



Заметки PRAXIS № 18

Наращивание Потенциала на Первичном Уровне:

Пилотирование
Организационного Развития в
Организациях Общинного Типа
Южной Африки

Ширин Ячкаши

Декабрь 2005

INTRAC
International NGO Training and Research Centre

Наращивание Потенциала на Первичном уровне

Пилотирование Организационного Развития в Организациях Общинного Типа Южной Африки.

Ширин Ячкаши

Ключевые слова: организации общинного типа, наращивание потенциала, организационное развитие, процесс исследования, Южная Африка

Введение

Данный документ изучает применение организационного развития (ОР) в наращивании потенциала организаций общинного типа (ООТ) в Южной Африке. Автор работает в Южно-Африканской некоммерческой организации «Связи Сообществ», которая главным образом оказывает поддержку ООТ и работникам сообществ.¹ В 2004 году организация инициировала пилотную программу по ОР, которая в текущем году сопровождалась исследованием для защиты докторской диссертации. Целями пилотной программы и исследования является изучение того, каким образом фасилитация ОР может помочь в наращивании потенциала, и следовательно внести вклад в развитие сообщества и укреплению гражданского общества. Данный документ представляет предварительные размышления.

Организации общинного типа в Южной Африке.

В обществе Южной Африки с преобладающим режимом апартеида, ООТ исторически играли решающую роль в трансформации силовых взаимоотношений и решении проблем

сообществ.² В Южной Африке насчитывается 99 000 некоммерческими организациями (НКО), из которых 53 929 являются ООТ или Добровольными Ассоциациями.³ Таким образом, большая часть НКО основана бедными сообществами для удовлетворения своих потребностей.⁴ Это противоречит преобладающему мнению, что услуги по развитию в основном предоставляются профессионально руководимыми неправительственными организациями (НПО).

ООТ⁵ это малые, неформальные организации, основанные местными жителями и расположенные в общинах, которых они обслуживают. Очень часто они основаны на членстве, работают на добровольной основе и не стремятся к созданию формальной структуры или стратегии.⁶ Это осложняет их взаимоотношения с другими заинтересованными лицами в секторе развития, такими как доноры и местные органы власти. Многие ООТ реализуют программы развития иногда при помощи посреднических НПО.⁷ Хотя институциональная окружающая среда в Южной Африке все больше и больше позволяет ООТ влиять на национальную повестку дня, ООТ продолжают **оставаться** изолированными. Поэтому

1 Организация Связи Сообществ была основана в феврале 2000 года в связи с ростом бедности в Южной Африке и изоляцией работников сообществ и организаций общинного типа (ООТ). С момента основания основной целью являлось усиление потенциала первичных организаций по фасилитации социальной трансформации и развитию силами сообщества.

2 Уилсон и Ремпель 1989: 261.

3 Свиллинг и Рассел 2002: 21.

4 Ибрид: 85

5 ООТ можно охарактеризовать как добровольные ассоциации членов общины, которые выражают интересы более широких слоев (Каплан и другие авторы, 1994 год)

6 Связи. 2002: 2.

7 Иде 1997: 6.

пилотная программа и исследовательский проект изучают, каким образом ОР может быть адаптировано к наращиванию потенциала ООТ и, следовательно, стать рычагом для создания прочных организаций гражданского общества, которые смогут активно участвовать в развитии своих сообществ и обрести признание в качестве важных партнеров среди других действующих лиц в секторе развития.

«Связи Сообществ» – подход к организационному развитию

«Связи Сообществ» является небольшой организацией поддержки ООТ, находящейся в Филлипи, Кейптаун⁸. Организация осуществляет задачи по наращиванию потенциала, основанных на предоставлении возможностей, трансформации, справедливости и коллективизме. Она помогает ООТ развивать потенциал для реализации своей миссии и находить свое место в секторе развития в качестве равноправных партнеров НПО, доноров и местных органов власти.

С момента основания в 2001 году организация «Связи Сообществ» организует тренинги для ООТ. В 2004 году эта организация начала пилотную программу по ОР. Целью данной программы является предоставление возможностей для организации поддержки быть вовлеченной в долгосрочные процессы ОР отдельных ООТ в течение одного года через оказание таких услуг, как фасилитация рабочих семинаров, наставничество и последующая поддержка. Такие процессы обычно включают следующее:

8 Организация Связи осуществляет пять программ: ОР и обучающие курсы для ООТ и работников сообществ
Публикации и образовательные материалы для сектора ООТ.
Развитие Сети и деятельность по продвижению интересов ООТ.
Инфраструктурная поддержка через Ресурсные Компьютерные Центры.
Внутреннее наращивание потенциала путем организационного развития и повышения квалификации штатных сотрудников.

- Установление взаимоотношений с клиентской организацией
- Проведение диагностики
- Фасилитирование трансформации
- Поддержка исполнения
- Поправки, пересмотр или прекращение взаимоотношений⁹

Первоначальный контакт с клиентом

«Связи Сообществ», прежде всего, проводит консультации по просьбе ООТ, которые желают получить поддержку по ОР. Тем не менее, финансирующие агентства или НПО могут почувствовать необходимость в организационном развитии с помощью сети ООТ, которые они поддерживают, и поручить организации «Связи Сообществ» провести интервенцию. В таком случае, организация поддержки доводит до сведения агентства/НПО условия работы с организацией от имени третьей стороны, и уточняет, что они могут предоставить помощь отдельным ООТ только после получения подтверждения с их стороны о согласии участвовать в процессе. Для того чтобы поддержка была соответствующей и значимой для рассматриваемой ООТ, необходимо разработать *рабочее соглашение*, основанное на договоренностях между организацией «Связи Сообществ» и ее клиентскими организациями.

Когда устанавливается первоначальный контакт с ООТ, проводится собрание для обсуждения, каким образом «Связи Сообществ» может оказать поддержку. Во время такого собрания фасилитаторы проводят презентацию своих подходов к ОР и объясняют, что целью является поддержка организаций в их собственном развитии. Это очень важно, но зачастую затруднительно, так как многие ООТ больше знакомы с подходом «улучшения социального благосостояния» других

9 Адаптировано из CDRA (Community Development Resource Association - Ресурсная ассоциация по развитию сообществ) (1998/9:10).

агентств по развитию, а также взаимоотношением зависимости, которое он подразумевает. На основании **анкеты-характеристики**, заполненной ООТ, а также дополнительных внутренних документов, «Связи Сообществ» проводит оценку на соответствие данной организации критериям¹⁰ для получения поддержки на данном этапе. После собрания ООТ получает предложение с кратким содержанием рекомендуемой интервенции, включая сроки, распределение ролей, обязанностей и бюджет. Как только предложение принимается, оно служит рабочим соглашением.

Проведение диагностики

Более глубокая диагностика рассматривает как видимые, так и невидимые аспекты организации для установления целостной картины ситуации. Она требует времени и терпения для установления отношений доверия, дающих возможность членам ООТ предоставлять необходимую информацию для организации «Связи Сообществ». Процесс включает обзор истории организации, ее целей и стратегии, а также организационной структуры и взаимоотношений. Коллективное обучение начинается с диагностики на общем обсуждении и дополняется во время интервью с руководством, штатными сотрудниками/волонтерами, и, если это возможно, с членами целевой группы.

Фасилитаторы анализируют собранную информацию и организуют обратную связь для передачи своих обнаружений творческим и рефлексивным путем, который позволяет уточнение, обсуждение и адаптацию. На данном этапе очень важно осторожно управлять конфликтной информацией, чтобы никто не почувствовал себя оскорбленным в процессе. Результаты могут привести к новому предложению. Дальнейший анализ

может быть проведен совместно с фасилитаторами и участниками с использованием следующих методов:

- **Анализ Проблем** (какие могут лежать шаблоны, системы и ментальные модели за конкретными событиями?)
- **Анализ Жизненного Цикла** (что характеризует этап развития ООТ?)
- **Умственная Карта Устойчивости** (что ООТ понимает под устойчивостью, и каким путем надо следовать, чтобы достичь ее?)

Фасилитация трансформации

Следующим шагом является сама интервенция. Рабочее соглашение содержит определенные задачи и обязанности для фасилитаторов «Связи Сообществ», также как и для членов организации. Целью данного процесса является следующее:

- Оказать помощь организациям осознать свою культуру, веру и роль, которую они играют в мире.
- Еще раз взглянуть на свою стратегию и структуру, во время решения выявленных проблем и наращивать потенциал на сильных сторонах.

Метод Положительной Оценки может быть применен для фокусирования внимания на позитивных и жизнеутверждающих аспектах организации, а не на недостатках, для стимулирования трансформации.

Обучение и Наставничество для лидеров ООТ и их поддержка в таких действиях как, составление проектной заявки или общение в сети могут быть включены в данную интервенцию.

¹⁰ ООТ должна состоять как минимум из 4 человек, которые следуют цели развития, и принимают участие в программной деятельности. Здесь должна также присутствовать готовность к включению в процесс ОР.

Поддержка в реализации

В процессе трансформации, реализация запланированного изменения поддерживается путем последующих звонков и визитов. Для фасилитаторов очень важно передать полномочия ООТ, к примеру, через организацию повторной рабочей встречи несколько месяцев спустя и согласование заданий, которые необходимо предварительно провести. Организация «Связи Сообществ» в основном стремится поддерживать связи с организацией в течение долгого времени, с интенсивностью различной степени, чтобы ответственность за трансформацию сохранилась за ООТ, тогда как фасилитаторы только руководят процессом.

Оценка процесса.

Организация «Связь Сообществ» стремится проводить оценку с клиентской организацией в конце каждого этапа процесса, тогда как оценка воздействия проводится намного позднее, чтобы определить, вызвал ли процесс долгосрочное изменение в организации, или происходит восстановление (повторное появление) старых моделей. Договор должен содержать описание, когда и каким образом будет пересмотрена интервенция, чтобы определить следующее:

- Соблюдались ли обязательства (с обеих сторон)
- Были ли достигнуты цели (если нет, то почему?)
- Дальнейшие шаги (продлить или прервать договор)

Параллельно изучение опыта, накопленного во время этого процесса, систематически обрабатывается посредством **Цикла Обучения через Действия**¹¹

11 См. пример Колба (1984).

Организационное развитие Организаций Общинного Типа на практике

Конкретные случаи, приведенные ниже, показывают каким образом подход «Связи Сообществ» был применен на практике, и иллюстрируют трудности, которые могут возникнуть во время процессов по организационному развитию на первичном уровне.

Случай № 1: Организация по ВИЧ/СПИДУ

В «Связь Сообществ» обратилась организация поддержки по ВИЧ/СПИДУ из Хайэлитша в Кейптауне, для которой в прошлом проводили семинары по стратегическому планированию¹². Организация находилась в финансовом кризисе, потому что в основном зависела от одного донора, который в настоящее время прекращает поддержку. Чувствовалось, что другой процесс стратегического планирования смог бы помочь организации преодолеть этот кризис.

Информация об организации

Фокус	Дети и семьи, пострадавшие от ВИЧ/СПИДа
Дата образования	2001
Миссия	Открытие сетей приемных пунктов помощи, которые могут оказать поддержку и уход за детьми и семьями, инфицированных и пострадавших от ВИЧ/СПИДа.
Программы	- Устройство детей к приемным родителям - Группы поддержки: приемные родители, люди, живущие со СПИДом, группа с навыками доходоприносящей деятельности - Повышение квалификации персонала/ организационное развитие
Зона действия	Хайэлитша, Филлипи, Нянга, Кросроудс
Структура	Комитет по управлению: 4 человека из Ротари Клуб в качестве временного комитета, Штат/добровольцы: 5 человек, низкая зарплата, несколько добровольцев, когда свободны
Финансирование/	Гранты были получены от Ротари Клуб и международных спонсоров для

12 Двое штатных сотрудников организации поддержки по ВИЧ/СПИДУ участвовали также на курсах Связи Сообществ по организационным навыкам.

Гранты	реализации программы и оборудования.
Офис и ресурсы	Офис в Хайэлитша с компьютерами, телефоном, факсом и электронной почтой, автомашина по проекту.
Доступ к наращиванию потенциала	- Тренинг по написанию проектной заявки, бухгалтерскому учету, создание НКО, устав и положения (НАКОСА), - Поддержка ОР – организационные навыки и навыки работы на компьютере (Связи Сообщества)
Официальная регистрация	Регистрация в качестве НКО /Добровольной Ассоциации
Прочие сведения	Организация была основана с помощью Ротари Клуб, которая внесла финансовые и материальные ресурсы с момента основания.

Диагностика

Фасилитатор «Связи Сообществ» предложил начать процесс с диагностики, и было договорено, что задачами этого процесса должны быть:

- Проведение обзора стратегии и структуры организации
- Выявление других проблемы, которые необходимо решить
- Разработка конкретных стратегий, направленных на финансовую устойчивость

Главными результатами первоначальной диагностики было следующее:

- Организация имеет преданный и трудолюбивый персонал, который уверенно разделяет миссию организации.
- Программы были эффективно реализованы, необходимы и востребованы в сообществе.

Это было закреплено фактом, что организация изначально получила финансирование для выплаты заработной платы штатных сотрудников и программных расходов. Тем не менее, она не уделила достаточного внимания на свои внутренние потребности:

- Финансовый кризис не только угрожал выживанию самой организации, но он также выявил персональные конфликты вокруг

стиля лидерства, прозрачности и демократии.

- Штат чувствовал себя «сгоревшим», а комитет по управлению воспринимался бездейственным.
- Существовало общее мнение что, организация обязана выработать высокую степень профессионализма и зрелости.

Обратная связь по выявленным обнаружениям

Различными членами организации коллективно была создана *творческая история*, что было использовано в качестве механизма для начала процесса рефлексии. Затем фасилитатор представил синтез полученных результатов, основанных на анализе сильных сторон и качеств, а также слабых сторон и проблем по каждому аспекту диагностики. Фасилитатор объяснил, каким образом *ментальные модели*¹³ могут повлиять на системы, шаблоны и события в организации, и даже противоречат видению. **Была применена Модель Жизненного Цикла** относительно этапа развития организации. И в заключении была представлена Стратегическая Карта с организационными целями по программам, внутренним процессам и развитию персонала. Когда члены организации ознакомились с результатами, они были ошеломлены, и в то же время успокоились, что дела все же продвигались. Было достигнуто согласие по выделению наиболее важных аспектов из Стратегической Карты, чтобы решить их последовательно.

Стратегическое планирование

Рабочие семинары по стратегическому планированию начались в стрессовой атмосфере, так как некоторые штатные сотрудники чувствовали себя весьма

13 См. Документ ПРАКСИС № 7, Наращивание аналитического и адаптивного потенциала для организационной эффективности. Авторы Миа Соргенфрей и Ребекка Ригли. (готовится к публикации в 2006 г)

обеспокоенными из-за финансового кризиса. В течение всего процесса для участников было очень трудно сконцентрироваться. Группа глубоко проанализировала сущность организационной культуры, и затем было принято решение развивать больше коллективизма. Затем были пересмотрены и уточнены видение, миссия и программы организации, а также была добавлена внутренняя программа по развитию персонала и организационному развитию. Были обсуждены организационная структура, роли и обязанности, была разработана *органограмма* и определены требования внутренней организационной политики. Была обсуждена система финансовой прозрачности и разработан план действий по каждой программе. После завершения рабочих семинаров лидерам была оказана помощь в виде наставничества и редактирования для поиска финансирования и написания годового отчета. Были запланированы ежеквартальные обзоры для оценки прогресса.

1-ый Обзор

По истечении трех месяцев был проведен обзор. Тем временем, ООТ получила грант от своего донора с условием, что организация разработает свою организационную структуру, положения и системы, чтобы улучшить свой потенциал по поиску финансирования и стать более устойчивой. Донором был создан Комитет управления для оказания поддержки этих мероприятий.

Обзор имел следующие цели:

- Провести обзор поставленных задач и оценить прогресс
- Пересмотреть и адаптировать организационную стратегию и структуру
- Разработать план действий

Фасилитатор попросил группу снова связать все со Стратегической Картой и произвести обмен наблюдениями по изменениям в организационной культуре, однако чувствовалось сопротивление к

открытому разговору. Тогда было подчеркнuto, что целью данного упражнения не является контроль над человеческими действиями, а, скорее всего, достижение общего осознания того, что изменилось, и что еще потребуется сделать. Обзор программы был профасилитирован и программы соответственно адаптированы. Прошло обсуждение финансового положения, была адаптирована органограмма с ролями и обязанностями для включения нового комитета управления и разработан план действий.

2-ой Обзор

По истечении четырех месяцев, «Связи Сообществ» вернулась, чтобы провести следующий обзор. Организация получила дополнительное финансирование и собиралась запланировать программы и мероприятия на следующий год. Фасилитатор предложил решить проблемы внутренних взаимоотношений, так как межличностные конфликты представляли препятствие. Имея это ввиду, организация все же пожелала сконцентрироваться на реализации программы. Задачами данного обзора было следующее:

- Провести обзор программ и задач за 2004 год
- Спланировать реализацию программы на 2005 в соответствии с полученным финансированием, включая мониторинг, оценку и документирование
- Пересмотреть и адаптировать организационную структуру, обсудить потребности в наборе новых сотрудников и членов комитета управления
- Развивать навыки общения, такие как, умение слушать, запрашивать информацию и осуществлять обратную связь, а также эффективно продвигать интересы.
- В первую очередь, была пересмотрена *Стратегическая Карта*. Некоторые аспекты, которым не было уделено

первостепенное значение в предыдущем году, к примеру, внутренние положения и системы, теперь оказались необходимыми. Затем были пересмотрены программы и были внесены поправки на предстоящий год. Были созданы две новые должности и произведена корректировка *органогаммы*.

Во время сессий возникали конфликты между штатными сотрудниками, и была подчеркнута необходимость в улучшении взаимоотношений. Поэтому второй день был посвящен навыкам слушания, продвижения интересов и обращений, а также стилям диалогов. Была подчеркнута ответственность каждого в разжигании конфликта или улучшении ситуации путем изменения своего поведения. Во время оценки рабочего семинара было принято решение, что фасилитатор должен периодически возвращаться к решению проблем коммуникаций и поддерживать процесс планирования. Организация была настроена двигаться вперед.

Результат

Несмотря на межличностные конфликты и беспокойства, члены организации строго придерживались главных принципов, таким образом организация смогла преодолеть свой кризис и продолжить свою работу в общинах. Работа, проведенная в течение 10 месяцев в 2004/2005 годах, отразилась в значительных улучшениях по планированию программной деятельности, внутренней структуризации, финансовой прозрачности, разработке политики и мобилизации ресурсов. Значительные средства были собраны от различных доноров для обеспечения финансовой стабильности организации. Хотя и трудно было признать необходимость решения межличностных конфликтов, неизбежное столкновение с этой проблемой раскрыло сильный потенциал для его решения. Тем не менее, получение и измерение видимых результатов работы в данной неосязаемой

сфере является очень долгосрочным процессом.

Методы, использованные на каждом этапе:

Этап	Использованный Метод/Инструмент
Диагностика	Регистрация – как я себя чувствую? (каждый участник) Начиная с учредителей, различные члены организации строили историческую линию во время своего рассказа. Проведение SWOT анализа программ. Обзор структуры и взаимоотношений: Работа автобуса: люди представляют свою организацию в качестве автобуса и ставят себя на то место, которое соответствует их роли (например, водитель, двигатель, колеса и т.д.).
Интервью	Интервью со штатными сотрудниками, руководством и членами с учетом следующих вопросов: <ul style="list-style-type: none"> • Концептуальная основа • Культура/идентичность • Стратегия • Структура • Лидерство/управление • Штатные сотрудники/добровольцы • Бенефициарии/члены • Положения и системы • Ресурсы • Создание сетей/ партнерских связей • Документирование • Мотивирование • Обратная связь с бенефициариями
Сессия по обратной связи	Регистрация – как я себя чувствую? (каждый участник) Повествование и размышление. Обратная связь, обобщение сильных и слабых сторон в пределах вышеуказанных тем. Анализ Проблем путем рассмотрения умственных моделей, влияющих на организационные модели. Жизненный Цикл Организации для изучения этапа развития Стратегическая Карта для рекомендаций Составление плана для продвижения вперед.
Стратегическое планирование	Регистрация – как я себя чувствую? (каждый участник) Размышления об Организационной Культуре и разработка образа предпочитаемой культуры. Пересмотр и уточнение видения, миссии и программ организации. Разработка органогаммы, включая организационную структуру, роли и обязанности. Финансовые системы для прозрачности.

	Составление плана действий по программам.
Наставничество	Написание проектной заявки и годового отчета. Информация о спонсорах.
Обзор	Регистрация – как я себя чувствую? (каждый участник) Пересмотр Стратегической Карты Размышление об Организационной Культуре и Умственных Моделях Цикл Обучение через Действие
	Обзор программы и планирование: 1. Что было запланировано? 2. Что было достигнуто? 3. Что прошло хорошо во время процесса? 4. Какие были препятствия? => Адаптация программ и закрытие одной из них, до тех пор, пока не поступит финансирование.
	Обсуждение финансовой прозрачности Адаптация органограммы с ролями и обязанностями, включая новый комитет управления Составление плана для продвижения вперед.
2-ой обзор	Регистрация – как я себя чувствую? (каждый участник) Цикл Обучение через Действие
	Обзор программы: 1. Что сделано хорошо? 2. Что было сделано плохо? 3. Извлеченные уроки и рекомендации на 2005 год? Планирование программы на 2005 год
	Адаптация органограммы
	Навыки общения: умение слушать, эффективно продвигать интересы, обращение и ведение диалога. Проведение оценки после каждой сессии

Случай № 2: Молодежная организация

В организацию «Связи Сообществ» обратилась одна молодежная организация из Хайэлитша в Кейптауне, чтобы оказать им помощь в проведении стратегического обзора и процесса планирования. Во время первой встречи лидеры ООТ изложили вкратце ситуацию фасилитатору: организация чувствует, что не в состоянии продвигаться вперед с момента последнего процесса стратегического планирования. Этот процесс также фасилитировала организация «Связи Сообществ», но с тех пор не была проведена повторная проверка. Молодежная организация самостоятельно провела три обзора в течение прошедшего года с небольшими

конкретными результатами. Организацию «Связи Сообществ» попросили исследовать, почему организация застряла. Первоначальный договор был заключен на проведение диагностики и процесса стратегического планирования. Более широкими задачами были проведение обзора результатов предыдущего процесса стратегического планирования:

- Провести обзор стратегии, программ и жизнеспособности структуры
- Изучить сферы «торможения», мешающие организации развиваться
- Пересмотреть видение и главную цель организации, и привести в соответствии программы и организационную структуру.
- Оказать помощь в стремлениях по повышению профессионализма, эффективности и устойчивости организации

Сведения об организации

Фокус	Детская и юношеская организация, занимающаяся окружающей средой, искусством, правами человека и жизненными навыками.
Дата образования	1996
Миссия	Содействовать наделению полномочиями молодежи через развитие навыков и знаний, чтобы они выросли достойными гражданами
Программы	Искусство: драма, танцы, живопись и печатное дело Окружающая среда: садоводство, парковая культура, водоснабжение и канализация Права человека: повествование, права ребенка, создание осведомленности Жизненные навыки: образование, управление карьерой, стипендии, ремесленничество и выставки
Зона деятельности	Восточная Нянга и Хайэлитша
Структура	Комитет управления: 6 человек, некоторые являются родителями членов, 2 члена представителей Штатные сотрудники/добровольцы: 5 человек, временами получают наибольшую стипендию, временами работают бесплатно Количество членов: приблизительно 100 молодых дудей
Финансирование/ Гранты	Небольшие гранты получены от Южно-Африканских спонсоров и

	партнерской НПО по реализации программы
Офис и ресурсы	Небольшой офис в Хайэлитше с компьютерами, телефоном, факсом, канцтоварами и доступом в электронную почту.
Доступ к наращиванию потенциала	Тренинги по администрированию, управлению проектом и управлению библиотекой (Community Chest & Educo), организационные и компьютерные навыки (Связи Сообществ) Поддержка ОР (Community Connections and ACE)
Официальная регистрация	Нет
Прочие сведения	Сильная сторона в установление сетей и партнерских отношений с НПО, имеющих много ресурсов

Диагностика и обратная связь

Во время однодневного рабочего семинара для штатных работников/добровольцев, при участии представителей членов и комитета управления, были пересмотрены программы организации, ее структура и взаимоотношения, а также имеющиеся ресурсы и усилия по сетевым связям. Затем были проведены интервью со всеми штатными сотрудниками, несколькими членами организации и одним членом комитета управления.

Были выявлены следующие сильные стороны организации:

- Основная группа преданных людей, которые были вовлечены в значимые программы с молодежью в двух общинах в течение многих лет.
- Сложились хорошие взаимоотношения с этими общинами, а также с НПО и спонсорами.
- Организационный потенциал для доступа к проектному финансированию.

Выявились следующие проблемы для решения финансового кризиса:

- Координатор был слишком авторитарным

- Штатные сотрудники не были достаточно подотчетными (к тому же это усугублялось частыми задержками выплаты зарплаты)
- Управление финансами было очень плохое
- Комитет управления был бездейственным

Полученные результаты были обсуждены во время сессии обратной связи. Молодые люди - члены этой организации, и в то же время бенефициарии, жаловались на отсутствие прозрачности и демократии, и сотрудники организации боялись, что организация распадется. После этого, было организовано подробное изучение организации для извлечения хороших примеров и аспектов, которые необходимо было улучшить.

Процесс стратегического планирования

Процесс стратегического планирования был организован с помощью основных штатных сотрудников и одного члена организации. Очень трудно было привлечь нужных людей в данный процесс, и многие отсутствовали. Во время сессий рассматривались ментальные человеческие модели, их видения и «заторможенность». Во время заседаний участники поняли, что ментальные модели штатных сотрудников приводят их к мысли, что они должны приносить себя в жертву, работая в общине. А также, глубоко укоренившееся мнение об общине как бедной, удерживает многих людей из таких общин стать более богатыми. Единственным выходом из положения для молодежи была работа за пределами этой общины, например в корпоративном секторе или в НПО.

Путем фокусирования на организации, ее видении и основных целях в общине, внимание было перемещено на то, каким образом можно решить проблемы, чтобы члены общины перестали покидать организацию/общину. Было признано,

что организация имеет большой потенциал, чтобы стать более демократичной, подотчетной и профессиональной, а также для обновления доступа к финансированию на основании существующих взаимоотношений со спонсорами и партнерскими организациями. Был создан **лидирующий образ** организации, от которого исходят более широкие цели, ценности, принципы и программы. Был предпринят мозговой штурм, чтобы выяснить, какие аспекты могут внести вклад в организационную устойчивость, и какие внутренние процессы должны быть усилены, чтобы эффективно обеспечить это. Кроме этого была разработана органограмма для уточнения ролей и обязанностей, что способствует большей демократии для штатных сотрудников и участию членов организации, а также предоставляет больше времени для внутренних процессов путем сокращения работы в общинах в пределах основных программ, до тех пор пока не поступит финансирование для дополнительного штата и программной деятельности. Был разработан план действий с целью повышения профессионализма организации и доступа к финансированию для преодоления финансового кризиса. Доступ к ресурсам через партнерские отношения с НПО также рассматривался в качестве стратегии. Люди чувствовали себя наполненными энергией и воодушевленными для решения выявленных пробелов. Было достигнуто соглашение, что фасилитатор «Связи Сообществ» будет оказывать помощь в реализации путем наставничества и поддержки в написании проектной заявки и разработке политики.

Результат

Сохранилось личное давление и два месяца спустя основной штат (включая координатора) были поглощены тремя другими НПО. Организация до сих пор формально существует, но согласно принятой стратегии – в настоящее время это работа в тесном сотрудничестве с этими тремя НПО.

Методы, использованные на каждом этапе:

Диагностика	Регистрация – как я себя чувствую? (каждый участник) Обзор программ, организационной структуры/людей и ресурсов/работа в сети посредством групповой работы: <ul style="list-style-type: none"> - Что было запланировано? (цели) - Что было достигнуто? (фактическая реализация) - Что удалось хорошо? (сильные стороны) - Что необходимо усовершенствовать? (слабые стороны)
	Обзор структуры и взаимоотношений Работа автобуса: люди представляют свою организацию в качестве автобуса и ставят себя на то место, которое соответствует их роли (например, водитель, двигатель, колеса и т.д.).
Интервью	Интервью со штатными сотрудниками, руководством и членами, учитывая следующие аспекты: <ul style="list-style-type: none"> • Концептуальная основа • Культура/идентичность • Стратегия • Структура • Лидерство/управление • Штатные сотрудники/добровольцы • Бенефициарии/члены • Положения и системы • Ресурсы • Создание сетей/ партнерских связей • Документирование • Мотивация • Обратная связь с членами
Сессия по обратной связи	Регистрация – как я себя чувствую? (каждый участник) Обратная связь о сильных и слабых сторонах в пределах вышеназванных тем. Положительная Оценка: 3 самых лучших примера и 3 основных аспекта для трансформации или улучшения
Стратегическое планирование	Регистрация – как я себя чувствую? (каждый участник) Повествование и рефлексия (размышление) (человек занимался поисками впустую в ненужном месте) Ментальные модели (введение в теорию ментальные модели, ментальные модели организации и шаблоны, лежащие за действиями) Творческое видение: рассмотрение творческого напряжения между действующей реальностью и видением; руководимая медитация

Организационное Расследование: Лидирующий Образ организации, которую хотят создать ее члены в течение последующих трех лет. Внутреннее Видение (происходит от лидирующего образа) Цели организации (постановка широких целей и каким образом они будут достигнуты) Ценности и руководящие принципы в видении и целях Вклад организации в общину
Устойчивость – мозговой штурм, для изучения того, что означает данный термин для организации и какие шаги необходимо предпринять
Планирование программы (было изучено содержание программ, некоторые были переделаны и распределены обязанности)
Органограмма, которая наилучшим образом послужит нуждам организации
Составление плана для продвижения вперед – внутренние задачи, помимо реализации программы, необходимые для продвижения в сторону устойчивости. Было запланировано провести обзор в феврале-марте 2005 года
Оценка после завершения каждой сессии.

Рефлексия (размышления)

Рефлексия фасилитатора, стимулированная и структурированная посредством *Цикла Обучения через Действие*, помогла достигнуть изначальной сути того, какие уроки можно было бы извлечь из примеров, описанных выше. Эти доводы приводятся ниже:

Начальный этап

Когда организации обращаются в организацию «Связи Сообществ», очень часто они принимают решения (сознательно или бессознательно) работать более профессионально и повысить свою организационную устойчивость. Это обычно усиливается кризисом (например, финансовый кризис как в случае № 1, или кризис, совмещенный с общим чувством «торможения», как в случае № 2). Когда обращаются с такими просьбами, фасилитаторы обязаны учитывать, что организации естественно проходят все этапы развития и имеют свой момент роста¹⁴, который не может быть ускорен внешними факторами (фасилитаторами, спонсорами или НПО). Организации в

двух вышеописанных случаях явно находились на начальном этапе, зависимые от сильных, автократических лидеров, и это повлияло на результаты, которые могли бы быть достигнуты с помощью интервенций со стороны «Связи Сообществ».

Уязвимость и Неизмеримость

Большая часть ООТ имеют трудности в доступе к финансированию, так как они часто не отвечают требованиям доноров. В обоих случаях обе организации имели возможность доступа к финансированию. Тем не менее, они оставались финансово уязвимыми и не были в состоянии стать действительно устойчивыми. Первая ООТ смогла преодолеть кризис, тогда как вторая организация временно растворилась в других НПО. В обоих случаях финансовый кризис считался главной проблемой, тогда как другие проблемы считались, что решатся сами по себе в результате гарантированного финансирования. Следовательно, работа с «неизмеримыми» параметрами (индивидуальность, ментальные модели, организационная культура) кажется менее уместной при стремлении достичь устойчивости через поддержку организации более «измеримыми» средствами такими, как стратегия, структура и фандрейзинг¹⁵:

- В Случае № 1, получение финансирования не ослабило межличностные трения, но когда был преодолен кризис, с этими конфликтами все равно столкнулись.
- В Случае № 2, ментальные модели, подтверждающие отождествления в качестве «бедных» фактически удерживали людей от поиска операционного финансирования организации для обеспечения устойчивости.

¹⁴ См. также Гласл (1997).

¹⁵ См. также Каплан (2002 г.)

Силовые взаимоотношения

В случае № 1 спонсор предоставил временный Комитет Управления, который принял участие во внутренних процессах принятия решений. Возможно, это оказало весьма существенную помощь организации в ее усилиях стать более профессиональной, но при этом сократилась ее автономия. В случае № 2 партнерская программа принадлежала НПО, в которую был интегрирован координатор из ООТ. Для ООТ это, возможно, привело к потере своей идентичности. Поэтому вопрос власти оказался на двух уровнях:

- Внешнем, посредством сущности взаимоотношений между ООТ и спонсорами
- Внутреннем, посредством авторитарического стиля лидерства или чувства ограниченной демократии и прозрачности¹⁶.

Финансирующие агентства стремятся больше всего диктовать деятельность ООТ, в отличие от деятельности НПО, которую они поддерживают. Различия в вознаграждении и распределении финансирования могут быть также осложнены силовым дисбалансом¹⁷.

Формализация организаций общинного типа

Законодательная система для некоммерческих структур в Южной Африке разработана для больших, более установившихся НПО, чтобы усилить их подотчетность. Однако, сочетание добровольных комитетов управления или руководств, которые следят за реализацией и управляют финансами, не соответствует реалиям первичного уровня. ООТ обычно появляются в качестве группы людей (часто безработных), которые работают на земле. Некоторые ООТ имеют формальные комитеты, другие являются

только группами добровольцев и многие имеют членство. Тем не менее, когда дело доходит до финансирования, всегда возникает недовольство среди членов комитета из-за отсутствия вознаграждения.

- ООТ в обоих случаях имели трудности в образовании эффективных комитетов управления с членами из общин, которых они обслуживали.
- Для большого количества ООТ в Южной Африке существует большая проблема в привлечении людей, имеющих навыки по финансовому управлению, а также по составлению отчетов и проектных заявок.

Отсутствие финансирования и навыков финансового управления в ООТ способствует растущему разрыву между ООТ и НПО. Организационный кризис в случае № 2 был вызван слабым финансовым управлением, что является основной проблемой для большинства клиентских организаций «Связи Сообществ». Организация в случае № 1 добилась успеха в поиске финансирования, прежде всего, потому что у нее был координатор, который имел довольно хорошее происхождение и необходимые письменные и финансовые навыки для продвижения своей организации перед донорами. К сожалению, этот координатор не был жителем общины.

Отсутствие культуры организационного развития

Хотя ОР хорошо известно для более развитых организаций, оно является неизведанным для ООТ в бедных общинах. В двух случаях ООТ были знакомы с процессами стратегического планирования, так как «Связи Сообществ» оказывала помощь в таком процессе в прошлом. Тем не менее, большая часть других ООТ, получающих помощь от НПО в обучении, надеются, что фасилитатор возьмет полную

16 Истоки такого поведения можно пронаблюдать в авторитарических семейных структурах и историческом гнете в Южной Африке.

17 Например, кажется существует общее мнение, что работники сообществ (из ООТ) согласны работать в качестве добровольцев или за минимальное вознаграждение.

ответственность за проведение процесса ОР и обеспечит предоставление необходимого содержания и услуг.

Во многих общинах преобладает чувство лишения полномочий и жертвы, усиливаемое реалиями бедности, преступности и ВИЧ/СПИДа. Еще потребуется очень много времени, чтобы помочь организациям извлекать уроки из своего собственного опыта и осознавать, что они не должны ждать пока их **кто-то наделит полномочиями** (полномочиями, предоставленными кажущимся более властным человеком или организацией), но на самом деле они могут **сами обрести полномочия** и стать более богатыми ресурсами (с помощью или без помощи внешнего фасилитатора).

Роль фасилитатора организационного развития

Для фасилитатора ОР необходимо строго придерживаться таких принципов, как участие, демократия и уважение к своим клиентам, а также усиление веры, что может произойти трансформация. Упражнения, способствующие рефлексии, обучению и персональному росту могут оказать помощь в постепенном изменении организационной культуры, например введение Цикла Обучения черед Действие, как в случае № 1.

Очень важно поощрять долгосрочные отношения между фасилитаторами и клиентскими организациями, так как процесс развития очень медленный. Временами фасилитаторам очень трудно снимать с себя ответственность за те сферы, где клиентская организация должна считать себя собственником. Очень важно для фасилитаторов быть осторожным в данном вопросе и отступить, уважая собственный путь развития каждой организации. Тем не менее, организации, возможно, потребуется привести в порядок определенные детали, например, конституцию, внутренние положения и системы, или потенциал для написания проектной заявки. Эти требования в основном приводятся внешними заинтересованными лицами, например,

финансирующими организациями, и фасилитаторы обязаны в свою очередь предоставить необходимую информацию. Это помогает уточнить цели и сформулировать рабочее соглашение заранее, с подробными ожиданиями от обеих сторон по поводу подхода и процесса.

Чувство собственности и приверженности

Очень важно, чтобы самой организации принадлежало чувство собственности своего процесса изменения. В случае № 1, объем и сущность обратной связи от фасилитатора показалось для ООТ чрезмерным. Возможно, было бы намного полезнее снова отразить основные моменты и поработать над мнениями группы об этом (как в случае № 2). Тогда группа смогла бы выделить самые основные проблемы на данном этапе. В случае № 2, уровень приверженности был очень низким, очень плохо проходил процесс, чувство собственности результатов теми, кто не участвовал в процессе, было маловероятным. Однако, необходимо было принять решение, продолжать ли дальше процесс, и в данном случае этот процесс был продолжен с основной группой. Для избежания «символических участников» лучше всего необходимо **в самом начале договориться о том, кто будет участвовать в процессе**. Другим путем усиления чувства собственности является **предоставление заданий для участников между сессиями**. Это поможет организации вовлечься в процесс помимо фасилитированного семинара.

Фасилитатору необходимо оставаться верным своим собственным принципам и методам работы во время сохранения позитивных отношений с клиентской организацией, даже в том случае, когда ООТ не желает взять на себя ответственность за процесс ОР. Этот вопрос является очень сложным при финансируемых извне интервенциях, когда участники уделяют слишком мало внимания такому процессу, так как он не

требует значительного финансового вклада от их собственных организаций.

В связи с тем, что ООТ работают в хаотической окружающей среде, когда очень мало можно предсказать или запланировать, **фасилитатору необходимо быть открытым и гибким** в течение всего процесса ОР. Развитие требует длительного времени, и **проблема не может быть решена коренным образом пока сама организация не будет готова к этому**. В случае № 1, прошло десять месяцев, прежде чем были решены межличностные конфликты. Организация в случае № 2 находится в состоянии покоя, и до сих пор неизвестно, будет ли, и каким образом, процесс продолжаться.

Установление взаимоотношений

Установление позитивных отношений и оказание поддержки на эмоциональном уровне является также очень важным, как и проведение технических интервенций: в обоих случаях межличностные конфликты и волнения оказали значительное воздействие на процессы ОР. Поэтому, качество взаимоотношений внутри организации, а также с фасилитатором явилось важным фактором для осуществления непрерывной трансформации.

Хотя опыт «Связи Сообществ» и показывает, что **личностная динамика и ментальные модели могут быть существенным тормозящим фактором, чем недостаток навыков**, в секторе развития существует тенденция решения проблем потенциала путем тренингов и удовлетворения материальных потребностей, работая на первичном уровне. Хотя развитие навыков и другие формы наращивания организационного потенциала могут иметь ограниченное воздействие, если штатные сотрудники в организации сохраняют свои негативные мнения и чувства. В таких случаях очень важно, чтобы штатные сотрудники понимали важность значения их собственного вовлечения и ответственности. В случае № 1 каждого

штатного сотрудника попросили задуматься о том, что они персонально могут сделать для улучшения ситуации.

Более того, когда возникает конфликт, очень важно решить его незамедлительно, не откладывая в долгий ящик. В случае № 1 процесс обзора и планирования был замедлен, потому что персональные разногласия сдерживали взаимодействие. Здесь помогло применение упражнений, чтобы сначала проанализировать ситуацию, вместо того, чтобы сразу начать ее решать.

Возникающие вопросы

Первые размышления о деятельности «Связи Сообществ» демонстрируют потенциал, который лежит в объединении с ООТ через деятельность по ОР. Со временем должен быть выработан уникальный подход, отвечающий требованиям ООТ в контексте Южной Африки.

Остается еще необходимость проследить, каким образом интервенции ОР докажут усиление организационного потенциала на уровне общин в течение долгого времени. Проведение нескольких оценок и первоначальной оценки воздействия¹⁸ пилотной программы выявили положительную обратную связь от ООТ. Тем не менее, постоянно возникают вопросы, предполагающие, что если такие интервенции должны стать значимыми, тогда подходы по организационному развитию не должны применяться к ООТ тем же путем, каким они используются для более сильных НПО:

- 1. Каким образом надо продвигать ОР, чтобы они стали широко известны для ООТ?**
- 2. Каким образом подход ОР может быть применен более простым путем, доступным для ООТ, без потери своего значения при взаимодействии со сложными системами и ситуациями?**

¹⁸ Проведенной внешним фасилитатором.

3. Если организации обращаются за помощью по преодолению определенного кризиса (например, финансового), каким образом можно повысить сведения о более глубоких организационных проблемах?
4. Каким аспектам организационного потенциала необходимо уделить особое внимание для удовлетворения потребностей ООТ?
5. Каким образом работа фасилитаторов может стать развивающей, если ООТ - клиенты привыкли только «получать» без чувства ответственности?
6. Как организации, занимающиеся ОР, должны взаимодействовать со своими партнерами (НПО, местными органами власти, донорами), большинство из которых не поощряют подходы развития?
7. Нужно ли руководить ООТ на пути к формализации, чтобы они были признаны законодательной системой как НПО, или надо поощрять альтернативные пути образования – которые могут препятствовать их доступу к финансированию и поддержке?

Одним важным вопросом, воздействующим на работу «Связи Сообществ» по наращиванию потенциала в ООТ, является то, что контекст, в котором действуют ООТ, не является благоприятным для их развития: «стеклянный потолок» в секторе развития очень редко может быть преодолен ООТ. Это удерживает их на самом нижнем уровне цепочке благотворительной помощи. Для ликвидации такого неравенства, «Связи Сообществ» начала программу продвижения интересов для того, чтобы решить проблему с

существующим отсутствием сведений об ООТ у других заинтересованных лиц и жесткими требованиями по доступу к ресурсам. Таким образом, организация поддержки надеется продвинуть интересы ООТ, а также их долгосрочную устойчивость.

Библиография

- CDRA (1998/9) *Annual Report. Development Practitioners – Artists of the Invisible*. Cape Town: CDRA.
- Connections (2002) *Organisational Development Toolkit for Community Workers. Introduction*. Cape Town: Connections.
- Eade, D. (1997) *Capacity-Building: An Approach to People-centred Development*. Oxford: Oxfam.
- Fowler, A. (2000) 'Introduction – Beyond Partnership: Getting real about NGO relationships in the Aid system', *IDS Bulletin 2000. Questioning Partnership. The Reality of Aid and NGO Relations*, 31 (3).
- Glasl, F. (1997) *The Enterprise of the Future. How companies develop through the pioneer, differentiated, integrated and associative phases. Moral intuition in leadership and organisation development*. UK: Hawthorn Press.
- James, R. (1998) *Demystifying OD: Practical Capacity-Building Experiences of African NGOs*. NGO Management and Policy Series No 7. Oxford: INTRAC.
- Kaplan, A., Msoki, M. and Soal, S. (1994) 'Funding capacity building: An evaluation of the Oxfam - Canada (SA) Community-based Organisation capacity-building programme'. Cape Town: CDRA (Unpublished).
- Kaplan, A. (2002) *Development Practitioners and Social Process. Artists of the Invisible*. London: Pluto Press.
- Kolb, D. (1984) *Experiential Learning; Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Swilling, M. and Russell, B. (2002) *The Size and Scope of the Non-Profit Sector in South Africa*. South Africa: University of the Witwatersrand and University of Natal.
- Wilson, F. and Ramphela, M. (1989) *Uprooting Poverty, Cape Town and Johannesburg: David Philip*.