложностей этими организациями:

Save the Children International встроила инструмент для мониторинга работы по эдвокаси в свою ежегодную систему отчетности страновых офисов и сотрудников. Это позволяет организации собрать широкий спектр данных из многочисленных стран, в том числе о различных методах эдвокаси, применявшихся сотрудниками, а также о результатах, которых они добились. Поэтому это очень эффективный инструмент управления знаниями.

Международная организация **Global Witness** занимается проведением кампаний и разработала систему планирования, контроля, оценки и обучения (ПКОО), которая фокусируется на ясности в логической схеме и воздействии кампаний. Первоначально акцент ставился на неделе планирования на уровне всей организации, во время которой участники кампаний представляли свои планы кампании и получали отзывы от своих коллег и вышестоящего руководства. На протяжении года система содержит компонент для мониторинга воздействия и предусматривает регулярную отчетность о воздействии, а также ведение журналов о воздействии кампаний, в которых отмечается прогресс на основе конкретных показателей изменений в режиме реального времени. Сильный акцент на промежуточных результатах имеет решающее значение, поскольку планы кампании часто приходится менять и адаптировать к динамично изменяющемуся внешнему контексту. Система позволяет участникам кампании объяснить значимость и актуальность своей деятельности и рассказать об истории изменений. Система продолжает совершенствоваться с учетом обратной связи со стороны внутренней и внешней среды и учитывает контекст организации, а не копирует передовую практику.

Для оценки своей работы по эдвокаси в области прав человека **Amnesty International** использует подход «теория изменений». Организация определила следующие четыре взаимосвязанных параметра, чтобы выделить широкие области изменения, которые она ожидает от своей работы по эдвокаси: изменения в жизни людей, изменения в политике, изменения в подотчетности и изменения в степени активности и мобилизации. Для каждого параметра Amnesty International адаптировала теорию изменения, чтобы определить, каким образом она сможет увидеть происходящие изменения и какие показатели она может использовать. Организация также определила 10 мета-показателей, касающихся промежуточных результатов в трех группах заинтересованных сторон: в группе людей, чьи права нарушаются или могут быть нарушены, в целевой группе лиц, принимающих решения, и в ключевых каналах влияния.

Организация упростила профессиональный язык, применяемый при МиО, задавая такие вопросы, как например: «Какие изменения вы хотите увидеть?» и «Что должно произойти, чтобы обеспечить это изменение?». Команды проекта используют веб-базу данных проекта для включения своих ожидаемых результатов, стратегий для достижения промежуточных результатов и показателей, которые были разработаны. Команды обязаны подготавливать отчеты каждые шесть месяцев, используя эту базу данных. Затем организация выбирает определенные кампании для более целенаправленного анализа.

Climate and Development Knowledge Network (CDKN) применяет принципы и концепции картирования промежуточных результатов и сочетает их с параметрами изменения, чтобы представлять отчеты об эффективности поддержки и взаимодействия в области климата. Она определила пять аспектов изменения, связанных с теорией изменения CDKN для этой работы по поддержке, и использует их в качестве показателей сложностей с промежуточными результатами. Затем CDKN установила показатели прогресса на уровнях «ожидается увидеть», «хотелось бы увидеть» и «очень хотелось бы увидеть» против каждого параметра и оценивала изменения во время и после обсуждения вопросов климата, признавая факт, что показатели прогресса могут измениться. CDKN

триангулировала фактические данные, полученные из формальных и неформальных источников, чтобы определить, наблюдались ли какие-либо изменения по сравнению с каждым показателем прогресса. После конференции CDKN опубликовала отчет об этом подходе.²

Каковы возможные решения?

По результатам семинара, проведенного в 2013 году, главной темой стала необходимость искреннего признания организациями, почему они стремятся решить эти проблемы: для того, чтобы улучшить работу и научиться чему-либо или для целей подотчетности? Если организации ясны эти вопросы, разработка систем мониторинга и оценки становится гораздо проще. Далее приводится ограниченное число практических решений:

Организационная культура и обучение

Критическая оценка

Успех системы МОО в области эдвокаси зависит от того, какое значение ей придают сотрудники организации, и если ей уделяется должное значение, это означает реалистичное восприятие типа и культуры организации. По результатам тематического исследования, проведенного Global Witness, ясно, что организация состоит из деятельных активистов. Это означает, что просьба к сотрудникам заполнять отнимающие время таблицы, не сработала бы. Вместо этого система МОО была разработана таким образом, чтобы акцентироваться на том, что сотрудники делают лучше всего и отстаивать то, во что они верят, фокусируя обучение на неделе планирования, во время которой участники кампании должны представить логическое обоснование и поощрять критическую оценку.

В устоявшихся организациях, ориентированных на эдвокаси, таких как Global Witness, может оказаться сложным заставить сотрудников записывать все. Зато их не нужно убеждать в важности эдвокаси. Традиционным международным неправительственным организациям (МНПО), акцентирующимся на вопросах развития, которые ранее ориентировались на предоставлении услуг, возможно, потребуется уделять больше внимания обоснованию необходимости эдвокаси и отчетности о достижениях. Эти организации могут быть не готовы к упомянутой выше критической оценке.

Незначительные постепенные изменения

При разработке системы для мониторинга и оценки эдвокаси начните с рассмотрения культуры своей организации, а также вопроса о том, каким образом вы можете добиться небольших постепенных изменений. Один из простых способов – это отправить сотрудника, ответственного за МиО, на встречи по планированию эдвокаси. Другой способ – это начинать каждый цикл планирования эдвокаси, оглядываясь назад на предыдущие проекты.

Начните с акцента на естественном стремлении участников кампании корректировать и изменять стратегии, основываясь на интуиции, и найдите способы, для того чтобы зафиксировать эти изменения в письменном виде. Примените ораторское искусство, чтобы показать, что надлежащее эдвокаси предусматривает эффективный мониторинг и оценку в режиме реального времени, и мотивируйте, чтобы способствовать изменениям в тех случаях, когда культура организации не предусматривает отчетности. Это может касаться, например, распределения ресурсов, встреч для представления мнений, информирования о важности обучения и адаптации стратегий на основе результатов эффективного мониторинга.

Профессиональный язык

Тщательно продумайте профессиональный язык, который вы используете. Участники кампаний являются активистами и используют язык власти, изменений и прав. Сам по себе язык, используемый для МиО, не всегда означает что-то многое. Вместо того чтобы использовать такие термины, как конечные результаты и показатели, начните говорить об изменениях, которые вы хотите увидеть, и о доказательствах того, что это изменение происходит. Это простое изменение формата отчетности может иметь большое значение для качества информации, которую вы получаете.

Разрабатывайте структуры отчетности снизу вверх

Наконец, рассмотрите возможность работы с сотрудниками и партнерами для разработки структур отчетности снизу вверх. Спрашивая у заинтересованных сторон, о чем они хотели бы или могут сообщить, и объясняя требования доноров, вы можете выработать новые способы проведения тщательного анализа, а не создавать дополнительные системы, которые станут бременем для и без того загруженных работой сотрудников.

Логическое обоснование кампании и установление показателей

В большинстве случаев кампании и адвокаты разрабатываются на основе интуиции и предположений; у участников кампаний есть шестое чувство, которое помогает им определить, что может сработать и какие вопросы нужно решать. Благодаря этому они хорошо проводят кампании, но МиО является для них сложным, но не невозможным.

Из тематических исследований Amnesty International и CDKN видно, что обе организации начали с изложения теории изменений, определения возможных параметров изменений, которые они могут увидеть, а затем рассмотрели возможные показатели прогресса.

Картирование

Возможной отправной точкой для системы МиО является стимулирование участников кампании логически продумать, как, по их мнению, должно произойти изменение. На этапе планирования стратегии кампании попросите своих сотрудников визуально наметить различные пути, по которым будут происходить изменения, и критически рассмотрите предположения на каждом этапе. Группа ОдД (обучения для действий) (о которой упоминается в списке литературы для ознакомления) предлагает подготовить дорожную карту адвокаты, которая могла бы стать полезным инструментом для этого процесса.

Картирование на этапе планирования различных путей, по которым может пойти изменение, также позволит сотрудникам вашей организации разработать возможные показатели изменений. Предпочтительно, чтобы разработка системы МиО стала последним шагом на этапе планирования. В данный момент ваши сотрудники уже устали и хотят сосредоточиться, в основном, на показателях конечных результатов.

Благодаря данному подходу к теории изменений система становится более гибкой и может быть адаптирована и изменена с учетом различных контекстов и целей. Она также

может быть переведена в логическую рамку, и нет необходимости повторно разрабатывать ее каждый раз при планировании.

Оцените свой вклад и получите информацию о политике правительства

Проблема с установлением авторства продолжает регулярно подниматься и отвлекает внимание от разработки эффективных систем МиО. Реальность работы по адвокации такова, что ни одна организация не работает в вакууме, и нереально пытаться доказать авторство, особенно в такие короткие сроки, в рамках которых работают многие организации. Лучше сосредоточиться на представлении доказательств, обосновывающих предположения. Если вы считаете, что внесли значительный вклад в изменение, так и скажите, но будьте готовы подкрепить это заявление достоверными фактическими данными и будьте готовы и к тому, что ваши предположения будут оспариваться.

Триангуляция

Одним из способов представления достоверных доказательств является триангуляция данных, что означает использование различных источников информации, которые приводят к одному и тому же выводу. В тематическом исследовании CDKN упоминается, каким образом организация собирает информацию из различных официальных и неофициальных источников, чтобы на основе показателей прогресса определить, были ли какие-либо наблюдаемые изменения.

Поощряйте участников кампании хранить вырезки из различных материалов, в которых будут и формальные доказательства, например, протоколы парламентских заседаний или статьи из средств массовой информации, и неформальные доказательства, такие как подробности или слухи во время встреч. Старайтесь поощрять, чтобы свой вклад внесли лица, которые не являются ни представителями целевой группы, ни союзниками, но экспертами. Transparency International, Великобритания, приглашает внешних специалистов на свои внутренние встречи по обзору кампаний, чтобы они могли оспорить предположения организации и проанализировать доказательства.

Отслеживание процесса

Вы можете попробовать ретроспективно применить методологии для анализа вклада участников и прослеживания процесса. Прослеживание процесса направлено на то, чтобы отобрать ряд подкрепленных доказательствами разъяснений промежуточного результата и ставит целью исключить противоречивые разъяснения и оценить степень оказываемого ими воздействия. Oxfam подготовил подробный обзорный документ об этом подходе, ссылка на который содержится в перечне литературы для ознакомления.

Получение информации о политике правительства

Использовать сбор доказательств, для того чтобы получить информацию о политике правительства и внести изменения в свою стратегию. Наряду с выявлением каналов влияния и постоянной оценки того, являются ли они правильными каналами, организации могут использовать методологию законодателя, она помогает определить, что законодатели и влиятельные люди думают и говорят о вашем вопросе политики.³

Мультистрановые принципы МиО

Эффективные мультистрановые системы не всегда стимулируют наиболее эффективный анализ данных, а в худшем случае они заставляют сотрудников организации тратить время на сбор данных, которые не актуальны и не анализируются. Мультистрановые принципы

должны предложить подход к разработке системы МиО, которая будет гибкой, как в примере, приведенном Amnesty International.

Если организации смогут укрепить потенциал своих сотрудников, с тем чтобы они могли логически обосновывать свою кампанию, оспаривать допущения и определять показатели, а затем позволят им участвовать в разработке структур отчетности, в этом случае результаты анализа будут более надежными, а сотрудники организации будут чувствовать большую сопричастность к системе. По сути, сотрудники должны влиться в систему и чувствовать, что она повышает ценность их работы.

Ожидания доноров

Из-за давления, оказываемого с целью обеспечить подотчетность, сложно найти пространство, для того чтобы честно признаться в неудачах, информация о которых зачастую важна для целей обучения. Как сообществу, нам всем необходимо оспорить ожидания доноров по оценке эдвокаси. Подотчетность и обучение должны быть объединены, и нам нужно, чтобы доноры поняли, что отчетность о неудачах и изменение наших стратегий может быть таким же полезным, как и отчетность об успехах.

Единого решения, которое подходит для всех, не бывает: основные уроки

Понятно, что иногда организации сталкиваются с одними и теми же проблемами, которые у них уже возникали и раньше при попытке осуществлять мониторинг и оценку работы по эдвокаси. Один из ключевых уроков заключается в необходимости изменить подход к этим проблемам. Как красноречиво выразился один из участников, мониторинг и оценка эдвокаси – это скорее искусство, чем наука. Волшебного единого решения, которое подходит для всех, не существует. Вместо этого, организациям лучше продумать ряд следующих моментов и вопросов, которые помогут определить, какой подход является правильным для них:

1. Будьте реалистичны при рассмотрении своей организационной культуры – необходимо ли вам доказывать ценность эдвокаси? Или у вас есть группа страстных активистов, у которых нет времени, чтобы все записывать?
2. Вовлеките всех, обучите своих сотрудников, откажитесь от профессионального языка и подумайте об одном или двух незначительных и практических изменениях, которых вы можете добиться, а не о капитальном изменении всей системы.
3. Структуры отчетности разрабатывайте совместно с партнерами и страновыми программами, с тем чтобы они были значимыми и помогли вам оценить вклад в перемены.
4. Вы должны четко понимать логическое обоснование или теорию изменений и быть открытым к изменению показателей / промежуточных результатов после и во время своих кампаний. Работайте со своими донорами, чтобы добиться этого, а не терпеть неудачу с достижением значимых промежуточных результатов.
5. Рассудите, кому принадлежат результаты работы и подкрепите свое мнение доказательствами.
6. Триангулируйте свои данные, вовлекая внутренних и внешних по отношению к организации лиц, чтобы они подвергли вашу логику и деятельность критическому рассмотрению.
7. Соберите доказательств и подумайте об отслеживании процесса, чтобы оценить свой вклад и свое влияние на изменение.
8. Подвергните критическому рассмотрению ожидания доноров - как община, мы должны найти способ оспорить нереалистичные ожидания.