

точка зрения

Что будет дальше со структурами МНПО?

Международные НПО (МНПО) больше конкурируют, чем мы сотрудничаем? Наши структуры стремятся к большей международной сплоченности или разделению на автономные местные компоненты, а может и то и другое одновременно? Должны ли мы стремиться к расширению и консолидации нашей глобальной работы, или уклониться от этого в знак признания того, что структура крупного МНПО изжила свою историческую функцию? Имеют ли все еще МНПО социальную основу в гражданском обществе для того, что они делают, или они просто становятся перевалочной базой для финансирования? Как то, кем мы являемся, влияет на то, как мы строим свою работу?

Вот несколько глубоких вопросов, которые стали результатом продуктивных дебатов на семинаре ИНТРАК – «Перспективные направления развития структур МНПО: Децентрализованное управление, альянсы и кризис» - прошедшего в ноябре 2009 года, в котором принимали участие, презентовали свои материалы и вели обсуждение более 50 старших коллег из международных НПО.

Мы намереваемся заново вернуться к дискуссиям об оптимальной структуре МНПО; дискуссиям, которые обрели новое значение в период, который представляется подъемом в этом секторе. У нас была возможность увидеть, какие изменения произошли в дискуссиях за последние 10 лет с тех пор, как ИНТРАК рассматривала тогдашнюю озабоченность по поводу «передачи прав» по управлению МНПО развивающимся странам через периферийные офисы. Некоторые из участников прошли долгий путь, пытаясь отойти от классической модели, когда базирующийся в развитой стране донор направляет финансовые средства через свои периферийные офисы. У других были сомнения по поводу того, должны ли мы поощрять МНПО в том, чтобы они «претворялись местными» вместо того, чтобы оказывать поддержку местным группам гражданского общества через более прямые и, может быть, честные финансовые взаимоотношения. Многие создают альянсы и сети как, например, крупные «семьи» МНПО Oxfam International или альянс организаций «Спасите детей» (Save the Children Alliance).

СОДЕРЖАНИЕ

точка зрения

А что будет дальше со структурами МНПО?.....	1
МНПО будущего: сплоченность и разделение.....	3
Опыт организационного разъединения: некоторые уроки.....	4
Лев и дракон.....	6
Тренинги ИНТРАК.....	8

В этом выпуске:

Мы рассматриваем перспективные направления развития структур международных НПО, основываясь на обсуждениях, которые прошли во время недавнего семинара ИНТРАК по этой теме. Выходя за рамки вопросов касающихся только самих структур МНПО, мы начинаем вопрошать о роли МНПО, их позиции в развивающихся странах, и их взаимосвязях с гражданскими обществами как в развивающихся, так и развитых странах.

Вслед за анализом проблем и тенденций, проведенных Брайаном Праттом (Brian Pratt), Джон Хейли (John Hailey) утверждает о существовании одновременных тенденций сплочения и разделения в этом секторе. Он описывает некоторые основные уроки, сделанные по результатам проведенного организационного и административного анализа, для тех, кто занимается вопросами реструктуризации, отмечая, наряду с этим, что изменение является нормой для организаций, и, призывая МНПО принять изменения и обратиться к поиску новых возможностей и ролей.

Следующие две статьи описывают несколько конкретных практических примеров реструктуризации, и извлеченные из них уроки. Беверли Джонс (Beverly Jones) анализирует вопрос создания совместного офиса между тремя католическими МНПО в Эфиопии – обращая внимание на тот факт, что работа во взаимодействии с другими структурами развития поднимает каверзные вопросы об индивидуальности. Сью Каванна (Sue Cavanna) изучает опыт разъединения небольшого МНПО, помогшего в создании местных НПО, но сумевшего сохранить целостность программы.



НПО «Шоола» проводит обучение и предоставляет микрокредиты сельским фермерам, занимающимся выращиванием картофеля. Иссык-Куль, Кыргызстан

Дебаты по структурным и административным вопросам будут продолжаться так, как, похоже, что единственно правильного ответа на обсуждаемые нами вопросы не существует. Однако наши дискуссии завели нас за рамки вопросов касающихся только самих структур МНПО, и подвели к анализу роли МНПО, их позиции в развивающихся странах, и их взаимосвязях с гражданскими обществами в развивающихся и развитых странах. Присутствовало осознание необходимости возврата к более ясным общим целям для наших организаций. Мы существуем для того, чтобы оказывать финансируемые государством (облагаемые налогом) услуги или чтобы оказывать поддержку в укреплении местного гражданского общества в самом широком смысле этого слова? Имеет ли более крупная организация ценность в силу того, что она придает больше веса проводимым кампаниям и защите общественных интересов, или мы должны более критично отнестись к теперешнему воздействию НПО на идею сближения и роста в целях повышения эффективности, и вспомнить достоинство разнообразия местных организаций и представляемой ими аудитории. Что происходит, когда МНПО уходят из стран со средним уровнем доходов, зачастую без ясного видения стратегий ухода или обдумывания наилучшего пути ухода, чтобы оставить после себя здоровое гражданское общество?

Наши дискуссии завели нас за рамки вопросов касающихся только самих структур МНПО, и подвели к анализу роли МНПО, их позиции в развивающихся странах, и их взаимосвязях с гражданскими обществами в развивающихся и развитых странах

Проблема кризиса проходила красной нитью через все наши обсуждения. Снижение доходов, вследствие изменения донорской политики, а так же кризиса, поставило под сомнение структуры и культуру управления, сложившиеся в годы роста. Основной вопрос касался наилучшего использования «свободных» или неограниченных средств: субсидировать контракты по оказанию услуг сторонними организациями, оставаться в странах, которые больше не входят в списки доноров, выделить пространство для международной деятельности по защите прав, или финансировать тех, кому сложно получить поддержку извне. Это те решения, которые нельзя проигнорировать. Кризис ускорил процесс размышления над такими вопросами как, например, приобретает ли большее значение гражданское общество, лишенное сторонней помощи, и какими должны быть стратегии перехода от МНПО к местному гражданскому обществу.

Сейчас мы знаем, что реструктуризация и децентрализация не настолько дешевые, как это было мифически представлено в прошлом, и мы создали структуры с высокими накладными расходами, которые теперь станут более очевидны по мере ослабления роста. Двадцать лет назад сектор видел себя гибким, быстро реагирующим и прогрессивным. Сейчас же он намного медленнее, менее гибкий, и разговор больше идет о структурах, которые сами по себе неизменны, чем инновационных идеях. Нам необходимо рассматривать наши варианты реструктуризации в свете честной оценки того, пригодны ли наши организации для реализации своей цели по сокращению бедности и неравенства и, в тоже время, поддержки местного энергичного гражданского общества, опираясь на права и интересы граждан.

Статьи в этом выпуске ОНТРАК стали результатом дискуссий, которые имели место на семинаре. Первая опирается на основополагающую публикацию ИНТРАК, подготовленную Джоном Хэйли (John Hailey), одним из партнеров-основателей ИНТРАК, который утверждает, что в секторе существуют параллельные тенденции сплочения и разделения. Он описывает некоторые основные уроки, сделанные по результатам проведенного организационного и административного анализа, для тех, кто занимается вопросами реструктуризации, отмечая, наряду с этим, что изменение является нормой для организаций, и, призывая МНПО принять изменения и обратиться к поиску новых возможностей и ролей.

Следующие две статьи описывают несколько конкретных практических примеров реструктуризации, и извлеченные из них уроки. Беверли Джонс (Beverly Jones) анализирует вопрос создания совместного офиса между тремя католическими МНПО в Эфиопии – обращая внимание на тот факт, что работа во взаимодействии с другими структурами развития поднимает каверзные вопросы об индивидуальности. Сью Каванна (Sue Savanna) изучает опыт разъединения небольшого МНПО, помогшего в создании местных НПО, но сумевшего сохранить целостность программы.

Мы уверены, что некоторые из этих дискуссий получают дальнейшее развитие, как и опыт тех агентств, которые поделились с нами своими экспериментами по решению некоторых сложных задач, которые здесь перечислены. Нам будет интересно услышать от читателей об их опыте и пронаблюдать за этими тенденциями в будущем.

Брайан Пратт,
Исполнительный директор ИНТРАК
bpratt@intrac.org

Получите доступ к источникам и информации на веб-сайте ИНТРАК!

Посетите наш новый веб-сайт www.intrac.org, где вы найдете источники и информацию по десяткам различных тем, касающихся развития, от мониторинга и оценки, до наращивания потенциала, гражданского общества, и многих других вопросов.

Ресурсная база данных
(www.intrac.org/resources.php)

Сотни ресурсов по развитию в одном месте – легкий поиск и возможность бесплатного скачивания. Здесь находятся все наши материалы (документы, заметки, бюллетени ОНТРАК, инструментарии и многое другое), а также ресурсы других организаций, которые были предоставлены в ходе нашей работы и оказались полезными.

Многие из этих ресурсов также имеются на французском, испанском, русском, португальском, арабском и китайском языках.

Свяжитесь с нами – sitemanager@intrac.org – если вы хотели бы добавить ресурсы вашей организации, либо рекомендовать другие полезные материалы, которые мы должны включить.

База данных событий
(www.intrac.org/events.php)

Узнайте об учебных курсах, семинарах и конференциях, проводимых ИНТРАК, а также получите информацию о событиях, проводимых похожими организациями. Свяжитесь с нами – sitemanager@intrac.org – если вы хотели бы добавить события вашей организации в эту базу данных.

Вы также можете прочесть развернутые разделы по нашим тренингам (www.intrac.org/pages/en/training.html), консультационной деятельности (www.intrac.org/pages/en/consultancies.html), исследовательской деятельности (www.intrac.org/pages/en/research.html) и программной работе (www.intrac.org/pages/en/programmes.html)

МНПО будущего: сплоченность и разделение

Нет ничего статического, и постоянное развитие и изменения являются фактом. Мы часто забываем об этом в нашем секторе. Многие наши организационные модели были разработаны в течение последних 10-15 лет стремительного расширения и роста. Теперь мы наблюдаем массовую реструктуризацию, и сопровождающие её разговоры и беспокойность. Какие движущие силы стоят за реструктуризацией международных НПО (МНПО), каковы схемы реструктуризации МНПО, и какие основные моменты мы должны учитывать при движении вперед?

Движущие силы изменений в структурах МНПО

Существует эклектическая масса организационных моделей, учитывая размеры сектора МНПО. Есть унитарные модели, федерации и конфедерации, и их гибриды, например, в виде непрочных альянсов или работы совместных офисов. Имеется множество различных движущих факторов изменений.

Контекстуальные факторы включали растущий спрос, изменения в архитектуре системы по предоставлению помощи, и теперь рецессия. Я бы высказался за то, кризис послужил катализатором для ранее существовавших направлений изменений, а не явил нам абсолютно новую динамику движения.

Стратегические факторы включают сдвиг акцента на местную принадлежность, и сопутствующие изменения в роли МНПО. Сектор должен искренне задуматься над последствиями ухода от операционной роли в развитии, по направлению к обретению статуса перевалочной базы для финансовых потоков других игроков. Неужели агентства развития теперь стали просто агентствами по содействию развитию? Или у нас все же есть новые роли?

Институциональные и управленческие факторы, за исключением использования эффектов масштаба, включают движение в сторону формирования общей культуры, ценностей и стандартов внутри МНПО и их альянсов. В качестве еще одного двигателя изменений нельзя также недооценивать силу технологии, о с о б е н н о и н ф о р м а ц и о н н о -коммуникационных и интернет техноло-

гий. И, наконец, существует также скрытый критицизм и беспокойность по поводу ударного воздействия и подотчетности помощи развитию, в рамках которой вызвано переосмысление роли МНПО.

Модели реструктуризации МНПО

Существует поразительная дилемма или парадокс, которые очевидны, если посмотреть на различные формы изменений структур МНПО; одновременное движение в сторону сближения и разделения. И эти два направления скорее сосуществуют, чем конфликтуют между собой.

При дальнейшем объяснении этой идеи мы видим растущее сближение, которое очевидно в движении многих МНПО к общей культуре, системам, процессам и совместной разработке региональных программ. В то же время движение к фрагментации иллюстрируется тем фактом, что многие МНПО состоят из множества автономных субъектов. Это могло произойти в результате создания национальных офисов, работы с местными партнерами, или через «разъединение» и предоставление независимости национальным офисам.

Одним основным уроком для МНПО является необходимость пойти дальше одержимости «прочными» структурами, организационным планированием и контролем, и двигаться вперед, концентрируя внимание на процессе, культуре и признании проницаемости способов взаимодействия организаций

Эти две тенденции, похоже, работают параллельно. С одной стороны, существует прочная логика в сближении вокруг общих ценностей и совместного обучения. В равной степени, строгая логика просматривается и в разделении, с точки зрения наращивания потенциала и предоставления автономности организациям развивающихся стран.

Обе тенденции связаны в том, что как только возникает «страховочная сетка» единства МНПО в стратегиях и процессах, это дает возможность для разделения. С административной точки зрения общие ценности и совместные системы предоставляют более мощные механизмы для контроля качества, «страховочной сетки», которые могут предоставить

различным ветвям организации некоторую независимости, в тоже время, избегая потенциальной опасности ее появления.

Уроки организационного и административного исследования

По мере того, как мы обсуждаем эти тенденции в наших организациях, и планируем нашу организационную реструктуризацию, нам необходимо учитывать уроки основного организационного и административного исследования. Одним основным уроком для МНПО является необходимость пойти дальше одержимости «прочными» структурами, организационным планированием и контролем, и двигаться вперед, концентрируя внимание на процессе, культуре и признании проницаемости способов взаимодействия организаций.

МНПО также могут извлекать опыт из дискуссий вокруг структурного устройства других типов международных организаций. Эти дискуссии дают правильное представление о значимости быстрого действия и адаптивности, роли и силе дочерних организаций, и действительности того, что излишне сложные структуры могут быть губительны для сплочения и вести к отчуждению персонала. Существует также подтверждение того, что чрезмерная концентрация на стратегии может привести к обратным результатам. В исследовании также рассматривается роль иностранных сотрудников в МНПО, каким образом межкультурные факторы влияют на руководство, повышенную беспокойность в отношении морали и деловой этики в период ограничения кредитных средств.

Надежда на будущее

Что может быть уготовано в будущем? Хотя предсказание дело всегда сложное, я бы сказал, что мы можем увидеть больше гибридных моделей по типу работу совместных офисов и договоров франчайзинга. Необходима также непрерывная передача полномочий организациям развивающихся государств.

Один важный критический отзыв заключается в том, что в дискуссиях по реструктуризации доминируют взгляды развитых стран, и мы должны продолжить поиск перспектив в этой области с точки зрения организаций развивающихся и других стран. МНПО, возможно,

необходимо иначе взглянуть на то, как они проводят свою работу через отдельных лиц и сообщества. Одна из новых возможностей заключается в росте МНПО, как посредников в работе сообществ и отдельных лиц, которые могут выступать с аккредитационной ролью в качестве «брокеров» или центра для таких взаимоотношений, по примеру инициативы христианской гуманитарной организации Tearfund «Соединенные церкви».

Вероятно также, что МНПО будут все больше и больше работать в сетях, альянсах и консорциумах с различными партнерами, включая частный сектор. Существуют прогнозы по поводу того, что по всему сектору также пройдет целый ряд слияний. Учитывая приобретающую все большее значение роль социальных предпринимателей, «филантрокапиталистов» и технологий, которые способствуют передаче ресурсов, МНПО рассматривать их, как новые возможности. МНПО должны избрать новые роли как, например, аккредитация побратимских отношений, и найти взаимопонимание при работе с частным сектором. МНПО также должны стремиться к тому, чтобы делиться опытом с другими некоммерческими секторами, а также между организациями развитых и развивающихся государств.

В одном мы можем быть уверены, что сектор развивается, и МНПО, как любые другие организации, действительно меняются. Модели МНПО не только соответствуют нынешнему контексту, но и обусловлены спутанной организационной историей своего существования. Изменение – это норма, и уже давно доказано, что организации проходят через различные периоды своего жизненного цикла. Тем, кто работает в МНПО, необходимо принять изменения и понять, что существующие структуры не зацементированы, а наоборот являются проницаемыми. Структуры СНПО продолжают развиваться так, как наши организации должны быть легко адаптирующимися для того, чтобы удовлетворять стратегическим требованиям быстро меняющегося мира.

Джон Хейли

Партнер-основатель
Бизнес школы Касс при Городском университете Лондона и ИНТРАК
john.hailey@btinternet.com

Опыт организационного разъединения: некоторые уроки

Текущий глобальный экономический климат осложнил поиск источников финансирования и выживание для всех НПО. Наиболее сильный удар пришелся на малые НПО, среди которых одинаково пострадали как местные, так и международные НПО. Их расходы и деятельность обычно и так уже сведены к минимуму, что любые дальнейшие сокращения не позволят им осуществлять свои программы. Нехватка финансовых средств вызывает изменения в структурах НПО. Эти структурные изменения зачастую называют организационной трансформацией. И разъединение является одним из возможных вариантов.

За последние 15 лет я сам прошел через несколько трансформаций международных НПО, большинство из которых привели к формированию местных африканских НПО на основе региональных программ международных НПО. Здесь же я рассматриваю самый свежий

и наиболее сложный опыт – разъединение международного НПО, которое включало трехвариантный подход, гарантирующий работу в Африке. Этот подход вызвал необходимость:

- (i) сокращения деятельности и расходов организаций Великобритании
- (ii) передачи механизмов поддержки потенциала непосредственно в компонент африканской программы, способный в среднесрочной перспективе превратиться в местное НПО, и
- (iii) поиска партнерской международной НПО с программным «соответствием», которая могла и была готова «принять» определенную программу политического влияния, как свою



Мастер-класс по фотографированию для участников программы молодежного лидерства ИНТРАК. Кыргызстан

Гарантия работы организации на месте

При обсуждении вопроса организационной трансформации, прежде всего, необходимо найти решение, которое наилучшим образом гарантирует работу организации на местах и обеспечивает центральное внимание этому вопросу. Сделать это не так легко, как кажется. Изменение - это всегда напряженный процесс так, как он ставит по сомнению систему ценностей тех, кто в нем задействован. Некоторые из этих систем ценностей могут напрямую конкурировать друг с другом. Например, попечителей могут главным образом заботить обязательства, а рядовых исполнителей - их работа. Выдвижение на передний план потребностей, которые наилучшим образом отвечают интересам сообществ, и стратегий, которые обеспечивают наиболее эффективную защиту работы во всех размышлениях, является обязанностью, которая зачастую выпадает на долю руководящего состава или директора программы, которые всегда должны твердо отстаивать этот вопрос. А это трудная задача.

Любая трансформация пройдет легче, если организация сама предвидит возможную необходимость радикального изменения организации своей работы. Сокращение объема финансирования или изменение в операционной среде как, например, война или конфликт, зачастую являются факторами, вынуждающими проведение организационных изменений. Осмотрительная организация будет оценивать эти и другие риски. У любой организации, которая оказывается «удивлена» необходимостью такого решения, регулярная оценка своих операционных обязательств отсутствует. В описываемом здесь случае, оценка этих рисков проводилась на ежемесячной основе в течение двух лет, предшествующих разъединению, и члены правления заранее определили, какие уровни операционных резервов инициируют решение об изменении организационной структуры. Как только точка принятия решения была согласована, далее не было никаких сюрпризов,

когда на встрече членов правления этот план был приведен в действие. Осмотрительное и регулярное управление рисками в значительной степени поспособствовало конечному успеху трансформации.

После того, как было принято решение о поиске способов защиты работы, наряду с сокращением риска управления организацией с падающим уровнем резервов, начались обсуждения с различными организациями. Указанный выше трехвариантный подход к разъединению был успешно согласован с различными сторонами в течение этого трехмесячного периода. После оформления соответствующих договоренностей информация была передана огласке и выполнены все юридические формальности. Общий процесс, с момента принятия решения членами правления до полного завершения трансформации, занял шесть месяцев. Оперативность, конфиденциальность, честность и продуманность являются квинтэссенцией при такой ситуации разъединения - многие планы трансформации были сорваны в силу несоблюдения всех этих факторов в совокупности.

Минимальная потеря занятости является важным фактором. В описываемом здесь случае, это было достигнуто за счет увольнения единственного человека - которым стал директор. Занятость всего персонала программ в Африке удалось сохранить, как и сами программы.

Люди являются одним из ключевых активов НПО

Такое решение как, например, разъединение, вероятно является наиболее важным решением, с которым международному НПО придется столкнуться за все время своего существования. С каждым требуется провести соответствующие консультации по различным точкам принятия решений. Одним из основных активов любого НПО являются люди, связанные с работой, среди них члены правления, руководящие сотрудники в Африке и штаб-квартире, или сотрудничающие партнеры как, например, высшие государственные должностные лица. Но проведение полной консультации с широким кругом лиц может идти в разрез с сохранением конфиденциальности и обеспечением быстрого процесса разъединения. На своем опыте могу сказать, что это, возможно, одна из наиболее деликатных составляющих переговоров о разъединении. Кто бы ни руководил процессом разъединения, ему потребуется сбалансировать скорость и конфиденциальность с необходимостью проведения соответствующих консультаций. С моей точки зрения директор несет основную ответственность за то, чтобы мнения непосредственных исполнителей были представлены на заседаниях совета членов правления. Пока это не будет работать на местах с программной точки зрения, то ни каком успехе разъединения говорить не приходится.

Сью Каванна

suecavanna@sahelconsulting.org.uk



Сотрудники организации людей с инвалидностью «Ерлик» проводят самооценку организационного развития. Талды-Курган, Казахстан

Лев и дракон

Когда мы изменяем наши структуры и методы нашей работы, то процесс поднимает глубокие вопросы о нашей организационной принадлежности. Кто мы? Для чего мы? Кому мы реально принадлежим? Как восприятие нашего образа способствует налаживанию отношений между нами и нашими местными партнерами – чья собственная принадлежность зачастую очень четко определена?

Опыт создания первого совместного регионального офиса между тремя католическими НПО в Эфиопии вызвал множественные размышления по этим вопросам. Даже истоки самой идеи, которая была выведена в 2000 году, когда Эфиопия столкнулась с вновь возникшей чрезвычайной ситуацией, уходят корнями в определенную историю стран, которым принадлежат такие организации, как Католический фонд помощи развивающимся странам CAFOD (Англия и Уэльс), благотворительный фонд Trócaire (Ирландия) и Шотландский католический международный фонд помощи (SCIAF). Хотя все три организации католические, именно существование Белфастского соглашения, заключенного в апреле 1998 года, сделало возможным заметное сотрудничество, в особенности, между ирландскими и английскими агентствами.

Наиболее важным заделом с самого начала было получение благословения от эфиопской католической церкви – не просто окуривание ладаном, а настоящее совещание, приведшее к меморандуму о взаимопонимании, благословленному на алтаре собора Рождества Христова в Аддис-Абебе. Это произошло из-за того, что эта инициатива была разработана в то время, когда церковь в развивающихся странах чувствовала себя наиболее подавленной наметившейся тенденцией открытия зарубежных офисов церковными фондами помощи из развитых стран. Благословение имеет свое значение. Получение благословения не должно быть привязано к определенной вере,

но должно иметь свою принадлежность. Чувство собственности, которое эфиопская католическая церковь испытывала по поводу совместной инициативы, сослужило нам службу, и периодически возобновлялось в результате независимых оценок, которые дали церкви и другим партнерам шанс высказать свое мнение о том, как работа совместного офиса привела к реализации меморандума о взаимопонимании.

Видение и управление на высшем уровне

Процесс реструктуризации требует видение и управление на высшем уровне. В этом случае важно стимулировать сплоченность региональной команды, которая может быть нанята для работы одним агентством, а представлять все три.

Сначала мы восприняли модель неправильно. Мы совершили ошибку, стараясь постепенно двигаться к одной структуре, и пытаясь «поженить» в стране различные команды с разными представителями для каждого агентства. Подобная модель настолько зависима от отдельных личностей, что она была обречена на провал! Поэтому, вместо этого, мы быстро перешли к модели «один лидер, одна программа, одна команда». Она показала себя намного более успешной и менее стрессовой.

«Формирование единых признаков со многими» на поверку оказалось и сложным и полезным. Приходилось постоянно балансировать, чтобы придерживаться схожих ценностей агентства и, в тоже время, поддерживать отличительный характер индивидуальности каждого агентства, когда это имело наибольшее значение – в отношении британского или ирландского правительства, в отношении ирландских миссионеров, считающихся основными заинтересованными лицами в благотворительном фонде Trócaire, и при поддержке определенных приоритетов в стратегии каждого агентства.

Внимание к индивидуальности требовалось на всех уровнях процесса объединения, начиная с высоких принципов и до деталей в фирменных бланках и именах доменов. Мы решили сохранить индивидуальность каждого агентства в отдельности, нежели объединить их под одним целым. И мы обнаружили, что местные действующие игроки с готовностью связали себя со всеми тремя именами.

В Эфиопии национальная принадлежность тоже играет свою роль. Альтернативой было бы погружение отдельных индивидуальностей в одну. Но имеющийся опыт говорит о том, что это быстро приведет к разрушению приверженности и распознавания среди основных участников. Это также может



Волонтеры НПО «Начоти-Кудакон», организовавшие кукольный театр, проводят информационную работу для снижения домашнего насилия. Куляб, Таджикистан

¹ Соглашение, заключенное между британским и ирландским правительствами, в рамках мирного процесса по Северной Ирландии, которое явило возможность для восстановления в Северной Ирландии автономного правительства с пропорциональным представительством католиков и протестантов впервые с 1973 года.

привести к недоверию и смятению среди местных участников.

Сохранение прочных взаимоотношений с партнерами

После разрешения технических аспектов, последствия сохранения отдельного своеобразия каждого из трех агентств являются преимущественно положительными. С эфиопскими партнерами сохранялись прочные взаимоотношения так, как партнеры знали происхождение каждого МНПО и какие ценности формировались их работой, а не только контакты с одной доминирующей организацией. Важным было также учесть, как разные позиции различных МНПО в их собственном домашнем контексте формируют их стратегии в Эфиопии. При сохранении индивидуальности каждого из составляющих агентств это было принято во внимание и позволило их спонсорам на родине обрести более четкое ощущение подотчетности.

Сохранение собственной индивидуальности агентств

Сохранение уэльской, шотландской, английской и ирландской индивидуальности и культурных традиций агентств дало особые точки соприкосновения с местными партнерами. Например, инициатива, которая позволила возродить у эфиопских женщин навыки изготовления уэльских национальных лоскутных одеял, способствовала формированию чувства соперничества

между сообществами женщин в Уэльсе и Эфиопии, основывающегося на историях женщин низкого социального статуса в обеих странах, которые занимались производством высококачественных ремесленных изделий в качестве альтернативы занятию проституцией.

Ирландские сторонники делились опытом конфликтов и построения мирных отношений с эфиопами, пережившими последствия общих выборов 2005 года. Гораздо шире, религиозная общность явила основу для обмена опытом и ощущения общей собственности работы в Эфиопии. А кульминацией этого стала совместная церковная служба священников из Великобритании и Ирландии с эфиопскими католическими и православными сообществами на праздновании нового тысячелетия в Эфиопии в 2007 году.

В общем и целом этот опыт привел к заключению, что совместная работа может давать хорошие результаты там, где организации разделяют сходное видение и используют относительно похожие подходы к развитию. Возможно, ирония была в том, что относительная сила совместного офиса означала, что больше не было необходимости в структуре управления, чтобы оставаться такими на практике.

В долгосрочном плане данный факт, наряду с другими факторами, могли бы ослабить индивидуальную организаци-

онную приверженность к совместной работе. Эфиопский эксперимент пока еще не удалось повторить в другом месте.

Схожесть видения

Один из уроков, возникших относительно реструктуризации, состоял в том, что наблюдалась высокая схожесть видения на уровне высшего руководства, а также командной работы так, как сотрудники набирались для работы в совместном офисе и были ориентированы на внешнюю работу. Тем не менее, на уровне руководителей среднего звена схожесть во взглядах оставалась невысокой, где сотрудникам с особыми обязанностями тяжело давалась совместная работа в организационных подразделениях. Когда МНПО соединились, неизбежным последствием стало то, что они казались больше в размере и более доминирующими. Создание «единого фронта» может, без сомнения, усилить МНПО перед лицом конкуренции, но обычно ведет к сокращению и даже утрате составляющих своей индивидуальности.

Это важные последствия в условиях подобных Эфиопии, где правительства вновь требовательно заявляют о своей суверенности как, например, недавний закон, запрещающий эфиопскому гражданскому обществу осуществлять работу по отстаиванию и защите прав в случаях, когда свыше 10% их годового оборота финансируются из иностранных источников. Размер, особенно, когда он слишком большой, играет реальную роль.

Этот опыт из Эфиопии говорит о тенденции, как федерализации, так и локализации, которую мы наблюдаем в более обширном контексте. Несмотря на то, что зачастую она рассматривается, как противоречивая и даже противоречащая, мы чувствуем, что инициатива совместной работы и ее внимание к вопросам индивидуального отождествления демонстрирует, каким образом можно содействовать сведению этих тенденций в русло более конструктивных, более сбалансированных взаимоотношений между отдельными представителями развитых и развивающихся стран.

Бевэри Джонс,

Независимый консультант
и партнер ИНТРАК
jan.bev@gmail.com



Центр Защиты Детей (ЦЗД) обеспечивает работающих детей на базарах питанием и предоставляет вечернее обучение. Бишкек, Кыргызстан

Программа Открытых тренингов ИНТРАК на второе полугодие 2010 года

Современные методы фасилитации и проведения тренинга

4-6 октября, Душанбе Таджикистан

Данный курс вооружит вас навыками, инструментами и творческими приемами для разработки и проведения эффективного и интересного тренинга или программы. Он продемонстрирует, как навыки фасилитации могут использоваться в условиях групп обучения в действии и при индивидуальном наставничестве, помогая формированию культуры обучения в действии в вашей организации

Мониторинг и оценка. Продвинутый уровень

15-19 ноября, Душанбе Таджикистан

На данном тренинге тема мониторинга и оценки будет рассмотрены глубоко. Вы научитесь разрабатывать экономичную систему мониторинга и оценки, которая предоставляет данные достаточно хорошего качества и достаточно информации, чтобы предоставить НПО или агентству по развитию заслуживающего доверия понимание продуктов, результатов и воздействия инициатив, направленных на развитие.

Группы обучения в действии

Сентябрь, Бишкек и Душанбе

В 2010 году ИНТРАК впервые предлагает «выпускникам» наших или других тренингов возможность укрепить новые навыки и знания, работая в смешанных группах в течение 6 месяцев над индивидуально установленными вызовами управления под руководством опытного фасилитатора.

*Более подробную информацию и брошюру о тренингах ИНТРАК
в Центральной Азии вы можете получить по ссылке
<http://www.intrac.org/pages/en/training-in-central-asia.html>.*

*Для регистрации и получения дополнительной информации обращайтесь
к Кульнаре Джаманкуловой, программному координатору
ИНТРАК в ЦА (e-mail: icap@intrac.kg, тел: +996 312 611402).*

Дорогие читатели бюллетеня «ОНТРАК»!

В 2009 году исполнилось 15 лет, как Программа ИНТРАК начала свою деятельность в Центральной Азии. В связи с этим, следующий, 45-выпуск бюллетеня «Онтрак» посвящен 15-летию центральноазиатскому опыту и деятельности.

Бюллетень «Онтрак» выпускается на 6 языках и распространяется среди практиков и академических исследователей в сфере гражданского общества и международного развития. Региональный офис ИНТРАК в Бишкеке занимается подготовкой и распространением русскоязычной версии бюллетеня «Онтрак». В данное время мы работаем над улучшением содержания «Онтрак», учитывая пожелания читателей, больше рассказывать об опыте развития гражданского общества в Центральной Азии и странах СНГ.

Ваши ответы на нижеследующие вопросы могут оказать нам помощь в этом.

- Какие материалы и статьи о гражданском обществе в Центральной Азии Вы считаете важным включать в бюллетень «Онтрак»?
- Готовы ли Вы писать статьи для бюллетеня? Если да, то по каким темам? Возможно, Вы можете порекомендовать специалистов, которые могут поделиться своим опытом на страницах бюллетеня.
- Что по Вашему мнению можно было бы улучшить в бюллетене?

*Все ваши письменные ответы и комментарии мы ждем по адресу: kazbek@intrac.kg.
Спасибо за сотрудничество!*

ontrac

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, ICCO, DanChurchAid, Oxfam Novib, Save the Children Denmark, Save the Children Sweden и Trocaire.

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.