

точка зрения

Упуская главное?

Наращивание потенциала — это не просто примета месяца, а особенность десятилетия. Доноры и международные НПО продолжают интенсивно вкладывать в укрепление потенциала гражданского общества. Многие надеются, что гражданское общество выдаст предопределенные и измеримые результаты. Ресурсы направляются на исследования и конференции, посвященные обсуждению технических проблем, с которыми мы сталкиваемся в ходе выполнения этой работы. Но, неужели мы потеряли представление о «трансформационном» вызове существующему положению вещей, который приведет к фундаментальным изменениям на всех уровнях нашего общества и в нас самих? Неужели наше моральное возмущение несправедливостью и неравенством, царящими в мире, притупилась от поиска «устойчивой» практики? Эти важные вопросы стоят перед всеми нами, кто задействован в этой работе. Поиск точек соприкосновения между нашими ценностями и нашими методами может быть важнейшей задачей, решением которой нам необходимо сейчас заняться.

В этом выпуске Онтрак проводится анализ идей и мыслей, высказанных на Юбилейной конференции ИНТРАК по наращиванию потенциала гражданского общества, которая собрала вместе 150 участников из более 40 стран.

Главенствующий подход

В последние несколько лет официальные двусторонние и многосторонние агентства, и государства-участники Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) вкладывают всевозрастающее количество времени и ресурсов в наращивание потенциала. Программы «Добросовестного управления» некоторых официальных агентств нацелены на расширение потенциала гражданского общества в его праве



Необходим четкий фокус на видение и ценности для того, чтобы решить проблемы глобального неравенства и бедности. Фото © 2003, Lutheran World Relief (Photoshare)

требовать от власти отчета о своих действиях. Планы определенных государств по обеспечению безопасности и «войне с терроризмом» привели к направленным усилиям по финансированию программ реформирования и наращиванию потенциала в тех уголках мира, которые ранее считались малозначительными. Текущие усилия, направленные на достижение Целей Развития Тысячелетия и обеспечение более эффективной гуманитарной деятельности, также привели к устойчивой значимости укрепления потенциала гражданского общества.

Доминирующая модель наращивания потенциала, представленная в рамках этих инициатив, является высоко рациональной. Она рассматривает участников гражданского общества в качестве исполнителей тех ролей, которые в значительной степени предопределены другими (предоставление услуг, влияние на политику, общественный контроль). Предоставляемая поддержка обусловлена вкладом получателя в достижение целей донора. Успех измеряется уровнем выполнения поставленных донорами задач, показателями развития потенциала или другими «ожидаемыми результатами». Предоставляемые сроки, распределение ресурсов и механизмы реализации почти полностью подчинены нуждам и интересам донора.

СОДЕРЖАНИЕ

точка зрения

| | |
|---|---|
| Упуская главное | 1 |
| Коллективное участие в Серендип | 3 |
| Новая жизнь нового потенциала | 4 |
| «Обобщая достигнутое»: Перспективный взгляд Оксфам на укрепление потенциала | 5 |
| Долгая дорога к устойчивому развитию | 6 |
| Конференция ИНТРАК 2007 | 7 |
| Новости Программы ЕССА «Усиление НПО для поддержки движения самопомощи» | 7 |
| Обучающие курсы ИНТРАК | 8 |
| Публикации ИНТРАК | 8 |

В этом выпуске:

Бренда Липсон призывает переориентироваться с широко распространенного практически-ориентированного мышления на реальные ценности; Анализ ситуации на Шри-Ланке демонстрирует коллективную ответственность и приверженность к изменениям в конкретных условиях; Рик Джеймс приводит доводы в пользу того, что в центре внимания процессов преобразования должны находиться люди и их потребности; Перспективный взгляд Оксфам Новиб на сегодняшние проблемы вокруг деятельности по наращиванию потенциала; Пример из Македонии демонстрирует возможности достижения устойчивости посредством организационного развития, а не проектного финансирования.

Недавний опрос 68 международных НПО (МНПО) показал, что этот рациональный подход не ограничивается официальными агентствами. Поддержка МНПО деятельности по наращиванию потенциала четко отражала их собственные организационные интересы, с упором на «сообразность» и содействие, что эта работа сделает достижимым цели их собственного, дальнейшего развития. В большинстве случаев исполнительная роль персонала МНПО, казалось, не была под вопросом и, как оказалось, мало, кто вкладывал средства в развитие устойчивого местного потенциала по поддержке развития организаций гражданского общества (ОГО).

Значение видения и ценностей

ИНТРАК считает, что ОГО играют решающую роль в изменении и расширении своих собственных прав. Это означает, что они должны обладать уверенностью и возможностью принимать собственные решения о том, надо ли и каким образом осуществлять взаимодействие с государством и другими заинтересованными участниками. Важной частью этого процесса является свобода выбора в необходимости критическим образом оспорить текущее соотношение сил будь то в обществе в целом, либо в микромире организации или сообщества. Подобное видение и набор ценностей формируют мотивацию ИНТРАК на осуществление деятельности по укреплению потенциала своеобразное «зачем» ИНТРАК это надо. Видение и ценности должны также сообщать нам об альтернативных вариантах выбора принципов «надлежащей практики», которыми мы будем руководствоваться, методов, которые мы используем, отношений, которые мы развиваем, и официальных договоренностей, на которые мы соглашаемся.

Это видение и набор ценностей могут не разделять другие. Однако, те из нас, кто участвует в укреплении потенциала гражданского общества, обязаны обсуждать свое особое видение изменений и связанных с ними ценностей. Мы редко их четко излагаем, или выражаем то, что для нас важно, например, посредством «оглашения ценностей» в нашей работе по наращиванию потенциала. Вместо этого, мы ограничиваем наши обсуждения менее

дискуссионными вопросами типа «как» осуществлять наращивание потенциала, т.е. все сводится лишь к принципам «надлежащей практики», концептуальным основам, инновационным методологиям и практическим инструментам. Мы пытаемся найти сферы общих интересов, стремимся к совместному изучению извлеченных уроков, и все больше говорим о создании «устойчивой» практики. Да, это все необходимо, но, мы сильно рискуем в результате прийти к технократическому подходу излишнему акценту на техническую сторону дела за счет моральных устоев или ценностей нашей работы.

Перед нами сейчас стоит крайне важная задача... четко сформулировать нашу позицию по динамической расстановке сил в наших инициативах по наращиванию потенциала.

Трансформационный подход?

Приводятся аргументы о том, что деятельность по наращиванию потенциала не является сама по себе нейтральной так, как она неизбежно затрагивает, и отражает наши ценности и динамическую расстановку сил в отношении преобразований. (Рик Джеймс более подробно изучает эти вопросы на стр. 4). Многие признают и принимают данное заявление в теории, но на практике его не придерживаются. Сейчас перед нами стоит крайне важная задача. Мы должны ясно обозначить наши ценности. Нам необходимо четко сформулировать нашу позицию по динамической расстановке сил,

которую мы наблюдаем в ходе реализации наших инициатив по наращиванию потенциала. И это не просто вопрос точной настройки: нам необходимо преобразования.

Для осуществления подобных преобразований, во-первых, важно определить, что характеризует «трансформационную» практику наращивания потенциала. Все вопросы типа «почему» и «как» - крайне важны и взаимосвязаны, и нам необходимо их решать параллельно. Поиск взаимного упрочения может привести нас к новым идеям, которые будут стимулировать применение «устойчивой» практики наращивания потенциала, основанной на твердых и четко сформулированных ценностях.

Определенно, это может привести нас:

к открытости содержательным действиям, призывающим к рассмотрению общепринятых моделей развития, и ставящим под вопрос predetermined роли, которые отведены деятелям гражданского общества (как проиллюстрировано в следующей статье из Шри-Ланки);

к готовности отвечать не только за результаты работы по наращиванию потенциала, но и способы, которыми эти результаты были достигнуты;

к оспариванию способов контроля ресурсов, выделяемых для этой работы;

к стратегическому подходу обеспечения устойчивого потенциала по оказанию поддержки на местном уровне (по примеру, который предлагает Сасо Клековски на стр. 6).

Настало время выработки коллективного голоса по данным вопросам, и объединения наших мыслей, надежд и стремлений для того, чтобы сделать преобразования реальностью. Если мы не заставим услышать наш голос, то мы упустим самое главное.

Бренда Липсон

*Заместитель главного директора,
ИНТРАК*

Эл.почта: blipson@intrac.org



Бренда Липсон выступает на конференции ИНТРАК по построению потенциала гражданского общества.

Фото © 2003, Lutheran Word Relief

Б. Липсон и Х. Уоррен (2006)
«Обобщая достигнутое» - Характеристика участия МНПО в наращивании потенциала гражданского общества.
Презентация ИНТРАК.
<http://www.intrac.org/pages/cbprogramme.html>

Коллективная собственность в Серендип

Шри-ланкийский опыт Удан Фернандо (Udan Fernando) демонстрирует, как коллективное участие успешно бросило вызов жесткому, определенному донором подходу, что привело к повышению эффективности программы, ориентированной на конкретные местные условия.

В 1994 году на острове Серендип (староарабское название Шри-Ланки) было объявлено перемирие, которое положило конец 17 годам войны, пыток, похищений людей, репрессий и жестокости со стороны всех трех воюющих группировок. Во время перемирия шри-ланкийские НПО, сингаийские и тамильские, наконец-то смогли спланировать, как заполнить то пространство, которым правительство было готово поделиться, финансовой поддержкой и профессиональной подготовкой, предоставленной европейскими партнерами группе из 80 НПО.

Донорская инициатива

На данном этапе никто не использовал термин «наращивание потенциала». Донорские МНПО просто хотели сделать свои местные партнерские НПО более «подходящими для финансирования». Доноры распространили среди партнеров вопросник для оценки их потребности в обучении. На основании этой оценки доноры организовали два семинара по планированию, мониторингу и оценке.

Удан Фернандо был назначен координатором Руководящего комитета, и стал в этом процессе связующим звеном между местными НПО и донорами. Руководящий комитет состоял из нескольких доверенных, широко известных шри-ланкийцев, которые ранее имели связи с донорами. Они не были ни экспертами по наращиванию потенциала, и не являлись выходцами из НПО, а скорее пришли из профсоюзов, левых политических партий и радикальных религиозных групп.

«Похищение инициативы»

После некоторого обсуждения предложенной программы Руководящий комитет высказал замечания по поводу того, что технический тренинг не даст никаких результатов, если вопросы будут рассматривать вне контекста ежедневной деятельности местных НПО. Члены Руководящего комитета побывали в местных НПО для того, чтобы всесторонне обсудить специфические проблемы, с которыми сталкиваются организации.

Несмотря на то, что во время визитов

местным НПО были заданы те же самые вопросы, что и в донорском вопроснике, полученные ответы полностью отличались. Местные НПО ранее заявили донорам, что им необходимы технические навыки по предоставлению отчетности, планированию и финансовому менеджменту. А перед членами Руководящего комитета они подняли совсем другую проблему, а именно, как адаптировать реактивные стратегии гражданского общества используемые в условиях войны к стабильной, послевоенной Шри-Ланке. Результатом этих консультаций явилась идея разработки обучающего курса «Тренинг для тренеров», и программы, которая бы разрешила противоречия, присущие послевоенной обстановке.

Первоначально, эти предложения не убедили МНПО. А не будут ли занятия носить излишний политический характер и подоплеку, в особенности, учитывая

А не будут ли занятия носить излишний политический характер и подоплеку, в особенности, учитывая недавнее прекращение военных действий?

недавнее прекращение военных действий? Но Руководящий комитет настаивал, несмотря на то, что обсуждения между сингаийской и тамильской группами могут носить тяжелый характер, они крайне необходимы для разработки стоящей программы. В конце концов, доноры позволили неспециалистам Руководящего комитета поэкспериментировать над своими амбициозными планами.

Готовность к риску

Итак, программа началась. За три года обучение прошли порядка 40 лидеров НПО. Необходимо отметить важный факт, что тамильские и сингаийские участники, инструкторы и переводчики были включены в одну и ту же программу. Через несколько лет новые тренеры использовали свои навыки как внутри, так и за пределами своих организаций, хотя и не всегда в соответствии с планами доноров.

После четырех с половиной лет интерес доноров к непрерывному финансированию ослабел, так как они предусматривали получение конкретного, срочного результата, а не действующего проекта. Но Руководящий комитет взял на себя риск и продолжил процесс, поощряя участников курса «Тренинг для тренеров» к созданию объединения «тренеров по найму». Постепенно, члены объединения начали разрабатывать свои собственные тренинги



Лагерь пострадавших от Хинду цунами в Батикола, Шри-Ланка, регион Тамил. Фото © 2003, Todd Shapera (Photoshare)

и консультационные программы для других местных НПО.

Уроки Шри-Ланки

Зависимость от донорского финансирования может ограничить открытость и создать искаженную перспективу требуемого типа наращивания потенциала.

Тренеры и консультанты должны обладать сильными лидерскими качествами и иметь уважение среди сообщества, которое они пытаются преобразовать.

Внутренние обсуждения и консенсус между НПО могут сформировать более решительный, единый голос, чтобы убедить доноров в правомерности усовершенствованных планов, которые способны повысить эффективность усилий, направленных на укрепление потенциала.

Наращивание потенциала не является статической концепцией, и должно эволюционировать на протяжении всего процесса в свете изменяющейся ситуации и нужд лиц, в интересах которых оно осуществляется.

И так, в конечном итоге, насколько успешным был этот процесс? С точки зрения изначальной цели доноров «профессионализации» этих организаций и упрощения финансовых отношений проект, кажется, потерпел неудачу. Однако, в целом, тренеры стали очень эффективными лидерами в своих регионах, а некоторые даже на национальном уровне. Это говорит о том, что процессы наращивания потенциала должны быть достаточно гибкими, чтобы реагировать на предоставленные счастливым случаем возможности, которые могут привести к более эффективным и перспективным результатам, нежели планировалось в начале.

Линда Лонквист,

Исследователь, ИНТРАК

Эл.почта: Llonnqvist@intrac.org

«Заметки Праксис», написанный Удан Фернандо, которые легли в основу данной статьи, можно найти по адресу: <http://www.intrac.org/pages/PraxisNote29.html>

Новая жизнь нового потенциала

Мы уже многое знаем о надлежащей практике осуществления деятельности по наращиванию потенциала, тогда почему мы не придерживаемся того, что знаем? Собственный опыт говорит нам, что преобразование это сложный, динамический и эмоциональный процесс. Но, когда мы подходим к организационному преобразованию, мы обо всем этом забываем. Мы рассматриваем организацию, как безжизненные объекты логические машины, а не живые системы. Профессиональный жаргон, которым пользуемся, подразумевает, что потенциал можно сформировать извне, так же легко, как и построить дом. Для того, чтобы ощутить разницу, нам необходимо «вдохнуть жизнь» - человеческое измерение преобразования в нашу практику осуществления деятельности по наращиванию потенциала.

Это представление прочно проникло в недавний обзор ИНТРАК по практике наращивания потенциала (Джеймс, 2007). На протяжении последних четырех лет практические специалисты из Африки, Азии, Латинской Америки и Европы документально подтвердили свидетельство усвоения Документа Праксис 20 и Заметки Праксис 32.

Задумайтесь, на мгновение, о жизни. Как вы стали тем, кем вы являетесь сегодня? Мы это продукт множественного воздействия, в том числе:

- наших собственных желаний,
- внешнего влияния и событий,
- возможностей,
- друзей и наставников,
- семейной поддержки.

Обзор материалов Праксис обнаружил подобное влияние в наращивании потенциала.

В ожидании преобразований

Наши собственные желания лежат в основе того, как мы со временем развиваемся. Люди, подобно организациям и обществам, не будут меняться к лучшему без сильного на то внутреннего желания. Самой распространенной ошибкой деятельности по наращиванию потенциала является то, что мотив для преобразования исходит извне, преподносится в качестве рекомендации со стороны, часто донорами. «Клиент» (организация гражданского общества [ОГО]), зачастую, в действительности не ощущает

особой необходимости в преобразовании, но соглашается с предложенным. Подобное молчаливое согласие не являет собой участия. Нам необходимо подлинное участие потому, что преобразования требуют обязательств. Укрепление потенциала приводит к изменению взаимоотношений и сил, которые нарушают спокойный уклад вещей.

В центре внимания люди

Внешнее влияние и события то же вносят свою лепту в наше формирование. Значение личных ощущений недвусмысленно раскрыто в опыте Праксис по наращиванию потенциала. Использование методов, которые формируют желание изменяться изнутри, приносит очевидный эффект нацеленность на людей и решение вопросов взаимоотношений, сопоставление ценностей и эмоций людей, использование многообразия методов (включая, где это приемлемо, экспериментальные подходы), и прямая адаптация к конкретной ситуации и культуре.

Реализация преобразований

В собственной жизни мы меняемся в результате использованных возможностей. Но, в деятельности по наращиванию потенциала, мы часто не замечаем необходимости в создании возможности для осуществления преобразований. Участники возвращаются с тренинга воодушевленными, но не обладают полномочиями на то, чтобы изменить уклад вещей. Организации планируют сосредоточить свои стратегии, но ими овладевают насущные потребности в финансировании. Мы также можем полагать, что как только случится какое-то «событие», то сразу произойдет укрепление потенциала. Но мы все знаем из новогодних решений, что планирование преобразований и их фактическое осуществление это не одно и то же!

Нам необходимо сосредоточиться на процессе осуществления преобразований, а не их планировании. Это может



Построение потенциала, ориентированный на людей.

означать более полный комплекс мероприятий, например, в виде ответных посещений клиентов. Это также может включать и модульный подход, например, разбивка тренинга и консультаций на ряд событий, которым отводится более длительный срок.

Сторонники

Наряду с влиянием, которое в нашей жизни оказывают друзья и ролевые модели, Праксис также подчеркивает важный вклад со стороны людей, которые обеспечивают наращивание потенциала (консультанты, наставники, инструкторы). Они могут воодушевлять, подвергать сомнению и предоставлять идеи. Они должны побуждать людей и организации ставить перед собой вопросы о том, кем они хотят быть и чем они хотят заниматься. Им необходимо заработать уважение клиентов, и обладать навыками и установками по содействию процессам преобразования в других.

Капиталовложения

И последним вкладом в наше личностное развитие является наше с вами образование. Наши семьи обычно покрывают его стоимость посредством налогов или денежных выплат. Таким же образом, стоимость наращивания потенциала должна покрываться дальновидными донорами. Для них наращивание потенциала должно быть капиталовложением в интересы ОГО, а не упражнением в управлении риском. Если потребуется, они должны быть готовы отказаться от контроля за целями, и временных рамок.

Чего не хватает, так это желания применять эти принципы на практике, и четкого понимания динамики отношений внутри организаций.

Решительность, смелость и повиновение

Итак, с принципами надлежащей практики наращивания потенциала все достаточно ясно. Настоящая загадка процесса наращивания потенциала это, почему мы их не используем. Несомненно, существуют ресурсные ограничения, как профессиональные, так и финансовые. Но, что еще более существенно, так это недостаток желания применять эти принципы на практике, и отсутствие четкого понимания динамики отношений внутри организаций.

Местные ОГО, специалисты по наращиванию потенциала и доноры все должны взять на себя ответственность за свой вклад в наращивание потенциала. Для местных ОГО это может означать взглянуть в глаза горькой правды о себе самих. Банальное оправдание типа «вот если бы у нас были деньги» должно уступить место стремлению к самосовершенствованию. Для специалистов по наращиванию потенциала это может означать разработку нацеленных на людей навыков и установок, которые необходимы для оказания клиентам эффективной помощи в долгосрочной перспективе. Для международных НПО и доноров это означает быть готовыми к предоставлению финансирования и роли катализатора, а не управлению процессом преобразования.

Все это требует решительности, смелости и повиновения. Трудные, но абсолютно необходимые, животворные элементы любого процесса, который приводит к улучшению, - включая процесс наращивания потенциала.

Рик Джеймс

Ведущий специалист
по наращиванию потенциала

ИНТРАК

Эл.почта: rjames@intrac.org

Эта статья сокращенная версия
«Документ Практик 18:
Изучая загадку процесса наращивания
потенциала:

Уроки Программы Практик»,
которую можно найти по адресу:
[http://www.intrac.org/pages/
praxisPaper18.html](http://www.intrac.org/pages/praxisPaper18.html).

«Обобщая достигнутое»: Перспективный взгляд Оксфам на укрепление потенциала

Маржولين Бровер (Marjoline Brouwer) из Оксфам Новиб описывает свои размышления о конференции по наращиванию потенциала, и предлагает некоторые последующие шаги по пути дальнейшего продвижения.

Я была очень рада побывать на конференции по наращиванию потенциала, организованной ИНТРАК в ознаменование своего пятнадцатилетнего юбилея. Было не только приятно встретиться со старыми знакомыми и познакомиться с новыми и интересными людьми, но, главным образом, выкроить время, чтобы самой ознакомиться с темой, которая сравнительно нова для меня. Для некоторых это может быть сюрпризом, но в рядах Оксфам Новиб я являюсь основным ресурсом по наращиванию потенциала. Все это еще более примечательно, учитывая тот факт, что Оксфам Новиб является одним из тех не многих счастливиц, названных в докладе ИНТРАК «Обобщая достигнутое» «малым «ядром» откликов, которые обладают более комплексным пониманием реалий и возможностей работы по наращиванию потенциала гражданского общества»¹.

Подход Оксфам Новиб

Оксфам Новиб проводит работу по наращиванию потенциала через взаимоотношения стратегического финансирования с более 800 партнерами. Когда партнеры обнаруживают необходимость в наращивании потенциала, то мы первые оказываем им поддержку, и осуществляем финансирование. Иногда подобная необходимость возникает после оценки, проведенной с использованием нашего Инструментария, которая определяет риски и возможности при сотрудничестве с Оксфам Новиб. Но, такая необходимость может возникнуть и самостоятельно. В любом случае, мы считаем, что наша задача сделать так, чтобы наращивание потенциала произошло.

Это - суть нашего метода работы, как проиллюстрировано на примере трех историй успеха по наращиванию потенциала, которые были представлены во время конференции. Больше всего меня поразило то, что основным элементом во всех трех историях успеха была организационная «принадлежность» наращиванию потенциала, и тот факт, что наращивание потенциала решало специфические нужды организаций через осмысление окружающей обстановки, в которой приходилось действовать.

Следующие шаги

На конференции была предложена идея о создании специального фонда для наращивания потенциала. Этот фонд может быть использован для финансирования усилий по наращиванию потенциала, с серьезным отношением к вопросам ответственности, что могло бы обеспечить основу для изучения. Площадкой для этого могла бы быть Дакарская декларация (проект которой будет разработан в 2008 г., через три года после принятия Организацией экономического сотрудничества и развития Парижской декларации по повышению эффективности помощи), которая могла бы даже включать официально обещанные, под эгидой помощи развитию зарубежных стран, взносы для подобного специального фонда. Чтобы это стимулировать, необходимо наладить контакты в различных странах, где гражданское общество и власти уже сотрудничают (например, через Программу Всемирного Альянса за гражданское участие по изучению индекса развития гражданского общества (CIVICUS Civil Society Index)). Оксфам Новиб рада оказать в этом содействие, но реальный импульс, по моему мнению, должен исходить от тех организаций, которые полны решимости достигнуть (и получить пользу от) высокого качества практики наращиванию потенциала.

И, последнее: не только доноры должны быть сведующими в вопросах надлежащей практики наращивания потенциала, но и советники, которые консультируют и руководят программами наращивания потенциала должны также осознавать сущность практики наращивания потенциала. Они являются важным ресурсом, когда дело касается сопровождения организаций, которые желают и нуждаются в наращивании потенциала, и, таким образом, могут помочь в настройке стандартов для надлежащей практики. Я бы посоветовала также разработать руководства по надлежащей практике предоставления консультационных услуг, в дополнение к списку рекомендаций конференции, которые мы все должны стремиться воплотить в течение последующих месяцев.

Маржولين Бровер

Оксфам Новиб

Эл.почта: marjolein.brouwer@oxfamnovib.nl

А. Липсон и Х. Уоррен (2006) «Обобщая достигнутое» - Отображение участия МНПО в наращивании потенциала гражданского общества. Презентация ИНТРАК.

<http://www.intrac.org/pages/cbprogramme.html>

Долгая дорога к устойчивому развитию

Сасо Клековский, исполнительный директор Македонского центра по международному сотрудничеству, демонстрирует, как ОГО могут применять долгосрочный подход для достижения устойчивости посредством организационного развития, а не проектного финансирования.

Когда в 2002 году я был в Грузии, я впервые осознал, что, то, что извне могло бы показаться великолепной инициативой по наращиванию потенциала, на самом деле может оказаться не более чем несопоставимым «скоплением проектов». Интересно отметить то, насколько легче приходит понимание истинной ситуации, когда ты смотришь на нее взглядом стороннего наблюдателя. С этим новым открытием я вернулся домой в Македонию, и начал анализировать местную ситуацию.

Моя организация, Македонский центр по международному сотрудничеству (МЦМС/МСІС), ведет в Македонии активную работу по укреплению гражданского общества с 1995 года. МЦМС верит в необходимость «чемпионов» гражданского общества, как ролевых моделей. Однако, эти «чемпионы» представляют собой разнородные группы. В них входят «доморожденные» членские организации и проблемно-ориентированные организации, как «Мегжаси» (Megjasi), ведущая организация по защите прав детей. В противоположность им, существуют также организации, деятельность которых поддерживают международные агентства, например Ассоциация демократических инициатив, Центр гражданских инициатив, и ОХО - НПО по лоббированию и адвокации.

Внутри этих разнородных групп организаций, независимо от того, являются ли они организациями гражданского общества или поддерживаются через внешнюю помощь развитию, проблемы устойчивой деятельности, которые перед ними стоят, зачастую практически одинаковы.

Организации, а не скопление проектов

Определение наращивания потенциала внутри организации обычно начинается с признания необходимости в действии. Как членские/активистские организации, так и иностранные доноры в значительной степени предпочитают строго целенаправленное распределение финансовых ресурсов. Интерес в предложении финансовой поддержки для более широких организационных нужд крайне незначителен или вообще отсутствует. Это ведет к ситуации, в которой действию или проекту придается излишнее значение за счет самой организации, явление, которое я называю «синдром скопления проектов».

При этом, игнорируется среднее- и долгосрочное планирование и стратегия так же, как и надлежащая практика, организационная структура, альтернативные варианты преобладающих стилей руководства и т.д. Внешние отношения с целевой группой или донорами претерпевают лишь умеренное развитие. Подобная ситуация неустойчива. Устойчивость требует большего баланса между различными составляющими организации.

Долгосрочное инвестирование

Македонский центр по международному сотрудничеству разработал подход по организационной поддержке для укрепления гражданского общества в Македонии. Основой этого подхода является предоставление финансов для организационной поддержки или обеспечение базового финансирования. Эти средства связаны с определенными планами каждой организации, рассчитанными на трехлетний период, обеспечивая среднесрочную перспективу. Эти планы согласовывают нацеленность организации, и некоторым образом компенсируют отсутствие дохода от членских взносов, благотворительности и экономической деятельности. Вместо полной концентрации на действии (или новом проекте), время и ресурсы распределяются на организационное развитие. Сюда входят обучение, изучение и демонстрационные поездки в

соседние государства, которые недавно вступили в ЕС (Македония кандидат на вступление).

Дорога к устойчивости

Организации испытывали много общих проблем, но преодолевали их различными способами. Столкнувшись с уходом основных доноров, многие членские и проблемно-ориентированные организации теперь принимаются за мобилизацию волонтеров для достижения устойчивости в то время, как организации поддержки ориентированы на средства, выделяемые для вступления в ЕС.

Организациям также необходимо повышать прозрачность своей деятельности, и совершенствовать принципы демократического руководства и управления. Наш Центр испытывал сопротивление в решении обоих этих вопросов, отчасти по причине проблем, связанных с руководством, а отчасти из-за отсутствия знаний по финансовому менеджменту. В 2003 году только две организации имели положительный отчет аудиторской проверки. На сегодняшний день, благодаря подготовке старших сотрудников Македонским центром по международному сотрудничеству, все семь организаций имеют положительные отчеты по аудиторской проверке, и установленные процедуры. С 2005 года эти организации, с Македонским центром по международному сотрудничеству и несколькими другими НПО, совместно публикуют свои отчеты по аудиторской проверке в ежедневных газетах с тем, чтобы поддерживать доверие к самим себе, а также оказывать давление на правительство, чтобы оно поступало точно также.

Данный подход помог укрепить организационные возможности определенных организаций гражданского общества в Македонии, и демонстрирует собой еще один шаг на пути к повышению их устойчивости.

Сасо Клековский

Исполнительный директор,
Македонский центр

по международному сотрудничеству
Эл.почта: skl@mcms.org.mk

Конференция ИНТРАК 2007

Безопасность для кого? Антитеррористические меры, безопасность и глобальное развитие

ИНТРАК проводит международную конференцию, где будет проведен анализ воздействия приоритетов безопасности на сотрудничество в области развития. Эта конференция нацелена вызвать диалог между представителями гражданского общества, НПО, донорами и разработчиками стратегий. Нарастающая тенденция приоритетов национальной безопасности, ущемляющая политику

развития, обеспечивает контекст для этой конференции. Программа конференции будет базироваться на ключевых вопросах, возникших по результатам ряда региональных семинаров по обсуждению антитеррористических мер и деятельности гражданского общества, которые проходили в 2006 году в Центральной Азии, Европе, на Ближнем Востоке, Южной Африке и США.

Для получения дополнительной информации зайдите на сайт ИНТРАК:
<http://www.intrac.org/pages/conferences.html>.

Голландия, 6-7 сентября 2007

На этих семинарах изучалось воздействие антитеррористических стратегий на работу и взаимоотношения НПО и ОГО. Предстоящая конференция дает каждой стороне редкую возможность поделиться результатами региональных семинаров с другими заинтересованными активными деятелями из развитых и развивающихся стран, поучиться друг у друга, и сформировать глобальный взгляд на современные тенденции.

Новости Программы ЕССА

«Усиление НПО для поддержки движения самопомощи»

В апреле завершилась серия рабочих семинаров по «Самооценке потенциала НПО». Целью семинаров являлось попытка систематизации подходов и создание единой рамки по проведению внутренней самооценки потенциала, программ и проектов, с участием НПО партнеров и членов рабочей группы.

В рамках 3-х рабочих семинаров были разработаны предварительные индикаторы, используя организационную модель 3-х кругов (быть, делать и относиться), рассмотрена методология самооценки с акцентом на участие в процессе оценки не только сотрудников и членов организации, но и внешних заинтересованных лиц, обсудили методы сбора и анализа информации наиболее подходящие для проведения самооценки.

Члены рабочей группы поделились ценными знаниями и практическим опытом проведения внутренней оценки, которые лягут в основу инструкции по проведению внутренней самооценки НПО. Консультантом и фасилитатором семинаров была Гульмира Джаманова (Казахстан), консультант ИНТРАК.

В апреле 2007 года в Бишкеке был проведен двухдневный тренинг «Управление качеством работы», где приняли участие 23 человек, из числа руководителей, менеджеров и сотрудни-

ков НПО партнеров и микро кредитных агентств.

Во время тренинга участники поделились опытом и получили знания по управлению человеческими ресурсами, наставничеству и консультированию сотрудников, подготовки и оценки исполнения должностных обязанностей штата, подготовке внутренних документов и процедур, повышению мотивации и других управленческих вопросов.

Тренерами выступили Чарльз Бакстон, региональный советник ИНТРАК и Банур Абдиева, руководитель ЦГИ «Лидер».

В мае 2007 года на базе «Кашка-Суу» в Кыргызстане состоялся 4-дневный Тренинг для Тренеров, на котором приняли участие более 25 участников - представители НПО партнеров из Таджикистана, Кыргызстана и Казахстана.

Целью тренинга было повышение знаний и навыков тренеров НПО партнеров, вовлеченные в программу ЕССА, которые проводят обучения для групп самопомощи, федерациям, органам местного самоуправления и сотрудникам своих организаций, также подготовить команду фасилитаторов для запуска новой программы «Обучение в действии».

Тренинг был проведен международными и местными консультантами



Тренинг для тренеров, 24-27 мая 2007,
Кашка Суу, Кыргызстан

ИНТРАК, в составе которого были Билл Крукс (Великобритания), Нурия Омурбекова (Кыргызстан) и Фатима Ахмедова (Таджикистан).

С мая 2007 года началось проведение исследования с целью сформировать обсуждение о потенциале методологии групп самопомощи (ГСП) для расширения социально-правовых прав и возможностей гражданского общества в Центральной Азии, инициированный ЕССА консорциумом.

В исследовательскую команду входят представители ЕССА, НПО партнеров и ИНТРАК, которые посетят более чем 15 НПО в трех странах (Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан) с целью сбора информации и изучения успешного опыта работы ГСП и их федераций. Отчет в виде публикации будет подготовлен к концу 2007 года.

Для получения более подробной информации обращайтесь по адресу icarp@intrac.kg

Обучающие Курсы ИНТРАК на 2007 год

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

25-27 сентября 2007,
Бишкек, Кыргызстан

Достичь стратегических целей с надлежащим управлением кадровыми ресурсами. Узнать, как анализировать свою организацию с точки зрения кадровых ресурсов, приобрести навыки по руководству группами, взаимодействовать с различными культурами и разработать соответствующую систему для мониторинга и развития ваших сотрудников.

*Курсы проводятся на платной основе. Язык проведения обучения русский и английский.
Для получения более подробной информации и формы заявки, пожалуйста обращайтесь к программному специалисту Бурме Байтокоевой по э-почте icap@intrac.kg или телефонам: (+996 312) 611402, 611277.*



Обучающий курс «Руководство совместным мониторингом и оценкой», 5-9 июня 2007, Иссык-Куль, Кыргызстан

ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ

12-14 ноября 2007,
Алматы, Казахстан

Позиции НПО укрепились, вместе с тем у них также возросла необходимость оценки долгосрочного воздействия их работы. За три плодотворных дня вы узнаете о том, как проводить оценку воздействия и обзор текущей практики с методологией.

Публикации ИНТРАК

Пересмотр мониторинга и оценки: Проблемы и перспективы в изменяющихся глобальных условиях оказания помощи

*Эстер Мебрату, Брайан Пратт,
Линда Лонквист и Джерри Адамс*

Двусторонняя помощь в развитии изменятся в сторону все более технократического, ориентированного на государство, подхода, как, например программа действий, направленная на повышение эффективности помощи. Таким образом, мониторинг и оценка (МиО) во всем мире уводятся в сторону от своей основной задачи, целью которой являются качественные результаты и воздействие, направленное на облегчение условий жизни бедных слоев населения. В этой связи, публикация знакомит с некоторыми аспектами деятельности

по мониторингу и оценке в отношении общественной активности, НПО, как доноров, гуманитарной работы и роли средств массовой информации.

Придавая особое значение перспективам развивающихся стран, в публикации рассказывается о богатом разнообразии накопленного опыта, концентрируясь на результатах для инновационного, совместного мониторинга и оценки, нацеленного на решение проблем борьбы с бедностью.

Документ Практик 19: Лидерство в переходный период: Развитие лидеров гражданского общества Кыргызстана.

Чарльз Бакстон и Казбек Абралиев

Документ Практик 18: Изучая загадку процесса наращивания потенциала:

Извлеченные уроки от программы Практик.

Рик Джеймс и Ребекка Ригли

Документ Практик 17: Организационное обучение в гражданском обществе.

Сюзи Принс и Ребекка Ригли

Документ Практик 16:

Большая суета: Экспериментальное исследование по поддержке Международных НПО в обучении.

Маайке Смит

Документ Практик 15: Организационное наращивание потенциала в Центральной Азии: Опыт Кыргызстана и Казахстана.

Лола Абдусалымова с Ханной Уоррен

Для получения дополнительной информации о публикациях ИНТРАК и загрузки Документов Практик зайдите на веб-сайт ИНТРАК: www.intrac.org/pages/publications.html, или свяжитесь по э-почте: icap@intrac.kg.

ISSN 1476-1327

ОНТРАК является бюллетенем ИНТРАК (Международный Центр по обучению и исследованию НПО). Публикуется три раза в год. Содержание бюллетеня можно свободно копировать и переводить при условии указания источника. ИНТРАК благодарит следующие организации за их вклад в выпуск ОНТРАК: Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Novib, Save the Children Denmark, Save the Children Sweden and World Vision UK.

Для подписки на ОНТРАК, пожалуйста, свяжитесь с ИНТРАК (icap@intrac.kg), указав, хотите ли вы его получать в электронном виде или по почте. Вы также можете подписаться в режиме онлайн на веб-сайте www.intrac.org в разделе бюллетеней.