



Документ Праксис 19

**Лидерство  
в переходный период -  
Развитие лидеров  
гражданского общества  
в Кыргызстане**

Чарльз Бакстон и Казбек Абралиев



# Содержание

<b>Исполнительное резюме .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Введение.....</b>	<b>6</b>
1.1 Почему необходимо более лучшее лидерство?.....	6
1.2 Цели и методология исследования .....	8
1.3 Концептуальные подходы к лидерству .....	9
<b>2. Контекст лидерства в Кыргызстане.....</b>	<b>11</b>
2.1 Воздействие традиционных понятий о лидерстве .....	11
2.2 Семейные и клановые факторы, влияющие на лидерство.....	13
2.3 Рост гражданского общества .....	14
2.4 Растущая сложность лидерства в гражданском обществе.....	15
<b>3. Данные, полученные по лидерству .....</b>	<b>17</b>
3.1 Перспективы лидеров в лидерстве.....	17
3.1.1 Характеристика лидеров .....	17
3.1.2 Роли лидерства .....	19
3.1.3 Стили лидерства .....	21
3.1.4 Доступ женщин и молодежи к лидерству .....	22
3.2 Актуальные вопросы .....	23
3.3 Лидерство – взгляд ‘последователей’ .....	24
3.4 Анализ перспектив лидерства.....	28
3.4.1 Сравнение видения лидеров и последователей.....	28
3.4.2 Анализ с международной точки зрения .....	29
<b>4. Обзор развития лидерства в Кыргызстане .....</b>	<b>33</b>
4.1 Работа с лидерами гражданского общества и их организациями .....	33
4.2 Программы развития лидерства в Кыргызстане .....	34
4.3 Направлены ли текущие программы на потребности гражданского общества? .....	35
<b>5. Рекомендации для будущего развития лидерства .....</b>	<b>36</b>
<b>6. Выводы .....</b>	<b>38</b>
Приложение 1: Методология исследования .....	40
Приложение 2: Библиография / Перечень источников .....	43
Приложение 3: Вопросник для интервью .....	46
Приложение 4: Список программ развития лидерства в Кыргызстане .....	47

# Лидерство в переходный период - Развитие лидеров гражданского общества в Кыргызстане

Авторы: Чарльз Бакстон и Казбек Абралиев

## Исполнительное резюме

Центрально-азиатское государство Кыргызстан находится в настоящее время в переходном периоде, и гражданское общество в этом могло бы сыграть историческую роль. Политические изменения, произошедшие за последние 15 лет, включая тюльпановую революцию в марте 2005 года, свергнувшую первого президента страны Аскара Акаева, смогли вызвать у населения незначительное доверие к лидерам. Кыргызские организации гражданского общества могли бы вдохновить общество и предложить более этичную, открытую и демократичную форму лидерства. Но какие элементы традиционного и советского командного лидерства они могли бы взять в качестве основы? Каковы перспективы современного понятия о лидерстве? Что можно заимствовать у тех, кто в настоящее время руководит организациями гражданского общества? Какие задачи стоят перед ними на сегодняшний день? Какие имеются ресурсы для обучения лидеров новым формам управления?

Эти вопросы были подняты во время совместного исследования ИНТРАК и Центра Интербиллим (местное НПО). В процессе исследования были изучены традиционные и современные модели лидерства среди целого ряда национальных и местных, больших и малых организаций гражданского общества в Кыргызстане. Усовершенствование знаний, как надеялись исследователи, помогло бы Центру Интербиллим и ИНТРАК разработать обучающую программу по подготовке лидеров, приверженных демократическим принципам, и применяющих методы участия.

Во время исследования нами были выявлены следующие факты:

- В кыргызском гражданском обществе есть сильные лидеры, многие из которых обладают значительными знаниями в управлении, но традиция все еще оказывает сильное влияние на стиль их управления и методы, применяемые для привлечения поддержки общества.
- Женщины добились значительных достижений, и теперь могут играть значительную роль в гражданском обществе, но существующие барьеры могут ослабить достигнутый прогресс в гендерном равенстве.
- Традиционные формы старшинства не дают молодым людям подняться до значительных руководящих позиций в организациях гражданского общества, несмотря на то, что ранее, в самом начале пост-советского периода, на это возлагались определенные надежды.

- Большинство лидеров НПО активно продвигают роль данного сектора и считают, что они обязаны оставаться независимыми от политики, так как это позволит им нейтрально предлагать новые механизмы/повестку политики во многих областях или сферах.
- Многие лидеры из гражданского общества имеют демократические ценности, но им при этом необходима поддержка для развития и продвижения совместных практик лидерства/управления.
- Энергичное гражданское общество Кыргызстана активно во многих сферах, но коллективный опыт пока еще не был обобщен и проанализирован. Никто еще не пытался провести критический анализ полученных результатов в рамках программ по лидерству, чтобы собрать опыт из лучшего для построения дальнейшего обучения на этой основе.

Результаты исследований выявили потребность в дальнейшем развитии лидерства с приданием большего значения комплексным программам, наставничеству, менторству и обучению в действии. Мы должны учиться на опыте схем, предложенных организациями гражданского общества, международными НПО и программ по получению степени Магистра по управлению НПО, которая преподается в Академии Управления при Президенте, расположенной в столице Бишкек. Мы настоятельно советуем агентствам, работающим по лидерству, изучить свои результаты, обобщить опыт и провести обмен идеями для того, чтобы лучше обучать лидеров.

## Глоссарий

<b>ООТ</b>	<b>Организация общинного типа</b>
<b>ЦИБ</b>	<b>Центр Интербилим (НПО, Кыргызстан)</b>
<b>ГО</b>	<b>Гражданское общество</b>
<b>ОГО</b>	<b>Организация гражданского общества</b>
<b>ВВП</b>	<b>Валовой внутренний продукт</b>
<b>ЧР</b>	<b>Человеческие ресурсы</b>
<b>КР</b>	<b>Кыргызская Республика</b>
<b>МБУ/МВА</b>	<b>Магистр бизнес управления / Master of Business Administration</b>
<b>МГУ/МРА</b>	<b>Магистр государственного управления / Master of Public Administration</b>
<b>НПО</b>	<b>Неправительственная организация</b>
<b>ОР</b>	<b>Организационное развитие</b>

## **Благодарность**

Мы хотим выразить признательность Елене Ворониной и Чинаре Тыналиевой из Центра Интербилим за первоначальную информационную поддержку, Майе Эралиевой и участникам первой Программы ЦИБ-ИНТРАК по развитию лидерства. Со стороны ИНТРАК мы получали постоянную поддержку от Рик Джеймс. Он предоставил нам свои работы, а также мы получили от него полезные комментарии по нашим планам, отчетам о прогрессе и первоначальным версиям данного документа. Мы глубоко признательны за поддержку и комментарии Ребекке Ригли и Кастури Сен. Большое спасибо Кулнаре Джаманкуловой и Бурме Байтокоевой из офиса ИНТРАК в Центральной Азии, которые помогли в администрировании интервью и фокус групп. Мы также должны признать экспертный вклад Юлии Чухматовой (Сорос Кыргызстан), которая прочитала текст с большим вниманием и внесла ценные замечания с точки зрения Центрально-азиатской перспективы.

Выражаем особую благодарность нашим респондентам, без которых не было бы данного исследования, и лидерам гражданского общества Кыргызстана, преодолевающим так много вызовов и кто добился успехов в своих собственных организациях и в обществе в целом.

## 1. Введение

Тюльпановая Революция 2005 в Кыргызстане выявила кризис в лидерстве, с которым сталкивается страна сегодня. Пятнадцать лет независимости сделали немного, чтобы восстановить людскую веру и доверие к лидерам. В этот критический момент истории, организации гражданского общества (ОГО) должны вдохновить общество и создать более этичную, открытую и демократическую форму лидерства. Но как это может произойти? Какое наследие лидерства может стать основой для этого? Каковы текущие перспективы и опыт лидерства? Какие критические задачи стоят сегодня перед лидерами гражданского общества? Какие имеются ресурсы для подготовки лидеров?

Для изучения этих вопросов ИНТРАК расширил свою работу по лидерству в НПО через Программу Праксис. Основанное на исследованиях, проведенных раньше по вопросам лидерства в Африке<sup>1</sup>, исследование в Центральной Азии позволяет осуществить полезное сравнение опыта, полученного странами переходного периода из бывшего Советского Союза. В данном документе Праксис мы стремились оценить эффективность лидеров гражданского общества (ГО), когда неправительственные организации и другие типы общественных или некоммерческих организаций принимают на себя постоянно увеличивающиеся роли, даже конкурируя с государственным или частным секторами по оказанию услуг. В Разделе 1 нами представлено изучение необходимости/потребности более лучшего развития лидерства в Кыргызстане, затем следует описание целей и методологии исследования, и предпосылки, обусловившие подходы и методы, применяемые к лидерству. В Разделе 2 мы исследуем контекст лидерства в Кыргызстане и в Разделе 3 мы представили результаты исследования. В Разделе 4 дается краткий обзор предпринимаемых в настоящее время мероприятий по развитию лидерства и подходов, а в Разделе 5 содержатся рекомендации по развитию лидерства в будущем. В Разделе 6 подводится итог результатов исследования.

### 1.1 Почему необходимо более лучшее лидерство?

Кыргызстан – страна молодая, это бывшая Советская Республика, которая достигла своей независимости только в 1991. Его первые лидеры не смогли справиться со своей обязанностью создать новые национальные структуры и системы правления. Кыргызстан не был готов к независимости и испытал на себе 40%-ное падение уровня ВВП, за которым последовал резкий разрыв экономических связей с другими Советскими Республиками и прекращение субсидий из Москвы. В 1990-х годах первый президент Кыргызстана Аскар Акаев – академик и наиболее либеральный лидер из пяти новых лидеров Центральной Азии – смог добиться успеха на некоторое время, превратив страну в ‘остров демократии’. Тем не менее, развал в экономике и социальном плане, приватизация и рост различия

---

<sup>1</sup> См. Документ Праксис 6, Реальности изменений: Понимая как развиваются лидеры Африканских НПО, автор Рик Джеймс и другие ([www.intrac.org/pages/PraxisPaper6.html](http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper6.html)) и Документ Праксис 10, Развитие Лидерства в НПО: Обзор литературы, автор Джон Хайлей ([www.intrac.org/pages/PraxisPaper10.html](http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper10.html)).



между массами бедных и новой элитой, сделали свое дело. Многие бывшие высокопоставленные чиновники (*номенклатура*) воспользовались своими советскими контактами и ресурсами для обогащения в рыночных условиях. Было несколько государственных программ для подготовки и поддержки нового поколения, которое должно было лидировать в развитии нации. В стране не хватало лидеров и интеллектуалов, способных поднять Кыргызстан из глубокого политического, экономического и социального кризиса. В последние годы режим Акаева становится все более и более семейственным, поскольку он пытался зацепиться за власть. Назначение на посты по знакомству, хроническая бедность и неспособность элиты разрешать споры ускорили крушение этого режима.

После того как произошла Тюльпановая революция, в средствах массовой информации по факту несостоявшегося лидерства была проведена дискуссия о необходимости новой политики по кадровым ресурсам. Новой администрации нужно было решить, как построить работу с поколением государственных служащих и лидеров из социальных институтов, которые смогли стать довольно заметными в постсоветское время. Широко распространилось популярное желание перемен – за выбранное правительство, гражданское общество и лидеров из бизнеса, способных представлять интересы народа тем способом, с которым элита не справилась.

Начало 1990-х было ознаменовано появлением множества новых НПО, многие из которых выступали в защиту прав человека и демократии, и были воодушевлены быстротой реформ. Ряд НПО вырос быстрее в Кыргызстане, чем в любой другой стране из этого региона. Большинство из них занималось оказанием социальных услуг, но были и другие, которые взялись за такие острые вопросы, как права человека, предотвращение конфликтов или гендерное равенство. Однако этот процесс приостановился повсеместно в регионе в 2005, так как социально-экономические неудачи переходного периода взяли верх.

Поколение лидеров гражданского общества (ГО), начиная с периода после 1991, вышло из среды профессионалов в образовании, здравоохранении и науки в то самое время, когда правительство сокращало численность служащих в секторах, бюджетные ассигнования, заработную плату государственных служащих, вместе с чем также снизились и возможности подготовки кадров и их развития. Гражданское общество сейчас очень молодое, а его лидеры имеют много общего с правительственными чиновниками; и, действительно, многие связаны или родством или давней дружбой. Лидеры ГО в Кыргызстане, главным образом, привержены сотрудничеству. Они признают необходимость развития внутренних структур, формирования внешних союзов, а также признают тот факт, что население сейчас возлагает мало надежд на гражданское общество.

Нехватка демократии и избираемых лидеров особенно чувствуется на региональном (областном) и районном уровнях государственных органов в Центральной Азии. Ситуация обстоит немного лучше в Кыргызстане, чем в других Центрально-азиатских странах из-за более раннего перехода к децентрализации местных органов власти. Лидеры местных органов власти сами предпочли бы быть избранными, а не назначенными из центра. Как сказал один из наших респондентов, если они назначаются на некую позицию, то у них возникает чувство,

что они “висят на ниточке, которая может быть оборвана одним небрежным движением”.

Программа ИНТРАК - ЦИБ по развитию лидерства была разработана с целью оказания воздействия на национальном уровне, а также для того, чтобы применить новые идеи и ресурсы гражданского общества для усиления социального партнерства и улучшения рабочего взаимодействия между секторами. Идея об этой программе возникла на популярном желании возникновения новых демократических лидеров, способных направить Кыргызстан на путь социально-экономического развития.

## **1.2 Цели и методология исследования**

Исследование по лидерству было проведено в 2006 сотрудниками Программы ИНТРАК в Центральной Азии, расположенной в городе Бишкек, Кыргызстан. Это сформировало часть новой программы с долгосрочным партнером НПО Центр Интербиллим, направленной на развитие нового поколения лидеров гражданского общества Кыргызстана. Данное исследование было нацелено на следующие вопросы:

1. Провести анализ потребностей для программы по развитию лидерства, которая началась в середине 2006 года, вместе с 25 участниками из НПО, групп сообществ, молодежных организаций и политических партий, государственных органов и бизнеса;
2. Собрать широкий спектр информации по вопросам, стоящим перед лидерами гражданского общества, для того чтобы поместить данную программу в более широкий контекст теории и глобального опыта.

Методология исследования содержала три компонента: 1) обзор литературы; 2) проведение ряда интервью один-на-один, встреча фокус групп с лидерами ГО и активистами; и 3) краткое изучение ситуации с наличием обучения по развитию лидерства для гражданского общества Кыргызстана. Полностью методология изложена в Приложении 1.

Конечно же, такое краткое исследование, ориентированное на практику, будет иметь недостатки. Не получилось разобрать полностью все десять вопросов, разработанных во время мозгового штурма, поскольку некоторые из них относятся к незаконченным дебатам о природе пост-коммунистического общества в Центральной Азии и степени возврата к до-советским традициям и культуре. Требуется больше изучить вопрос компетенции лидеров или руководителей, и то, как можно было бы лучше выявлять эти моменты и совершенствовать их. Так как в данном обследовании не удалось полностью проанализировать такие сложные вопросы, получена была только основная информация о том, какие программы на сегодня имеются в наличии в Кыргызстане для обучения лидерству. Это позволило команде сделать некоторые выводы и рекомендации о том, каким образом можно было бы поддержать и усилить лидерство, как при помощи программ Центра Интербиллим, так и силами других организаций и заинтересованных сторон.

### 1.3 Концептуальные подходы к лидерству

При проведении исследования учитывался большой спектр концептуальных и методологических подходов в отношении лидерства.

*Индивидуальные характеристики лидеров.* Одним из наиболее распространенных подходов является изучение индивидуальных черт или качеств лидеров – так называемая теория лидерства ‘великого человека’. Данный подход направлен на лица, на те их характеристики, которые отличают их от других людей, и на то, как они достигают влияния и власти над другими. Выявленные качества могут иметь большой диапазон – от личной харизмы до технических навыков или установленной социальной позиции, требующей уважения от ее последователей. В исследовании, проведенном в Кыргызстане, оказалось целесообразным рассмотреть то, как лидеры видят самих себя, и то, какими их видят окружающие. Рассмотрение индивидуальных характеристик помогло исследовательской команде выявить аспекты влияния, которые присущи традиции и культуре. Эта модель также помогла выделить и уточнить три важные отличительные характеристики или контрасты, которые будут несколько раз упоминаться в данном документе:

1. Между лидером в обществе и лидером в организации
2. Между двумя связанными понятиями – ‘лидер’ и ‘менеджер’ в организации
3. Между ‘сверху-вниз’ и ‘снизу-вверх’ подходом к политическим, организационным или управленческим вопросам.

*Ситуационный подход.* Вторая школа исследований лидерства часто называется ‘ситуационной’. Данный подход возник исторически из тех трудностей, которые исследователи из разных стран испытывали при определении такого ряда лидерских качеств, который мог бы одинаково подойти ко всем лидерам. Для этого они рассмотрели внешние переменные, влияющие на качества, необходимые для успеха лидера. В общем, сюда вошли такие параметры, как: политическая и экономическая среда, природа организации, люди, с которыми лидер должен вступать во взаимодействие, задачи, которые должны быть выполнены, и потребности или требования того или иного момента времени. Данная школа меньше внимания уделяет лидерам-индивидуумам, и в большей степени рассматривает лидерство как функцию – роль, которая обычно является необходимой, и для которой требуется наличие личности, обладающей соответствующими навыками и отношением. Этот подход направил внимание на внешнее окружение, в частности на традиционные ценности и пути работы с людьми в Центральной Азии, их отношение к переходной ситуации, сложившейся после 1991 года, и к текущим дилеммам, возникшим после революции 2005 года.

При ситуационном подходе рассматриваются различные функции лидерства, а также этот метод позволяет проведение более детального и практического анализа того, что фактически делается лидером и в чем состоят их приоритеты. В нашем исследовании мы применили простую модель для определения основных функций и приоритетов лидеров. Эта модель состоит из трех кругов «лидерства, где в центре находится действие». Данная модель была предложена Британским

экспертом и писателем в области лидерства – Джоном Адэйр.<sup>2</sup> Модель применяется для демонстрации того, насколько эффективно лидеры должны уравнивать потребности: 1) задачи, 2) команды, и 3) индивидуумов в группе. Модель с тремя кругами показана на Рисунке 1.



**Рисунок 1: Модель трех кругов, описывающая функции лидера**

Другие авторы по теме лидерства предпочли создать даже более простое разграничение между «руководителем, ориентированным на выполнение задачи», и «руководителем, ориентированным на людей». Однако, преимущество модели из трех кругов в том, что в ней дается разделение между потребностями команды как коллектива и потребностями индивидуумов.<sup>3</sup> Эта модель была использована для анализа результатов, полученных во время проведенных групповых и индивидуальных интервью по вопросам основных функций и выбора, стоящего перед лидерами. Особенно она подходит для лидеров малых ОГО/НПО. НПО в Кыргызстане, также как и везде, зачастую ориентированы на действие, и имеют динамичных лидеров мужчин и женщин.

*Трансформационное лидерство.* Третий подход, появившийся недавно на Западе, рассматривает различие между 'деловым' и 'трансформационным' лидерством. Деловой лидер влияет на других путем призывания к их интересам, предлагая вознаграждение или некий обмен/сделки, которые позволят всем сторонам достичь своих целей. И напротив, трансформационный (или харизматичный) лидер внушает сделать более, чем первоначально ожидалось, пойти за пределы немедленных собственных интересов или организационных структур для достижения конечных результатов более высокого порядка.<sup>4</sup> Данный подход возник из попыток лидеров учесть растущую бюрократизацию бизнеса и организаций государственного сектора в сильно зарегулированных передовых индустриализированных обществах. В то время как данная модель может оказаться не так-то легко применимой к гражданскому обществу в более хаотичной ситуации,

<sup>2</sup> См. *Лидерство, сосредоточенное на действии*, Джон Адэйр, 1973, McGraw-Hill, и *Эффективное Лидерство*, Джон Адэйр, 1993, Pap Books.

<sup>3</sup> Потребности, определенные в модели лидерства с тремя кругами, могут быть связаны с иерархией потребностей Маслоу.

<sup>4</sup> См. «Лидерство в новой организации» Марка Фентона О'Криви, Бизнес школа открытого университета 2004.

она оказалась полезной для привлечения внимания тем способом, которым лидеры ГО после 1991 создали видение и значение для своих собственных организаций и всего сектора в целом.

*Взгляд снизу на лидерство и мнение последователей.* В заключение, в исследовании было уделено значительное внимание подходам писателей, которые выделяли лидерство как функцию не просто человека, стоящего на вершине, но нечто такое, что должно разделяться на всех уровнях организации. Фокусными группами были собраны мнения о будущей перспективе среди членов НПО, активистов сообщества и молодых людей, стремящихся стать новыми лидерами. Этих людей можно было бы описать как 'последователей', за исключением того, что очень многие из них не являются пассивными или согласны исполнять приказы. Наоборот, они демонстрируют, что можно быть последователями, активно играя одновременно с этим решающую роль. Они напоминают нам, что сегодняшние команды и их члены включают многих лидеров завтрашнего дня.

## **2. Контекст лидерства в Кыргызстане**

В истории Центральной Азии были лидеры-завоеватели, такие как Тимур (Тамерлан), и лидеры-ученые, такие как астролог Улугбек, преемник Тимура. Монголы, татары и различные ханы (традиционные лидеры) степей веками сопротивлялись Российской империи. У кыргызов, кочевников, мигрировавших в средние века из Сибири на юг, на территорию сегодняшнего Кыргызстана, есть национальный эпос, названный в честь лидера по имени Манас, который, как говорят предания, одерживал военные победы над Китаем. В 19<sup>ом</sup> веке, когда Кыргызстан был под властью эмиров из Бухары и Коканда, жила известная женщина-лидер Курманджан Датка, проводившая переговоры по договору, который привел колонизаторов Царской России в то самое место, которое сегодня есть Кыргызстан. Оба эти героя, и Манас, и Курманджан Датка почитаемы за то, что объединяли кыргызов в критические моменты своей истории. Национальные лидеры Советского периода (целое поколение которых пало жертвами Сталинских чисток в 1930-х годах) сыграли такую же драматическую роль во время проводившейся ускоренной модернизации в начале и середине 20 века. После приобретения независимости появились новые лидеры и возникли новые вопросы, включая дебаты об авторитарном лидерстве в сравнении с демократическим лидерством, о частном/бизнес секторе и гражданском обществе.

### **2.1 Воздействие традиционных понятий о лидерстве<sup>5</sup>**

Феномен лидерства в Кыргызстане может быть разделен на три исторических этапа: дореволюционный, Советский и постсоветский. В прошлом у кыргызов не

---

<sup>5</sup> В этом разделе приводятся выдержки из двух последних академических диссертаций, написанных кыргызскими политологами: 1) Политическое лидерство: Процесс формирования имиджа в современных условиях (на примере Кыргызстана), Казак кызы Нургул, Бишкек, 2004, на степень Доктора политологии, Кыргызский национальный университет имени Ж.Баласагына; и 2) Философское разъяснение лидерства, автор Алиева Ширин Карыбековна, на степень Доктора философии, Институт философии и права Национальной Академии Наук, Бишкек, 2004.

было одной единственной или единой системы правления. Напротив, системе управления была присуща децентрализованность, а власть была рассредоточена среди кланов, которые жили независимо друг от друга и вели кочевой образ жизни, объединяясь с другими кланами только при условии жизненной необходимости сохранить коллективную безопасность или выжить. Самое сильное влияние на социальные отношения в кыргызском кочевом сообществе имел ряд национальных традиций, который и регулировал всю основную деятельность его членов<sup>6</sup>. Конечно, некоторые кыргызские эксперты рассматривают эти кочевые сообщества как традиционный институт гражданского общества<sup>7</sup>...

До революции 1917 года лидеры племен и кланов, такие как *баи* и *маналы* (кыргызские термины означающие богатых и влиятельных лидеров) происходили из образованной элиты, многие из которых получили образование в России. При Советской власти социальный статус индивидуумов (из рабочего класса, крестьянства или интеллигенции) и их членство в Коммунистической партии оказало влияние на формирование лидерства. В то время существовала значительная политическая, культурная и экономическая зависимость от центральной власти из Москвы, но, тем не менее, многие традиции и обычаи сохранились на уровне сообщества и семьи. Советская власть попыталась заменить трайбализм и регионализм классовый борьбой и ввести идеологию модернизма в кыргызское общество. Но ей не удалось полностью разрушить остатки прошлого. Трайбализм получил новую жизнь после получения независимости. Личная власть была усилена при помощи манипуляций с региональной принадлежностью, но в ущерб объединяющей национальной идеологии.

На сегодня в Кыргызстане можно наблюдать комбинацию традиционных и демократических элементов. Традиционные формы участия, такие как *курултай* (общественные собрания) и суды *аксакалов* (пожилых) существуют и ныне. *Курултай* является хорошо известным средством коллективного управления среди кыргызских родов. Этот метод применялся раньше для разрешения споров по выпасу скота на обрабатываемой земле, или в случае кражи скота, и его решение было обязательным к исполнению. Суды *аксакалов* имеют арбитражные функции, которые можно обнаружить в современной правовой системе. Их решения опираются на традиционное уважение к *аксакалам* – пожилым людям (обычно мужчинам) за их мудрость, творчество и проницательность. В этой демократической и децентрализованной системе было возможным для женщин стать признанными лидерами.

Политические аналитики после независимости изучили виды лидерства, обратившись к корням кыргызского общества. Они отметили, что суровые условия, в которых жили кочевые кыргызы, требовали от лидеров и мудрости, и практической хватки. В отличие от многих других народов, кыргызы традиционно не признавали автоматический переход власти по праву наследования. Поэтому советская практика централизованного назначения лидеров, зачастую на

---

<sup>6</sup> Более подробно смотрите "Кыргызский кроссворд" Бакыта Бешимова на <http://ipp.kg/en/analysis/356-22-12-2006>

<sup>7</sup> См. также у Нурбека Омуралиева, «Гражданское общество в Кыргызстане: проблемы и перспективы», Центр Интербилим, Бишкек, 2003.

продолжительный период времени, представляла собой историческое отклонение от нормы, которое серьезно ограничивало выбор лидеров. Такая форма невосприимчивого лидерства держалась на аспектах феномена вождя или главы. Для многих несогласие с главой означало быть изгнанным. Для того, чтобы не допустить отклонения и остаться в сообществе, люди были вынуждены прибегать к ухищрениям.

## 2.2 Семейные и клановые факторы, влияющие на лидерство

Международные и местные исследователи заметили влияние семьи и клана на лидерство. По мере ухудшения условий жизни кыргызского народа в 1990-ые годы, семейные и клановые контакты стали важным инструментом вертикальной мобильности и социальной стратификации. На фоне отсутствия четкой национальной идеологии, они стали средством идентификации и самоопределения. Сегодня они продолжают играть важную роль в назначении персонала, выборе политических руководителей и принятии решений на государственном уровне.

Приверженность к своему роду, племени (*трайбализм*) неоднозначно воспринимается в настоящее время в Кыргызстане. Многие из местных экспертов рассматривают данный феномен как крайне негативный, в то время как другие оспаривают его значимость или опасность. Комментаторы отмечают, как те, кто ратует за национальное возрождение, обращаются к понятиям *журтчулук* (сообщество), традиционной оси *уруутчулук* (родовая система), которая устанавливала идентичность и единство кыргызского народа.<sup>8</sup> Политические проявления современного трайбализма видны в том, как политиками принимаются решения и как государственные служащие набираются на работу. Существуют лидеры, которые поднялись благодаря своим собственным заслугам, но клиентуризм, отождествление с теми, кто считается 'одним из нас', и патронажные связи с влиятельными лидерами все еще часто используются для получения назначения на руководящие позиции.<sup>9</sup> Социальный аспект трайбализма влияет на каждодневную жизнь и особенно это сильно проявляется на сельской местности, а также этого сильно придерживаются люди старшего возраста.

На своих выборах летом 2005, новый президент Курманбек Бакиев обещал положить конец протекционистским назначениям, и создать баланс между севером и югом страны при найме на государственную службу. Это казалось свидетельством политического пакта между Бакиевым – южанином, и его Премьер-министром, Феликсом Куловым – северянином. Однако год спустя было ясно, что страна все еще расколота на традиционные местнические принадлежности<sup>10</sup>. В газетных статьях стали появляться аргументы о том, что нет-таки ничего внутренне плохого в кланах и региональной лояльности – так как они являются выражением национальной особенности, и ключевая проблема состоит в личной

---

<sup>8</sup> См. работы местных исследователей Д.Жунушалиева и В.Плоских.

<sup>9</sup> Такие вопросы поднимались в ряде статей в журнале "АКИПресс" в Кыргызстане почти перед самым свержением Президента Акаева в 2004-2005, где авторы аргументировали, что трайбализм и регионализм препятствуют найму лучших, наиболее способных и морально стойких личностей в элиту.

<sup>10</sup> В январе 2007 распался «тандем» Бакиева-Кулова, повысив опасность раскола между севером и югом.

безответственности тех или иных людей. Однако ОГО и бизнес организации, в общем, стали выдвигать противоположные аргументы, говоря о том, что традиционное деление людей по месту их родовой принадлежности является крупным препятствием на пути роста или появления способных лидеров с новыми идеями. Поскольку дебаты стали только усиливаться, ясно, что традиционные факторы все еще могут оказывать значительное влияние на лидеров в Кыргызстане.

### 2.3 Рост гражданского общества

Многие элементы жизни сообщества, традиционные для досоветского кочевого образа жизни, все еще присутствуют в форме объединений соседей, сберегательных групп и других традиций взаимопомощи.<sup>11</sup> Советский период внес вклад в развитие ОГО. Начиная с конца 1920-х годов, стали появляться в большом количестве общественные объединения, отражая стратегию нового режима по модернизации и однопартийную политическую систему. Стали возникать научные, культурные, гуманитарные, профсоюзные, спортивные, социальные и политические организации, многие из которых дошли до уровня улицы или села. Самые большие, такие как всесоюзные пионерские и комсомольские организации для детей и молодежи, и агентства, выступающие за защиту экологии, за мир и глобальное освобождение наций – все они бесследно исчезли вместе с Советским Союзом. Некоторые советские ОГО выжили, включая профессиональные союзы, объединения пенсионеров, инвалидов, но, в целом, им пришлось побороться за то. Чтобы выжить в новых условиях.

Несмотря на то, в настоящее время в Кыргызстане<sup>12</sup> насчитывается более 10,000 зарегистрированных НПО, только примерно 500 из них способны предложить качественные услуги своим целевым группам. Многие НПО существуют только по названию. НПО в основном сконцентрированы в городах. Например, многие из самых сильных и наиболее активных НПО обосновались в городах Бишкек и Ош – самых больших городах страны, причем примерно 30% всех НПО в стране расположены в её столице. Женщины в гражданском обществе представлены сильно. Как отметил один из наших респондентов: “У гражданского сектора в Кыргызстане – женское лицо”. Организации, работающие в гражданском обществе, объясняют это тем, что женщины на уровне сообщества ведут себя более активно, и больше стремятся к разрешению социальных проблем, имеющих жизненно важное значение. Они также отмечают, что низкий уровень вознаграждения в НПО делает некоммерческий сектор непривлекательным для мужчин.

К 2002 году кыргызское гражданское общество было в целом признано наиболее передовым в постсоветской Центральной Азии. Средства массовой информации также были открытыми в регионе, хотя и не без проблем и ограничений. Однако, трагическое событие, произошедшее в начале 2002, имело далеко идущие последствия. Во время протестов по поводу ареста местного лидера на юге в Аксыйском районе Джалал-Абадской области пятеро человек - демонстрантов

<sup>11</sup> Более подробно об этом сказано в книге «Развитие гражданского общества в Центральной Азии», Еарл, Гиффен и Бакстон, ИНТРАК, 2005  
<sup>12</sup> Цифры были взяты из Индекса ЮСАИД по переходному периоду и последним исследованиям и анализу «НПО в Кыргызстане: вчера, сегодня, завтра», проведенном в 2006 фондом Сороса в Кыргызстане, Ассоциацией ЦПГО и Аллавида.



было убито полицейскими. Это подняло волну протестов по всей стране и раскололо гражданское общество на два лагеря – на тех, кто поддерживал правительство и на тех, кто выступал против него. Процесс разделения еще больше ускорился возникшими разногласиями по предложенной новой Конституции. Многие НПО стали ярыми противниками Президента Акаева.

## **2.4 Растущая сложность лидерства в гражданском обществе**

В процессе работы ИНТРАК по усилению гражданского общества в Кыргызстане, начиная с 1995, было создано изобилие отчетов по организационному развитию НПО, включая роль лидеров. Многие НПО смогли работать лишь некоторое время, а другие существуют только на бумаге, в то время как в успешных НПО обычно есть активные и эффективные лидеры. Такой человек обычно является одним из учредителей организации. Его/ее видение имеет критическое значение для развития организации. У многих лидеров есть сильные личные отношения с международными донорами или агентствами, от которых НПО зависит. В некоторых случаях другие учредители или ключевые специалисты могут выйти из состава НПО, оставив, таким образом, лидера с гораздо менее опытными сотрудниками. Это означает, что на лидера возлагается даже еще большая ответственность, особенно когда лишь в некоторых НПО имеются эффективные руководящие органы, способные разделить такую нагрузку.

Работа ИНТРАК по организационному развитию (ОР) в Центральной Азии показывает, что лидеры НПО в стадии зрелого развития нанимают на работу примерно 20-30 человек. Они в состоянии поддерживать важные внешние отношения и могут оказывать влияние, простирающееся далеко за пределы своих НПО. Некоторые могут иметь региональные филиалы или кластеры ассоциированных НПО. Так, например, во время проведения исследования мы встретили два НПО, районного уровня, которые занимались не только управлением собственными работниками и проектами, но также осуществляли надзор за микро-кредитными агентствами с 50-60 группами самопомощи, объединенных в федерации на уровне села.

Есть очень много НПО, которые по существу являются семейным бизнесом, когда жена – директор, муж – бухгалтер, а дочь – координатор программ и т.п. “Кажется, что такие организации не знают о конфликте интересов ...”, - отметил один из комментаторов по гражданскому обществу.<sup>13</sup> Во многих организациях только лидер имеет шанс расти профессионально. В условиях кризиса 1990-х, когда как раз и создавались многие НПО, наличие семьи и родственников, помогающих учредителям такого рода ассоциаций, может, и было оправданным. Тем не менее, исследования ИНТРАК показывают, что по мере того, как активисты НПО становятся более знающими и растут как лидеры, растет и их приверженность к более широкому участию, открытости и отчетности перед обществом. Все больше и больше они начинают думать о новых лидерах, назначаемых или продвигаемых согласно заслугам, таких, которые могут помочь в упрочении организации.

---

<sup>13</sup> “НПО сегодня. Взгляд из провинций”-Валерий Улеев, НПО в Кыргызстане: демократия снизу вверх, ЦИВ, Бишкек, 2002, стр. 38.

Отношения с донорами составляют еще один критический фактор для лидеров НПО. Совершенно очевидна наставническая роль доноров в становлении лидеров и в институциональном развитии НПО. Однако многие доноры предпочитают финансировать отдельные проекты, нежели продолжительные мероприятия, создавая трудности для тех лидеров, которые озабочены устойчивым развитием своих организаций. Некоторые лидеры НПО пытались разрешить проблему, связанную с финансовой устойчивостью, путем введения неких мер по генерированию доходов. Однако этим самым НПО рискуют удалиться от своей основной миссии. Нехватка средств зачастую становится причиной более широких организационных проблем – неспособностью занять позицию среди других организаций, отсутствие положительного имиджа и слабо развитой коммуникации и альянсов.<sup>14</sup> Доноры же наиболее охотно поддерживают устойчивые НПО с хорошим имиджем. Для только созданных НПО или хрупких НПО в таких условиях становится трудным выдерживать конкуренцию.

Материал, собранный Центром Интербиллим в бюллетенях и книгах о гражданском обществе в Кыргызстане<sup>15</sup>, ясно и четко показывает важность построения отношений между НПО, правительственными и бизнес структурами. Как часть децентрализации местных органов власти, в последние несколько лет произошло создание новых механизмов связи между государственными органами и НПО в Кыргызстане, в частности на уровне районов и сел. Эти механизмы включают выделение средств из государственного бюджета, обучение работников государственных органов силами НПО, проведение общественных бюджетных слушаний и участие в планировании статей затрат, а также создание общественных советов при государственных органах. Взаимодействие между лидерами местного самоуправления и главами государственных организаций и организаций общинного типа проходит более слаженно, чем на республиканском уровне, где ОГО, направившие свою деятельность на эдвокаси, часто вступали в конфликт или столкновение с государством.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> "Третий сектор в Кыргызстане – Что это? Это – новая реальность, которая зависит от тебя" Антонина Ли, в НПО в Кыргызстане: демократия снизу вверх, Центр Интербиллим, Бишкек, 2002, стр.17.

<sup>15</sup> См. выше ссылки на этот пример, а также в Приложении 1 Библиографию.

<sup>16</sup> "Десять лет развития. Что мы имеем?" – автор Эмиль Султанбаев, в Информационно-аналитическом бюллетене "Интербиллим», No.11 (29), 2004, стр.11.

### 3. Данные, полученные по лидерству

#### 3.1 Перспективы лидеров в лидерстве

Лидеры ГО в Кыргызстане происходят со всех слоев общества. В гражданском обществе есть и опытные и неопытные лидеры. Из-за быстроты изменений, происходящих в обществе, некоторые организации новы и непостоянны, а их сотрудники и сторонники, поддерживающие их, - неопытны.

ОГО трудно удержать среди своих сотрудников создаваемую атмосферу приверженности к цели, постоянства стандартов и достичь более широкого признания, так как происходит большая текучесть кадров, поскольку многие люди проходят через ООТ или НПО перед тем, как перейти в бизнес, государственные органы или международные организации. Во время нашего исследования по лидерству было взято интервью у людей с различным социальным и образовательным уровнем, а также различными подходами к лидерству.

##### 3.1.1 Характеристика лидеров

Одним из первых вопросов, заданных в исследовании, был вопрос: “Как Вы понимаете значение слова 'лидер'? Каковы характеристики и качества хорошего лидера?” Респонденты с готовностью ответили на них, а некоторые рассказали больше об своих собственных сильных и слабых сторонах. Результаты интервью и анкетных опросов представлены в обобщенном виде в Таблице 1 (вначале приводятся наиболее часто встречавшиеся ответы).

Таблица 1. Характеристики лидеров	
Общие характеристики	Наши собственные сильные и слабые стороны, как лидеров ГО
<i>Лидерские качества</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Способность взять ответственность, принимать решения и исполнять их</li><li>• Энтузиазм</li><li>• Способность завоевать доверие, создавать и работать в команде</li><li>• Альтруизм и патриотизм</li><li>• Честность</li><li>• Харизма</li><li>• Способность вести других</li><li>• Умение поддерживать связи</li></ul>	<i>Моя сила как лидера</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Организационные способности и эффективность</li><li>• Умение чувствовать цель</li><li>• Умение поддерживать связи</li><li>• Способность оценивать и анализировать ситуацию</li></ul>
<i>Слабые стороны лидеров ГО</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Неспособность работать с другими и идти на компромисс</li><li>• Доминирование и использование командного стиля управления</li></ul>	<i>Мои слабые стороны как лидера</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Слабое управление временем</li><li>• Недостаточный опыт в управлении</li><li>• Недостаточная дипломатичность</li></ul>

Выделилось три важных пункта:

- Лидеры достигают лидерских позиций благодаря своей собственной инициативе, желанию и способности взять ответственность. На них влияет мотивация самореализации, желание жить более интересной жизнью и наличие амбиций, оказывающие положительное влияние и достичь чего-то такого, которое ценится другими;
- Были даны разные оценки лидерам гражданского общества в Кыргызстане. Более молодые респонденты с готовностью назвали лидеров, которыми они восхищаются, в то время как некоторые признанные лидеры НПО прокомментировали более критически нехватку общепризнанных лидеров гражданского общества. Один из респондентов отметил об эффекте политических конфликтов: “Некоторые лица, которые могли бы быть эффективными лидерами, предпочитают оставаться в тени и делать свою работу, потому что они разочарованы работой на более широкой сцене”;
- Мнения также разошлись при ответе на вопрос о том, рождаются ли лидерами или ими становятся. Молодые респонденты подчеркнули такие качества как честность, альтруизм и харизма, отражая идеализм молодёжи и их надежды на будущее Кыргызстана. И напротив, более опытные лидеры НПО придали большее значение своим способностям к управлению и назвали данный аспект таким же равнозначно важным, как харизматичность лидера. Следовательно, довольно скромная и практическая оценка их собственных сильных сторон помещена в правой колонке Таблицы 1, приведенной выше.

Во время интервью лидеры отметили навыки, которыми они обладают или которым они научились, пребывая в положении лидера. Были названы следующие навыки:

- Способность создания и работы в команде
- Навыки в передаче полномочий среди членов команды
- Успешная подготовка проектов и управление ими после одобрения, хорошие отношения с донорами
- Опыт работы с местными и центральными органами власти
- Опыт работы в советах директоров и консультативных комитетах
- Способность работать с самыми разными заинтересованными сторонами
- Навыки в мобилизации сообщества
- Опыт в организации широкомасштабных мероприятий
- Опыт проведения обучающих семинаров и фасилитации
- Навыки в моделировании и создании различных внутренних систем и положений для своих организаций
- Навыки в стратегическом планировании и управлении
- Опыт работы волонтером и опыт работы с волонтерами
- Навыки финансового управления и ведения бухгалтерского учета

Все эти навыки применяются респондентами при исполнении ими своих лидерских функций и обязанностей. Перед тем как стать лидером или руководителем, респонденты прошли период наработки навыков и накопления опыта. Однако среди респондентов в городской и сельской местности наблюдается различие,

причем различие нарастающее. В сельской местности многие были привлечены на работу в качестве руководителей сельскохозяйственной деятельности, бухгалтеров-счетоводов или учителей. Городские лидеры обладают в большей степени академическим опытом, имеют больше навыков в проведении анализа и подготовки публикаций, а также имеют опыт работы в составе руководящих комитетов. Многие из них овладели навыками по связям с общественностью (PR), а некоторые имели опыт работы с коалициями и разработки стратегии. Сельские лидеры отметили навыки в мобилизации сообщества, опыт работы с проектами по водоснабжению и преодолению бедности, сотрудничество с местными органами власти и организацию крупных кампаний или массовых событий на местном уровне. Они отметили свое слабое умение поддерживать связь с общественностью и недостаточные навыки работы с СМИ, что в результате приводит к тому, что журналисты получают и отражают искаженную информацию. Они считают, что им необходимо улучшать ведение документации в работе своей организации, получить знания в налоговых и финансовых вопросах, и улучшить навыки по организационной и руководящей работе.

Одним из наиболее полезных навыков, приобретенных лидерами, является умение проводить эффективные обучающие семинары для команды, или рационально председательствовать на собраниях команды. Это способствует повышению их статуса и влиянию в организации. Лидер, который может проводить обучение для других, и получать от них отзывы (обратную связь), - находится в позиции, когда может учиться у команды, проводить оценку собственной деятельности более объективно и попробовать измениться или усовершенствоваться.

### **3.1.2 Роли лидерства**

При помощи проводимых интервью была сделана попытка определить наличие или местоположение различных потребностей, обозначенных в модели с тремя кругами. Исследовательская группа задавала вопросы открытого типа: «С какими проблемами вы столкнулись, став лидером? В чем состоят ваши основные каждодневные обязанности и приоритеты как лидера? Можете ли описать ваши отношения с членами команды? Какие навыки необходимы лидеру в профессиональном плане или в управлении сотрудниками?»

Во время анализа проведенных интервью выявилась разница между лидерами, ориентированными на выполнение задачи, и лидерами, ориентированными на человеческий фактор. Определенный ряд респондентов обладали четко выраженной экспертизой в установлении и достижении целей, как для себя, так и для своих подчиненных. Некоторые другие имели знания, ориентированные больше на западный стиль управления, когда достижение цели осуществляется на основе долевого участия сотрудников. Другие сделали особый акцент на то, как команда росла и менялись приоритеты, они открывали новые отделы или проекты, делегируя им выполнение задач и управление персоналом. Труднее было в этом определить степень сосредоточенности на индивидах, но этот элемент выделился более четко позднее, когда мы брали интервью у членов команд.

На Таблице 2, приведенной ниже, дается образец кратких выводов на базе проведенных интервью. Этот образец иллюстрирует собой функции лидеров относительно к задачам, команде и индивидуумам.

<b>Таблица 2. Функции лидеров – примеры ответов из интервью</b>		
<b>Функции в выполнении задач</b>	<b>Функции в команде</b>	<b>Функции по поддержке индивидуумов</b>
“Моя обязанность как лидера состоит в том, чтобы обеспечить достижение поставленных задач”	“Раньше мне было трудно быть лидером, не было одной команды. Теперь легче – команда есть”	“В нашем центре мы проводим обеды – это неформальные собрания, которые помогают сотрудникам сблизиться и сказать все, что у них на душе”
“Я могу судить о своем успехе по наличию положительных результатов – объеме привлеченных ресурсов, создании стратегического плана и т.п.”	“Мне нравится организовывать и мобилизовать людей – возможно, это заложено в моем характере”	“Дружеские отношения действительно имеют важное значение, особенно в сельской местности ... Иногда я стараюсь помочь им в семейных или личных проблемах ... Мой офис открыт с утра до вечера, и любой может придти сюда”
“Я преуспел в административной и организационной работе”	“Каждую неделю я сама провожу собрание сотрудников. Я также посещаю ежемесячные встречи лидеров групп самопомощи”	“Лидер должен быть психологом при отборе новых сотрудников”
“Теперь мы работаем с государственным агентством – сначала было три проекта, и теперь девять проектов. Наш приоритет - в успешном завершении проектов”	“Наша организация применяет политику делегирования полномочий, если человек знает, как сделать работу ... Один раз в год мы проводим индивидуальную оценку”	“Я организую самооценку среди сотрудников два раза в год”
“Мои приоритеты? – Снизить бедность, безработицу”	“В целом, приоритет уделяется проектам... Например, наша НПО приняла на работу руководителя проекта только лишь на восемь месяцев, и поэтому сейчас очень трудно удержать команду сплоченной”	“У нас уже есть 3-4 человека, готовых стать лидерами НПО. Они прошли обучение, они могут самостоятельно разработать план работ, провести встречу с представителями государственных органов”
“Приоритеты? – Консолидация сектора... У нас должна быть одна цель, мы не должны позволять другим расколоть нас”		

Респонденты упомянули формальные и неофициальные способы оказания поддержки сотрудникам. Это необходимо при приеме нового сотрудника на вакансию. Обычно проводится личное интервью, иногда НПО используют психологические тесты или тесты на знания. Новый сотрудник проходит оценку также во время работы, как неформально, так и формально, а также с точки зрения выполнения обязанностей и/или продвижения по службе. Лидеры в Кыргызстане обращают особое внимание на такие неофициальные подходы, как оказание психологической поддержки или помощь, как сотруднику, так и его/ее семье, если возникают проблемы, не связанные с офисной работой. Все это увеличивает веру сотрудников в лидера, способствует слаженной командной деятельности, и помогает созданию нового поколения лидеров. Но вот один из респондентов

отметил, что лидеры не могут давать неограниченную поддержку коллегам. Если не провести черту, то подчиненные могут стать слишком зависимыми.

Еще один респондент отметил, что лидер - это командный игрок. Поэтому лидерство и подразумевает управление командой, т.е.: создание команды, состоящей из различных индивидуумов, организация регулярных встреч, делегирование ролей или обязанностей, контроль над работой членов команды, получение обратной связи. Если лидеры хотят удержать свой штат, то они должны предоставить соответствующую финансовую мотивацию. Это трудно, когда команда или организация построены вокруг краткосрочных проектов или финансирования.

Для многих лидеров задача или желательный результат находится на проектном уровне. Для других это - результаты или влияние на национальном уровне - или комбинации обоих. У лидеров будет больше шансов достичь своего видения, если это будет выражено в стратегическом плане в рамках структур управления. Выполнение задач неизбежно означает связь с разнообразными заинтересованными сторонами, включая правительство, СМИ и доноров. Лидеры, стремящиеся к результатам, не должны забывать о своих командах и личностях, которые составляют их.

### **3.1.3 Стили лидерства**

В бывшем Советском Союзе лидерское и управленческое мышление в основном движимо коммерческими мотивами и находится под влиянием лидеров из Запада. Стремясь к удовлетворению потребностей растущего частного сектора, данный тип мышления также взывает к демократическим принципам, но при этом, по мнению большинства респондентов, остается укорененным в авторитарном проявлении лидерства.

Были получены интересные комментарии от лидеров НПО, осознающих применение более чем одного стиля управления, или старающихся продвигаться в направлении более демократического подхода.

*“Иногда я применяю директивный подход, нежели фасилитацию. Почему? Потому что я заставляю моих коллег смотреть вперед – на один шаг, на десять шагов вперед ... Я часто меняю мой стиль лидерства, даже бывает так, что один стиль до обеда, и другой – после обеда.” (Лидер НПО, районный уровень)*

*“В начале мне было трудно обуздать мои амбиции. Возможно, эта проблема свойственна всем молодым лидерам в целом – у меня не было достаточно мудрости или уверенности. В прошлом бывало так, что мне было трудно выслушать моих коллег или команду. Я высказывал свое мнение и ожидал, что другие будут следовать за мной, зачастую свое мнение я озвучивал как приказы. Теперь я стараюсь применять демократичный стиль лидерства. Я могу уступить, даже если мне не нравится предложенное решение, в прошлом я не смог бы этого сделать.”*

*Я убедился, что так гораздо эффективнее.” (Молодой менеджер НПО, национальный уровень)*

*“Невозможно развивать демократию, если ты сам используешь недемократические методы управления. Мы склонны видеть демократию не как ценность, а как средство для разрешения чего-либо. В этом смысле многие лидеры гражданского общества, не только я, сталкиваются с проблемой, так как продолжают применять командный стиль. Множество организаций страдают от этого, потому что успех организации ограничивается лишь успехом ее лидера. Если уходит лидер, то активность или действия сходят на нет, что само по себе очень плохо.” (Лидер НПО пожилого возраста, национальный уровень)*

*“Не надо себя бить кулаком в грудь и кричать, что ты лидер. Лидер не должен вести себя с людьми высокомерно. Я стараюсь быть скромнее всех.” (Лидер организации общинного типа, местный уровень)*

Первые три комментария были получены от лидеров НПО с разным уровнем опыта, а четвертый комментарий был дан лидером одной из сельских ассоциаций водопользователей. В целом, из всех интервью было ясно, что многие респонденты стремятся к фасилитированию или демократическому стилю, но не знают полностью, как это можно применять к людям или к достижению целей.

### **3.1.4 Доступ женщин и молодежи к лидерству**

Многие лидеры ОГО в Кыргызстане - женщины. Их роль в руководстве НПО, сообществ и малым бизнесом - признана. Но многие женщины, особенно в сельских районах и в более традиционном южном Кыргызстане, все еще сталкиваются с давлением со стороны своих семей, что мешает им взять на себя тяжелую ношу лидерства. Они могут сбалансировать с обязанностями в семье лидерские обязанности на местном уровне, но если речь пойдет о дальнейшем продвижении, сопряженном с более удлиненным рабочим днем и командировками, эта обязанность может оказаться для них недоступной. Женщины-лидеры знают о том, что в профессиональном плане рано или поздно они столкнутся с так называемым "стеклянным потолком". В то время как мужчины борются за достижение высшего положения в обществе, женщины часто определяют свой социальный статус в привязке к благосостоянию своего мужа или его успешной карьере. Женщины сыграли основную роль в "запуске" гражданского общества, укреплении демократии и защите социального прогресса, достигнутого во время советской власти. Они также взяли на себя инициативу в малом бизнесе, и именно они содержат многие из тех домохозяйств, которые не обладают семейственными связями с правительством. Однако до сих пор все ключевые позиции в обществе заняты только мужчинами.

Молодые люди также наталкиваются на барьеры, стоящие на пути их продвижения. Они заинтересованы стать признанными лидерами, и в целом с готовностью прислушиваются к старшим. Повиновение и уважительное отношение к пожилым людям является одной из основных особенностей кыргызской культуры.



Подчинение особенно сильно соблюдается на семейном уровне в сельской местности (особенно этого требуют от девочек) и в государственной службе. Молодые люди считают, что преодолеть традиционные отношения трудно. Респонденты отметили, что их вера в собственные способности к лидерству и достижения роста, когда другие коллеги (особенно старшие менеджеры) говорили об их работе и подтверждали, что у них получается хорошо. Это помогало им становиться более ответственными.

К сожалению, многие молодые люди, вовлеченные в деятельность НПО или общественных работ в сообществах, критикуются их семейством или друзьями за то, что они не взялись за более материально выгодную карьеру. Их способности часто не замечаются, особенно, когда они работают в одноразовых проектах, отдаленных от постоянно занятых старших менеджеров их НПО. Менеджеры часто оказываются не в состоянии полностью рассмотреть потребности младшего персонала в обучении и развитии.

### **3.2 Актуальные вопросы**

*Лидер и руководитель.* Почти все респонденты провели черту различия между лидером и руководителем. Последний представляется негативно и ассоциируется с бюрократией, командами, контролем и диктаторским правлением. А лидер, напротив, выглядит позитивно, выглядит как личность, способная работать с людьми, неформально или официально.

*Внутренние и внешние роли.* Лидеры гражданского общества столкнулись с дилеммой – сконцентрироваться на своей собственной организации и ее проектах/программах или больше времени посвятить более широким прогрессивным вопросам. Руководители деятельных организаций начинают дистанцироваться от ежедневных вопросов:

“В эти дни я не занимаюсь так плотно ежедневным управлением, как раньше. Организация может работать 2-3 месяца без меня, потому что у каждого человека есть свои задачи ... Сейчас я больше занимаюсь глобальными вопросами – развитием внешних отношений, разработкой стратегических планов и направлений для организации.” (Лидер сельского НПО, районный уровень)

Эти глобальные вопросы требуют хорошего и регулярного внешнего сетевого взаимодействия. Важность поддержания связей с правительством в условиях неустойчивой политической ситуации остается актуальной для многих лидеров ГО, особенно тех, кто занимается адвокаси/правами человека. В то время как большинство респондентов высказались против того, что лидеры НПО принимают в политике непосредственное участие, но при этом они (респонденты) хотят, чтобы лидеры НПО защищали гражданское общество и лоббировали их интересы. Они признали трудности, с которыми сталкивается большинство лидеров НПО, какими бы ни были их политические симпатии. Как сказал лидер одного из национальных НПО:

*“Даже после Тюльпановой революции, отношение правительства к НПО не изменилось. Они считают нас дилетантами и крикунами. Они обвиняют нас за дестабилизацию страны. Как видите, с правительством действительно трудно работать, но – можно и нужно.” (Лидер НПО старшего возраста, национальный уровень)*

*Трансформационное лидерство.* Несколько интервью выявило разные и интересные характеристики, которые упоминались в тексте документа в части трансформационного лидерства – харизмы, умения вести за собой других, готовность к пониманию индивидуальности и оказание помощи человеку продвинуться вперед.

Очень часто лидеру приходится обладать значительной силой, чтобы продвинуться по службе самому или быть в состоянии продвигать кого-то. Например, лидер одной из местной НПО, участвовавший в исследовании, сообщил, что смог использовать свой собственный опыт участия в уборке последствий аварии на Чернобыльской атомной электростанции в 1989. Лидером женщин было отмечено, что лидер - это зачастую эгоист, который находит “очень трудным работать в команде”. Поэтому, это не было примером организационного менеджера, исходя из ее истории которая отличалась от других. Она сказала, что она “человек, который может примирить активных женщин, передать им знания и помочь развитию нашей страны. У меня есть инстинкт к свободе, альтруизму, независимости.” Большая часть ее работы была посвящена определению роли женского движения и женского лидерства в переходный период. Благодаря разнообразию форумов, комитетов и кампаний она смогла изменяться и совершенствоваться.

В литературе по трансформационному лидерству лидеры иногда трактуются как ‘создатели значения’ - те, кто придумывает новые идеи, определяет новые потребности или услугу, создает смысл или структуру где прежде был только вакуум или хаос, и устанавливает новое чувство общности или солидарности. В первом примере, данном выше, личный опыт, имеющий определяющее значение, и символ самопожертвования, возникший на позднем этапе советского периода, переведены в “значение” для настоящего времени, мобилизуя волонтеров и активистов для решения ряда новых задач сообщества. Во втором случае, есть намерение работать индивидуально или коллективно с женщинами, столкнувшимися с кризисом в переходный период, готовность вовлечения в диалог “на всех фронтах”, чтобы достичь нового понимания движения. Оба примера (и там было много других даже в нашей ограниченной выборке) показывают каталитическую и творческую силу лидеров ОГО через десятилетие, когда возникли не только новые организации, но и гражданское общество как сектор, и его отношения с другими секторами закладывались заново.

### **3.3 Лидерство – взгляд ‘последователей’**

Особый интерес для исследователей представлял опыт и перспективы новых или молодых лидеров. И это важно, так как именно новому поколению лидеров предстоит проводить дальнейшие изменения, начало которым было положено в

переходный период. Многие лидеры начинают в качестве волонтеров, местных активистов, членов команд или младших менеджеров в организациях.

Программа ИНТРАК в Центральной Азии проливает свет на многие факторы, негативно влияющие на возникновение и рост молодых лидеров и на то, как они находят общий язык с членами сообщества и внешними агентствами. Исследования, проведенные в Таласской и Ошской областях, привлекли внимание к таким вопросам, как влияние традиционных местных лидеров *аксакалов* (старших по возрасту на селе), а также такие команды, которые они могут собирать вокруг себя с механизмами *ашар* (добровольный коллективный труд). Полученные в ходе исследования практические примеры (case studies) были затем обсуждены на региональной конференции, посвященной Развитию сельских сообществ Центральной Азии в 2004. Применяя конкретные примеры из своей собственной практики, участники конференции определили базовые характеристики хорошего лидера: высокий полет мыслей, сильные моральные принципы, навыки, жизненно необходимые организационной и профессиональной деятельности. Участники были уверены полностью в том, что истинных лидеров, конечно же, можно отыскать в сообществах, хотя их совсем мало.

*Отбор лидеров 'снизу'*: Согласно участникам из фокусной группы для местных активистов сообщества, необходимость в лидере чувствуется тогда, когда группа начинает думать более серьезно о своих собственных потребностях, о том, как продвигать вперед свои интересы и достигать своих целей. Перед тем как выбрать лидера, члены команды постараются оценить его/ее способности к дальнейшему продвижению целей коллектива. То, как лидер избирается, зависит от стадии развития команды, группы или организации. Респонденты четко отметили, что такой человек должен иметь в себе самом изначально стремление к лидерству или потенциал. Важно спросить, насколько он/она хотят быть лидером, и какие личные или профессиональные качества он/она имеют для выполнения той или иной задачи?

Роль лидеров имеет решающее значение, так как они выступают как основатели, сводя людей вместе и создавая команду. Зачастую именно поэтому группа выбирает такого человека своим лидером. Лидер такого типа обычно обладает видением, разделяемым другими членами группы. Часто лидеры избираются на голосовании членами команды или группы. Такой процесс отбора может вызывать доверие.

Также есть группы, которые возникли во время кризиса. Один из участников программы по обучению лидерству сказал: "Лидеры могут возникнуть в неотложной ситуации, когда люди испытывают стадное чувство и не знают, каким путем идти. В такие моменты лидер чувствует, что нужен и идет вперед. И в эти спонтанные моменты лидеры и выбираются."

*Лидерские качества, ценящиеся последователями*: Члены сообщества особенно ценят те качества в лидере, которыми они сами не обладают. Респонденты выделили, в частности, следующие качества:

- Хорошо развитый (сбалансированный) характер
- Способность вести себя уверенно в какой-либо социальной ситуации
- Способность выступать с речью на публике, четко выражать идеи и убеждать других
- Объективность и справедливость в отношении всех членов команды
- Способность слушать и учитывать мнение других людей
- Личная простота и легкость в общении с другими членами группы

Доверие группы можно быстрее приобрести тем лидерам, которые происходят из той же местности, что и группа, а также те, кто имеет похожее с группой происхождение/ценности. Примечательно то, что таких лидеров считают более успешными, чем других членов группы. Хорошие отношения с другими, более опытными и успешными лидерами в сообществе - это еще один важный фактор на ранней стадии. Доверие народа к состоявшемуся лидеру обеспечивает нового лидера временным повышением, во время которого он/она могут создавать свой собственный 'социальный капитал'.

Для повышения уважения и доверия членов группы большое значение имеет открытый, демократичный подход к работе, с привлечением членов группы к участию. Респонденты считали, что лидеры должны думать и действовать таким способом, чтобы завоевать доверие и уважение людей вокруг них. В свою очередь это отразит степень влияния, которое лидер оказывает на группу. С новыми членами группы или при столкновении с новыми вопросами, лидер должен объяснить ситуацию и сообщить людям ясно о целях организации или проекта. При принятии решений, лидер должен сначала консультироваться с другими и привлекать их в этот процесс.

Решающее значение также имеет способность к практическим действиям и наличие или возможность практической пользы. Способность писать проекты и получать гранты, затем последующее успешное проведение мероприятий, помогает лидеру завоевать доверие и уважение. А организация от этого только выигрывает.

*Проблемы, с которыми сталкиваются новоиспеченные лидеры и в какой поддержке они нуждаются:* главное препятствие для лидеров на местном уровне состоит в недостатке информации, знаний и навыков. Для женщин-лидеров препятствие в другом - это отношение мужа и семьи. Пожилые женщины-родственники часто укрепляют традиционную иерархию и поддерживают традиционную роль женщины-домохозяйки. Без поддержки со стороны мужа и семьи - женщинам очень трудно стать лидерами.

*Экономический фактор:* Люди ожидают от сообщества или политических лидеров чего-то вещественного. Как было сказано одним из лидеров женской НПО: "Существует предположение, что лидер должен иметь свой собственный хлеб и масло (капитал), но у женщин нет независимой материальной базы, чтобы ввести людей за собой." И она даже защищала эту позицию до некоторой степени, объясняя это тем, что: "Лидеры должны быть независимы, чтобы не бояться сказать что-нибудь или волноваться, что кто-то отнимет у них кусок хлеба."

*Преодолевая барьеры на пути к продвижению.* Как можно лучше поддержать женщин и молодежь в доступе к лидерству? Какова самая лучшая реакция или стратегия для женщин или молодежи, сталкивающихся с ограничениями в продвижении по служебной лестнице или профессиональной карьере?

Во время обсуждений, проводившихся с фокусной группой, исследовательская команда услышала несколько полезных идей относительно того, как опытные лидеры могут поддержать менее опытных лидеров. Состоявшийся лидер может "поделиться" своими внешними контактами, познакомить с людьми и найти способы помочь им поработать вместе и обменяться опытом. Респонденты подчеркнули, насколько важна их проверка, оценка и отзывы о работе более молодых лидеров.

Так как вопрос о препятствиях на пути к продвижению лидеров возник во время проведения исследования, исследовательская команда решила выяснить мнение участников первой программы лидерства о двух ключевых вопросах. Во время второго обучающего модуля, были получены следующие ответы от двух групп, где проводились краткие обсуждения<sup>17</sup>:

1. *“Можно ли женщинам применять традиционные понятия для усиления распространенного мнения о лидерстве женщин и доступе женщин к руководящим должностям?”*

Участники отметили, что кыргызские традиции подчеркивают ответственность женщин в многочисленной семье. Уважение и почет воздаются женщинам, и девочки, как ожидается, получают высшее образование, несмотря на ранние браки или браки, устроенные по договоренности родственников. В кыргызской истории есть несколько известных примеров сильных лидеров женщин. Поэтому, женщины могут работать в пределах кыргызской культуры и традиции и улучшать себя, что не будет восприниматься вызовом.

2. *“В каком секторе – гражданском обществе, правительственном или бизнес – наиболее всего возможностей подняться молодежи?”*

Группа отметила преимущества работы в неправительственных организациях - самореализация, демократическая окружающая среда, возможность для роста карьеры и изучения. Против этого они увидели как неудобство ненадежность работы в НПО. Работа в органах государственной власти позволяет рост в карьере, создание контактов, работая рядом с опытными специалистами/профессионалами, но обратной стороной были названы низкая зарплата, меньшая свобода и меньше возможностей для обучения. Несмотря на риск и конкуренцию в частном секторе, зарплата здесь выше, есть практические задачи, предоставляется обучение и есть возможности для завоевания влияния в обществе.

---

<sup>17</sup> В каждой из этих фокусных групп работало по восемь человек, как мужчин, так и женщин.

## 3.4 Анализ перспектив лидерства

### 3.4.1 Сравнение видения лидеров и последователей

Интересные различия во мнениях перспективах лидеров и их последователей, а также, в общем, между различными респондентами во время проведения исследования.

*Характеристики лидерства:* Как уже упоминалось в разделе 3.1.1 выше, было примечательно то как молодые респонденты, принимавшие участие в программе лидерства, уделили особое значение моральным качествам лидеров: честности, альтруизму и т.д. Это может отражать до некоторой степени идеализм, присущий молодому поколению, а также их надежды о будущем Кыргызстана. И напротив, члены НПО, активисты сообществ и лидеры ООТ уделили большее значение роли социальных навыков и ноу-хау. Что же касается самих лидеров НПО, то ответы показали, насколько важное значение имеет наличие управленческих способностей, для команды и организации в целом. Большинство лидеров НПО в настоящее время рассматривают этот аспект таким же важным, как быть «истинным» или харизматичным лидером.

*Роль/стили лидерства:* Проведенный анализ ролей лидерства с применением модели, состоящей из трех кругов (внимание к задаче, команде и индивидуумам) показал, что респонденты разошлись во мнениях о том, какой аспект ответственности лидера может быть самым легким или может считаться наиболее важным. Эти отдельные расхождения не стоит недооценивать. Таким образом, во время исследования мы встретились с НПО, ориентированными на выполнение задачи, работающими в западном стиле, а также более традиционных лидеров с советским стилем руководства, которые уделяют внимание коллективной работе и руководителями, которые учитывают и поддерживают индивидуумы в организации. Все эти явления совпадают с утверждением Джона Адэйра о том, что решающую роль со стороны лидера играет осознание: знание о своих собственных характерных подходах и тенденциях является ключом к достижению баланса, что для лидера имеет самое главное значение.<sup>18</sup>

При сравнении ответов состоявшихся лидеров с ответами последователей возникает вполне естественное различие. Последователи все время подчеркивали важность того, чтобы лидер прислушивался к членам команды и позволял им участвовать в принятии решения. В то время как некоторые лидеры НПО усиленно ищут пути принятия демократического стиля, последователи считают это менее проблематичным. Работа фокусных групп продемонстрировала то, как команды, по крайней мере, теоретически, были готовы принять активное участие в форме лидерства «распространенной» или идущей снизу вверх.

*Влияние культуры и традиции:* Исследование выявило наличие разделения между городскими и сельскими. Лидеры НПО в столице Бишкек и областных центрах были

---

<sup>18</sup> Эффективное лидерство, Джон Адэйр, 1993, Pan Books.

готовы меньше опираться на традиционные ценности и практику. Лидеры сообщества были к традициям ближе, чем лидеры НПО. Особенно глубокими были наблюдения тех лидеров, для которых имеет значение культурно-историческое измерение.

В то время как лидеры НПО придавали большее значение личным качествам лидеров, квалификации и достижениям, фокусная группа из активистов сообщества придала более сильное значение позиции лидеров в обществе - их статусу, экономической мощи и влиянию на других. Гендерный аспект был поднят с самого начала исследования лидерства. Активисты сообщества, большинство из которых женщины, выразили наиболее четко свою озабоченность гендерными барьерами, даже если и в большинстве случаев принимали традицию и были готовы найти обходной путь препятствия.

Перспективы дальнейшего продвижения: Молодежь с энтузиазмом относится к преодолению барьеров, а наиболее амбициозные из них готовы перейти из одного сектора в другой в поисках интересной и благодарной работы. Они готовы вносить большой вклад в гражданское общество, но первое поколение лидеров ГО, возникших после 1991, все еще продолжают занимать руководящие позиции. Многим молодым лидерам даются лишь ограниченные шансы взять на себя ответственность и полностью показать свои способности.

Однако изменений не миновать. Во-первых, уже есть примеры успешных независимых и открытых лидеров-женщин из гражданского общества. Во-вторых, респонденты привели множество примеров того, как опытные лидеры и руководители помогают поддерживать молодых лидеров. Так, например, один из старших лидеров НПО сказал, что ему очень приятно когда молодой сотрудник переходит на высокую должность в другую организацию, или даже уходит на государственную службу. «Мы можем гордиться многими молодыми людьми, которые работали в нашей организации и перешли на другую работу в органы правительства, бизнес и другие НПО, и не только в Кыргызстане; а когда они переходят работать в другие сектора, они все еще поддерживают связи с и сотрудничают с НПО ...»

### **3.4.2 Анализ с международной точки зрения**

Как перекликаются результаты данного исследования с тем, что думают о лидерстве в других странах, и в частности с темой исследования и комментариев предложенных НПО и ОГО в контексте Программы ПРАКСИС? Некоторые идеи вкратце представлены ниже.

Концептуальная модель: При проведении анализа лидерства, основанного на качествах лидеров, лидерских функций и ситуационных стилей, для данного документа были изучены предыдущие Документы Праксис и доклады партнеров ИНТРАК.

Модель с тремя кругами для лидерства, ориентированного на действие, была новой, но успешной, как в самом исследовании, так и в первых модулях программы

по развитию лидерства. Три фактора (круга) имеют значение для НПО, расположенных в Центральной Азии, и вопрос как сбалансировать их иллюстрирует и обнажает многие дилеммы руководства сегодняшнего дня. Данная модель контрастировала с более ранней и более простой дихотомией между руководителями, ориентированными на задачу и руководителями, ориентированными на индивидуумов. Возникает интересное сравнение между новой моделью и предложенной Джоном Хейли в заключительном разделе Документа Праксис № 10, который поднимает вопрос о том, как лидеры могут справиться с быстро меняющимся обществом и распадом традиционных ценностей.

В усиливающейся взаимной зависимости в современном мире лидеры должны взаимодействовать со всеми организациями и культурами, а также быть подотчетными заинтересованным сторонам, разнообразие и спрос которых возрастает. Итак, какой тип лидера мы пытаемся развить в некоммерческом секторе НПО? В десятом Документе Праксис предлагается четыре возможных типа лидеров: патерналистский, каталитический, активист и менеджерист. Все эти типы были замечены в проводившемся исследовании в Кыргызстане. Примечательно то, что Хейли анализирует типы руководителей/лидеров примерно таким же образом: противопоставляя тех лидеров, которые направляют свой интерес на внешние отношения/деятельность с теми лидерами, кто концентрируется на внутренних вопросах в самой организации; а также противопоставляя высокие или низкие уровни выполнения задач.

При исследовании лидеров НПО в Кыргызстане, ИНТРАК проводил обзор литературы и выявил целый ряд материалов на русском языке. Большинство из них взяты из западных источников, и/или ориентированы на бизнес. Материал по лидерству в НПО в основном переведен из источников США. На территории бывшего Советского Союза очень нужно продолжение дальнейшей работы ИНТРАК и других агентств по переоценке и пересмотру теории управления для общественного и бизнес сектора, с тем, чтобы в них отразились различные ценности и природа гражданского общества. Адаптация в таком виде современного представления об организациях и работе людей в этих организациях является необходимой частью определения гражданским обществом своей роли и ответственности. Надеемся, что через некоторое время литература по лидерству, доступная сейчас на русском и других местных языках, будет принята для того, чтобы отражать культурные, интеллектуальные и управленческие традиции в данном регионе. ИНТРАК играет ценную роль в данном процессе.

Серия обучающих программ Праксис ознакомила участников с опытом НПО, занимающихся вопросами развития, и гражданского общества со всего мира. Интересное сравнение можно было бы сделать между стилем лидерства Центральной Азии и других мест, но это не входит в рамки данного документа. Мы можем просто указать на одну или две сферы, в которых результаты, полученные во время исследования, проводившегося кыргызской командой, перекликаются с результатами других исследований.



Например, анализ лидерских качеств в Кыргызстане может быть поставлен в один ряд с исследованиями лидерства, проводившимися группами больших НПО в Южной Азии (Индия, Пакистан, Бангладеш)<sup>19</sup>. Так же как и лидеры Южной Азии, лидеры кыргызского гражданского общества сыграли ключевую роль в развитии своих организаций и обладают высоко персонализированным и отчетливым стилем, который может быть обусловлен как управленческими, так и ценностными предпочтениями<sup>20</sup>.

Читая исследования по Южной Азии, мы узнали, что например лидеры НПО, или «Лидеры, занимающиеся вопросами развития» обладают некоторыми общими характеристиками: 1) четкое видение и твердые личностные установки; 2) намерение учиться и экспериментировать; 3) любопытство и способность сканировать окружающую среду; 4) развитые способности к коммуникации и межличностному взаимодействию и 5) способность уравнивать конкурирующие запросы и требования. Все эти характеристики упоминались во время интервью, проводившихся в Кыргызстане.

Когда мы рассматриваем традиционные типы лидерства, шестой Документ Праксис, написанный на примере лидерства в Африке, описывает то, что называется моделью «Неопатриархального политического лидерства». Основные его аспекты:

1. Персонализация власти и патронаж правителя
2. Отношение к государственному органу, как к средству приобретения личного или группового блага (вместо более широкого понятия о пользе для общества)
3. Географическое расширение власти через сети клиентов.

Данное описание способов поведения власти с момента приобретения независимости, как на уровне правительства, так и гражданского общества, как «коррупцированной» перекликаются с опасениями, которые выражают лидеры НПО в Центральной Азии по поводу растущего трайбализма и президентского авторитаризма. Но здесь существует один серьезный момент: вопрос общественного блага и общественной/традиционной приверженности, филантропия и гражданское общество, - являются очень важными, но не изученными в должной степени. В рамках проекта ИНТРАК по развитию гражданского общества в Центральной Азии данный вопрос поднимался, и проводился анализ общественного или других незападных типов гражданского общества, таких как исламская благотворительность. Это можно было бы продолжить. Роль и ответственность лидера в отношении своей семьи, клана или региона требует дальнейшего изучения в более глубоком смысле, нежели просто описывать его как форму коррупции.

В шестом Документе Праксис данный момент очень четко обозначен на примере африканского общества. В исследовании Рика Джеймса, посвященном лидерам НПО в трех странах Восточной и Южной Африки, рассматривается

---

<sup>19</sup> Смилли и Хейли Дж, (2001) Руководство, нацеленное на изменения: Лидерство, стратегия и руководство в Азиатских НПО, Лондон, Earthscan

<sup>20</sup> Хейли Дж, Лидерство в НПО: Обзор литературы, Документ Праксис №10

личный/моральный уровень лидерства. Он рассматривает местные требования к лидерам, от которых ожидают, что они будут содержать расширенную семью, и использовать привилегии его офиса или работы на благо всей семьи, а также он рассматривает специфические вызовы, с которыми сталкиваются женщины-лидеры. Он пишет о том, как женщины-лидеры, работающие в среде, в которой доминируют мужчины, сталкиваются с заведомо проигрышной ситуацией. Если им не удастся сделать что-то хорошо, их увольняют как «просто женщин», а если они добиваются успеха - их оценивают как «похожих на мужчин». Как следствие многие женщины-лидеры в Африке нуждаются в постоянном подтверждении того, что они делают что-то хорошо. Возможно, в бывшем Советском Союзе это не совсем так благодаря более высокому уровню образования и профессионализму за более длительный период времени. От женщин в Африке ожидают материнства, и чтобы они проявляли более высокие моральные стандарты, чем мужчины, т.е. чтобы они не обманывали и не давили на других людей ради продвижения своих интересов. Читая данный раздел в шестом Документе Праксис, следует читать отчеты об обучающих программах политического лидерства женщин в Кыргызстане, которые были написаны в последние годы – параллели очень близки друг к другу.

И, наконец, сам исторический контраст говорит сам за себя. Исследования, проведенные НПО и лидерами в области развития в Южной Азии и Восточной/Южной Африке, охватывают страны, которые достигли независимости от Британского/Европейского колониализма в 1950-1960ые годы. В это время многие страны, заново получившие независимость, смотрели на СССР и ввели у себя модель развития под руководством государства, со всеми вытекающими отсюда последствиями для гражданского общества и системы лидерства. В то время как бывшие советские республики стали независимыми государствами с развалом модели развития руководимой государством, когда была принята другая модель развития – свободного рынка/бизнеса. И, несомненно, это является еще одним фактором, повлиявшим на дальнейшее формирование типов лидерства в данном регионе.

Глядя на отношение к рабочим взаимоотношениям и участию, опять же обнаруживается сходство с фактами, обнаруженными во время исследования в Африке, когда лидеры явно «поддерживают коллективное принятие решений и совместное управление, наряду с наличием четкой иерархией и поддерживают сильное лидерство». Это могло бы стать идеалом для многих НПО в Кыргызстане, и здесь нельзя не вспомнить школу лидерства Комсомола, из которой выросли многие активисты НПО советского поколения.

## 4. Обзор развития лидерства в Кыргызстане

В данном разделе мы вкратце рассмотрим инициативы и программы по развитию лидерства в Кыргызстане, начиная с опыта ИНТРАК по работе с лидерами ГО, и затем будут представлены результаты мини-обзора провайдеров, которое проводилось в начале осени 2006 года.

### 4.1 Работа с лидерами гражданского общества и их организациями

Как многие другие организации оказывающие поддержку НПО, работа ИНТРАК по развитию потенциала и организационному развитию в гражданском обществе зачастую направлено на лидеров. Без должного внимания лидерству было бы трудно говорить о наличии таких жизненных организационных качеств как видение и миссия, стратегическое планирование, структура управления и внешние отношения. В общем говоря, такие программы были причислены к категории «организационного развития» (ОР), нежели «развитие лидерства», и в этих программах более широко рассматривался вклад и роли других сотрудников, а также внешних заинтересованных сторон.

Работа по ОР в Кыргызстане приобрела две основные формы: обучающие семинары для сотрудников НПО (включающие обычно участников из более чем одного агентств) и консультирование НПО один на один. Фасилитаторами выступают как местные, так и зарубежные специалисты. ИНТРАК провел семинары по ОР по всей Центральной Азии. Для того чтобы справиться со сложными вопросами, оказывающими негативное влияние на лидеров, ИНТРАК стал постепенно продвигаться навстречу оказания индивидуального сопровождения для старшего ранга менеджеров НПО, и разработки методологий по принципу обучения равный-равному<sup>21</sup>. Опыт ИНТРАК можно сравнить с опытом Каунтерпарт Консорциум<sup>22</sup> - крупным региональным поставщиком по обучению НПО и консультированию по ОР с середины 1990-х годов. Оценка показала, что зачастую советникам легче выявить проблемы, чем разрешить их. Информация и новые подходы, которым обучают во время семинаров, должны быть преподнесены опытными лидерами таким образом, чтобы они подходили к специфическим обстоятельствам их агентств, если они хотят получить какую-то пользу от материалов получаемых во время обучения.

Методология, которую применяет ИНТРАК в Центральной Азии, используют «луковичную» диаграмму для того, чтобы проиллюстрировать различные элементы, составляющие организацию. Внешние слои представлены финансовыми и физическими ресурсами, системами и структурами, расположенными в средних слоях, и миссией и ценностями в центре. Данный подход говорит о том, что

---

<sup>21</sup> Например, дискуссии “в триадах” (группы, состоящие из трех человек разговаривающие друг с другом конфиденциально) и группы занятий по обучению в действии (более широкие группы с похожей повесткой дня).

<sup>22</sup> Каунтерпарт Консорциум (сейчас называется Каунтерпарт Интернешнл) обосновал и развил региональную сеть центров поддержки гражданского общества в Центральной Азии при финансировании ЮСАИД. Начиная с 2000 года, Каунтерпарт добавил к своей стандартной региональной программе по обучению НПО услуги местных «советников по ОР», которые базируются в провинциальных центрах, и предназначены для оказания последующей поддержки «фокусным НПО».

вдохновение, идеология и доверие присущи лидерам и их организациям. Очевидно, что консультирование один на один и методы обучения по принципу равных могут помочь пролить свет на сложные вопросы, хотя при помощи этих подходов оценить результаты удастся лишь в небольшой степени. Ясно, что обучающие программы могут предоставить только ограниченный объем поддержки руководителям старшего ранга. Возможно, опытные лидеры НПО получили пользу в других областях, как например, проведение обучения и обменные визиты в пределах данного региона и вовне. Другой ключевой сферой является обучение членов руководящих органов, таких как советом директор (это важный потенциальный источник консультирования и поддержки лидеров НПО) – но это не входит в масштабы настоящего исследования.

## **4.2 Программы развития лидерства в Кыргызстане**

Как часть исследования лидерства ИНТРАК провел краткий предварительный обзор программ продвигающие вопросы лидерства в Кыргызстане осенью 2006 года. (См. Приложение 4). Ниже приводятся в кратком изложении результаты, полученные во время краткого предварительного обзора.

*Поставщики программ по развитию лидерства:* Постоянно возрастает количество НПО и организаций, предлагающих элементы программ развития лидерства. Это включает организации из самых различных сфер: гендер, молодежь, ВИЧ/СПИД, инвалидность и права человека. В число этих организаций входят высшие учебные заведения, организации поддерживающие НПО и исследовательские центры. Они в основном связывают вопросы лидерства со своим собственным тематическим направлением и рассматривают улучшенное лидерство как средство или инструмент, с помощью которого они могли бы лучше достигать своих целей. Для них развитие лидерства является одним из элементов в более широкой обучающей программе по развитию потенциала или менеджмента. Некоторые организации, однако, разработали отдельные программы по лидерству – например Центр Интербилим.

*Методология:* Большинство опрошенных организаций предоставляют краткие курсы, одноразовые обучения и проекты по лидерству. Наиболее часто встречающимися формами обучения оказались: обучающие семинары; встречи и круглые столы; информационная поддержка; консультации и обмен опытом. Специально подготовленные обучающие программы по лидерству длятся дольше – обычно до одного года и/или состоят из модульной структуры обучения, а также содержат компонент по применению на практике полученных знаний. Более длительные обучающие программы появились только лишь в последние годы. Единственным поставщиком формального высшего образования в сфере менеджмента в НПО является программа по получению мастерской степени открытая недавно в Академии Управления при Президенте Кыргызской Республики.

*Целевые группы:* Программы по лидерству все больше и больше уделяют внимание молодежи и женщинам, признавая их потенциальную роль в подъеме страны. Почти 80% опрошенных респондентов работают с молодыми лидерами, даже если их общие цели не направлены особенно на решение проблем молодежи.

Появилась четкая тенденция расширения целевой аудитории по программам лидерства, когда включаются сотрудники местных и центральных органов государственной власти представляющих различные уровни государственной службы.

Требования отбора по программам лидерства: Почти все провайдеры выбирают участников по письменному заявлению на конкурсной основе. Некоторые организации также запрашивают рекомендации от других лидеров. Эффективность той или другой программы зависит от метода отбора, и многим программам необходимо улучшить тот способ каким они отбирают участников.

Анализ результатов: Опрошенные организации смогли предоставить подробности о своих программах, а также описательные отчеты, а некоторые смогли написать газетные статьи, предоставив тем самым дальнейшую информацию о своей работе. Однако обследование показало, что до сих пор не проводилось перекрестного изучения вопросов развития лидерства, и не проводилось специальное исследование по результатам этих программ в Кыргызстане.

### **4.3 Направлены ли текущие программы на потребности гражданского общества?**

Изучение лидерства в гражданском обществе четко прояснилось, что программы по лидерству далеки от соответствия потребностям гражданского общества в Кыргызстане.

В десятом Документе Праксис по лидерству НПО проводится сравнение по различным странам, и оцениваются факторы успешности обучающих программ. Сюда входят прошлый опыт участников, их стиль обучения и степень мотивации, а также значение, которое в их организации придают обучению. «Программы воспринимаются более успешными, если они позволяют участникам включить их собственный опыт, интегрировать какой-либо элемент личного открытия, дают время на личное отражение, и знакомят участников с новыми идеями или возникающими тенденциями.»<sup>23</sup> Участие сотрудников не должно рассматриваться работодателем как одноразовое событие, а как часть некой широкой долгосрочной стратегии по развитию карьеры. Для участников следует создать такие условия, когда они могли бы реализовать свои карьерные устремления, чем если бы они просто должны были бы соответствовать организационным целям ради большей рациональности и эффективности.

Программы по развитию лидерства должны быть направлены как на ценности индивидуумов, так и на внутренние и внешние взаимоотношения, в рамках которых они работают. Программы должны быть связаны со всей политикой по развитию человеческих ресурсов и стратегией организационного обучения. При наличии этих факторов будет гораздо легче оказать поддержку участникам и получить их отзывы. Полученная информация поможет менеджерам и тренерам (обучающим) оценить эффективность программ и внести улучшения.

---

<sup>23</sup> Документ Праксис № 10, «Развитие лидерства НПО: Обзор литературы», Джон Хейли, [www.intrac.org/pages/PraxisPaper10.html](http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper10.html), стр 26.

В шестом Документе Праксис<sup>24</sup> представлены полезные рекомендации с точки зрения лидеров, которые хотят измениться, но их ограничивают аспекты той среды, в которой они живут и работают. Документ освещает два основных изменения, которые произошли с участниками программ развития лидерства – большая уверенность в себе и более совместный стиль лидерства. Глядя на процесс изменения, исследование представило анализ, показывающий ведущие и противостоящие силы на четырех уровнях. Лидеры, желающие создать изменения (улучшения) в своем стиле или работе, столкнутся с ведущими/сопутствующими (поддерживающими) силами, равно как и с ограничивающими/противостоящими силами из: 1) внешней среды, 2) организации, 3) самого себя как лидера, 4) самого себя как индивидуума. Программы по развитию лидерства должны учитывать все эти элементы, если они хотят быть успешными.

## 5. Рекомендации для будущего развития лидерства

Перед «поставщиками» программ по развитию лидерства стоит четкая необходимость в разделении информации и обсуждении подходов, учебных программ, отбора и поддержки участников и многих других вопросов. Если они хотят добиться успеха, то для программ лидерства требуются хорошо спланированные системы. В Кыргызстане, как и во всем Центрально Азиатском регионе, управление человеческими ресурсами (ЧР) в гражданском обществе находятся на низком уровне. Доброй воли достаточно также как и соответствующего опыта. Основная проблема состоит в том, что маленькие организации оказались в хаотическом водовороте, вызванном скоростью и степенью изменений, которые принесла с собой рыночная экономика. Развитие лидерства должно быть связано с развитием ЧР во всех агентствах, особенно в маленьких.

Подходы, поддерживаемые западными авторами, такими как Джон Адэйр, и самим ИНТРАК, выделяют индивидуума. Центрально-Азиатским НПО необходимо ценить личности, чтобы систематически получать самое лучшее от сотрудников на всех уровнях организации, и помочь сегодняшним членам команды и последователям стать завтрашними лидерами.

Из проведенного исследования и обследования поставщиков логически вытекает ряд предпосылок к дальнейшему развитию лидерства.

### *Фокусные/целевые группы*

- Все программы лидерства должны уделять особое внимание набору участников. Некоторые участники в краткосрочных или проектных инициативах по лидерству могут обладать ограниченной связью с проектом или

---

<sup>24</sup> Документ Праксис № 6, «Реалии изменений: Понимая как растут лидеры НПО Африки», Рик Джеймс и др., [www.intrac.org/pages/PraxisPaper6.html](http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper6.html), стр 26.

организацией, которая выступила их поручителем. Такие «случайные» участники могут, наверное, быть упущены в процессе неудовлетворительных процедур отбора.

- Молодежные программы должны охватывать потребности индивидуумов, особенно тех, которые могут все еще находиться в процессе выбора дальнейшей своей карьеры. Для таких участников связь с поддерживающей/нанимающей организацией может быть не такой сильной или долгой.
- Программы по поддержке лидеров сообщества или лидеров, хорошо укоренившихся ОГО, должны стараться поддерживать более глубокие связи с работниками участников.
- Программы по лидерству предназначенные для женщин должны продолжать обращать внимание на барьеры в гендерном равенстве в общественной жизни и в бизнесе. НПО должны оказать сильную поддержку активному женскому движению в Кыргызстане.
- На курсы обучения с одновременным вовлечением представителей из разных секторов, как, например, первая программа ИНТРАК и Центра Интербиллим, следует тщательно отбирать участников. Программы такого типа позволяют провести очень ценный по значимости обмен идеями и опытом, но при этом важно проверить, учитываются ли ожидания и потребности всех участников.
- Недавно открытая новая программа по менеджменту в Академии Управления при Президенте КР специально предназначена для лидеров НПО, и приветствуется как важный шаг вперед. Данная программа предлагает квалификацию Мастера государственной службы в области менеджмента в НПО. Академия уже пригласила ведущую ассоциацию<sup>25</sup> в области гражданского общества для внесения вклада идеями и предоставления поддержки в программах по менеджменту в НПО. Эта программа могла бы сыграть очень важную роль для инициатив в сфере лидерства в масштабе всей страны.

#### *Программные цели, планирование и содержание*

- В программах по лидерству, основанных на проектах, следует учесть, насколько их более узкие цели могут отдалить от достижения более крупного успеха или эффективности.
- В программах следует постараться учесть психологические аспекты, равно как технические и профессиональные потребности.
- В программах следует учесть специфический характер и потребности современной кыргызской культуры и общества. Им следует меньше полагаться на импортированные и имитированные подходы, и постараться рассмотреть многие вопросы, поднятые в данном документе, о роли традиции, семьи, клана и гендера в сегодняшнем Кыргызстане.
- Программы должны продолжать свою направленность на демократические или совместные стили и подходы в лидерстве.
- Программы не могут быть серьезными, долгосрочными и целостными при отсутствии адекватного финансирования. ИНТРАК постоянно спорит с донорами

---

<sup>25</sup> Ассоциация Центров Поддержки Гражданского Общества, с ресурсными центрами для НПО во всех областях страны.

по вопросам центрального или долгосрочного финансирования, включая бюджеты на развитие потенциала и обучения следующего поколения лидеров НПО.

### *Методология и процесс*

- При помощи программ необходимо разрабатывать различные подходы и методологии в отношении развития лидерства и подгонять их под сотрудников на различных стадиях их карьеры. Источники экспертизы должны тщательно отбираться в целях соответствия различным потребностям участников.
- Тренерам и фасилитаторам в рамках расширенных программ по лидерству необходимо адаптировать такие подходы, в центре которых поставлены участники и поддержать индивидуальное обучение и применение знаний. Методы обучения по принципу равных могут сближать участников и помочь им в развитии гибкого мышления, ориентированного на действия.
- В более широком контексте развития человеческих ресурсов, роль наставников требует больше внимания (coaching and mentoring). Респонденты, принимавшие участие в опросе упоминали те виды наблюдения, которые имели место, как в досоветское, так и в советское время, как например, поддержка со стороны состоявшихся лидеров, или комсомольской молодежной организации. Такой вид поддержки, несомненно, имел большое значение. В настоящее время необходимо собрать информацию об инициативах в сфере наставничества, которые продолжают и сегодня, а также нужна информация, о том, как их возродить, в частности, признавая и развивая навыки преданных своему делу наставников. Разработка краткосрочных обучающих модулей по наставничеству и руководству будет особенно полезной в работе с молодыми людьми и молодежными организациями.

## **6. Выводы**

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

- Обзор литературы и интервью, взятые во время исследования, подтвердили широкое влияние и воздействие лидеров ОГО в Кыргызстане в настоящее время. Несколько респондентов были лидерами НПО и обладали значительными способностями руководителей, что помогло в росте их организации. Эти лидеры во многих случаях также помогли создать вокруг себя целый ряд тематических, географических и политических альянсов для того, чтобы продвигать далее темы и вопросы, в которых они принимали участие.
- Традиционные модели лидерства все еще сильны, особенно в сельских районах, и лидеры во всех секторах должны знать, как работать с ними. Исследования и программы по лидерству в Кыргызстане обращали недостаточное внимание на влияние культуры и контекста, и поэтому здесь необходимо провести дальнейшие исследования.



- Женское лидерство в гражданском обществе признано, но барьеры все еще существуют в виде женских обязанностей в доме и семье, и нежелании некоторых мужей позволить своим женам преследовать карьерные интересы. Лидерство в ОГО следует поддержать и активно использовать в целях продвижения женского лидерства и гендерного равенства во всем Кыргызском обществе.
- Молодые люди имеют большое желание внести вклад в гражданское общество. Однако первое поколение лидеров ГО, возникшее после 1991, пока еще остается на своих позициях, а молодым лидерам с трудом удается получить шансы выполнить ответственное задание или полностью показать свои способности.
- Молодые лидеры гражданского общества часто переходят в международные организации, государственную службу или бизнес. Они вынуждены это сделать, вследствие того факта, что могут заработать больше, и верят, что они будут способны работать более эффективно и имеют больше вероятности достичь своих целей в карьере.
- Значительное большинство лидеров НПО признают и сознательно развивают специальный характер, ставят цели и направленные на внесение вклада в гражданское общество. Было удивительно, как некоторые респонденты во время исследования выразили сильное желание, чтобы НПО принимали непосредственное участие в политике, несмотря на большую социальную мобилизацию во время и после Тюльпановой Революции в Кыргызстане в марте 2005. Вероятно, это можно объяснить широко распространенным недоверием к политическим партиям и лидерам. Управление границами между активностью НПО, продвижении общественного участия в принятии решений и государственной политики (policy advocacy and politics) остаются главным вызовом, стоящим перед лидерами НПО и гражданским обществом.
- Многие лидеры ОГО искренне верят в демократические ценности и изучили современные методы управления. Однако программы развития лидерства имели бы большую ценность в помощи молодым и средним менеджерам/лидерам при развитии подходов осуществления лидерства или руководства с большим привлечением к этому сотрудников коллектива. Им нужно помочь опираться на широко распространенное обязательство по командной работе и гарантировать продвижение интересов сообщества и бенефициариев силами рационально управляемых агентств, нацеленных на достижение четко поставленных долгосрочных целей.

## Приложение 1: Методология исследования

Проект по исследованию был проведен Бишкекским офисом ИНТРАК в Центральной Азии, работой группы по исследованию руководил Чарльз Бакстон при помощи Казбека Абралиева. Это исследование состояло из трех основных стадий.

Обзор литературы был начат с мозгового штурма по вопросам лидерства в Кыргызстане, что привело к разработке десяти ключевых вопросов о лидерстве в Кыргызстане, который предстояло исследовать в обзоре литературы. Для этого был поднят большой объем местного материала по лидерству (на английском и русском языках), в частности бюллетени, отчеты и долгосрочные исследования Центра Интербиллим и ИНТРАК. Три сборника статей Центра Интербиллим о лидерах<sup>26</sup> ГО были особенно ценными, так как работа ИНТРАК с середины 1990-х годов была посвящена организационному развитию ОГО/НПО в Центральной Азии, и более поздняя книга *Развитие гражданского общества в Центральной Азии*.<sup>27</sup> Исследователи также изучили материалы, опубликованные ПРООН, Фондом Сороса в Кыргызстане, Международной кризисной группой, журналом АКИпресс и Институтом по освещению войны и мира. Они также просмотрели местные газеты и журналы, Интернет-сайты и материалы из других местных и международных НПО. Ценный материал был найден в Национальной библиотеке и Бишкекском ресурсном центре «Информация для развития» (см. Приложение 2). Обзор литературы был написан как краткий отчет, отвечающий на каждый из десяти вопросов, с указанием краткой библиографии по каждому.

### *Десять ключевых вопросов из обзора литературы*

1. Какие аспекты до-советского и советского стиля лидерства оказывают влияние на сегодняшних лидеров в Кыргызстане?
2. Как лидеры национального гражданского общества реагируют на дополнительные требования, которые возлагаются на них в связи с политической ситуацией в Кыргызстане?
3. Как женщины преодолевают препятствия, которые существуют на пути получения лидерских и руководящих позиций?
4. Какое влияние оказывают семья, клан и региональные факторы на гражданское общество и политических лидеров, и до какой степени лидеры способны выражать интересы более широкого общества?
5. Какова роль лидерства в организационном развитии ОГО, и какие основные вызовы стоят перед их руководителями?
6. Какие модели опыта существуют в Кыргызстане по эффективному организационному управлению?
7. Насколько лидеры считают необходимым создание партнерства для достижения их целей, или целей организации?
8. Какие стратегии лидеры ГО используют для завоевания доверия в своей организации и в обществе в целом?
9. Как лидеры ГО растут на местном уровне? Кто выбирает их и как?
10. Что мотивирует молодежь в Кыргызстане стать лидерами? Как им следует помогать?

<sup>26</sup> «НПО Кыргызстана: демократия снизу вверх» (2002), «Гражданское общество в Кыргызстане: проблемы и перспективы» (2003). «Гражданское общество и НПО Кыргызстана: взгляд изнутри» (2005), Центр Интербиллим, Бишкек

<sup>27</sup> Эрл Л, Гиффен Дж. и Бакстон Ч, Развитие гражданского общества в Центральной Азии, ИНТРАК 2005

*Интервью и фокусные группы.* Во второй стадии ИНТРАК провел короткое качественное исследование в целях определения того, какими видят лидеров другие, и какими они (лидеры) видят самих себя. На данной стадии исследование было специально заострено на лидерах ГО, особенно на молодых. Были охвачены городские и сельские районы, и организации различных размеров и типов. Было взято интервью у некоторых лидеров органов государственной власти районного и сельского уровня, но данное исследование не ставило своей целью пытаться исследовать национальное политическое лидерство.

Для проведения интервью была разработана анкета (см. Приложение 3). Пятнадцать полуструктурированных интервью были проведены в трех местах - столице Бишкек, Ошской области и на севере в соседствующих друг с другом Иссык-кульской и Нарынской областях. Продолжительность интервью составила 45-90 минут, проводились интервью на русском, кыргызском или узбекском языках. Каждое интервью было проведено двумя членами команды ИНТРАК в Центральной Азии, с применением диктофона, позже эти записи были использованы для создания полного текста интервью в печатной форме.

Три фокусные группы (по одной в каждом основном местоположении) рассматривали те же самые вопросы с точки зрения 'последователей', неприметных лидеров группы в сообществах, активистов молодежи и членов команды большой сельской НПО. Встречи с фокусными группами проводились примерно столько же времени и тоже были записаны.

Напечатанная анкета с почти такой же структурой и темами была разослана участникам программы ИНТРАК-Центр Интербилим по лидерству. Подобно интервью с лидерами местных органов власти, эти (интервью) тоже пролили свет на основную информацию, полученную от лидеров ОГО. Позже, те же самые участники принимали участие в кратких дискуссиях фокусных групп по темам, возникшим совсем недавно.

*Обзор развития лидерства.* На третьей стадии исследования рассматривалось то, как в Кыргызстане обучаются лидеры ГО, как их поддерживают и развивают. В кратком предварительном обследовании 14 организаций заполнили анкету и/или дали телефонное интервью. Список их представлен в Приложении 4, а полные детали организаций и программ можно взять в Бишкекском офисе ИНТРАК.

Размер выборки на стадии интервью был ограничен, но достаточно представительный<sup>28</sup>, как можно увидеть из Таблицы 3.

---

<sup>28</sup> Люди принявшие участие в индивидуальных интервью были смешаны теми, кто хорошо знал ИНТРАК, не очень хорошо, или не знали вообще и были рекомендованы партнерскими организациями.

<b>Таблица 3. Сбор данных по исследованию лидерства</b>	
<b>1. Полуструктурированные интервью</b>	
Всего респондентов	15
Гендерное соотношение	Женщин – десять, мужчин – пять
Возрастные различия	Ниже 35 лет – шесть, между 35-50 – семь, около 50 – два
Тип организации	13 НПО (включая 2 женских NGO, 3 центров поддержки НПО, 2 НПО работающие с ГСП, 1 Ассоциация водопользователей, 1 молодежная организация, 1 аналитический центр, 2 сельских НПО, 1 местный проект МНПО) и 2 представителя органов местной власти
Местонахождение	Южный регион (Ошская область) – пять респондентов, Северный регион (Иссык-Кульская и Нарынская области) – пять респондентов, Бишкек – пять респондентов. Соотношение между сельскими и городскими респондентами: восемь представителей городов и семь представителей сел.
Позиции респондентов в организациях	Одиннадцать лидеров НПО, два сотрудник местных органов власти, один менеджер среднего звена, один добровольный координатор
<b>2. Фокусные группы</b>	
Всего респондентов:	27 лиц (включая 11 лидеров ОГО, 8 сотрудников НПО и 8 человек активистов из молодежи)
<b>3. Вопросники</b>	
Всего респондентов:	Десять участников обучающей программы Центра Интербилим по лидерству

Интервью и фокусные группы обеспечили богатый и интересный материал из историй, комментариев и анализа личных амбиций и карьер, развития организаций и взаимодействия с коллегами и внешней окружающей средой.

Опросная анкета по развитию лидерства был разослана по электронной почте. Список был создан на основе сообщений в печати и информации, собранной во время литературного обзора и поиска/исследований в Интернете. Приблизительно 20 организациям была отправлена анкета, и 14 из них ответили. Главная проблема, с которой мы столкнулись при этом, состояла в том, что у многих организаций не было вебсайтов, наряду с этим отсутствовала комплексная база данных по НПО, активным в Кыргызстане, и их проектам.

## Приложение 2: Библиография / Перечень источников

(на русском языке там, где отмечено)

### ЦИБ:

1. ЦИБ (2002) *“НПО Кыргызстана: демократия снизу вверх”*, Бишкек: Центр Интербилим (рус).
2. ЦИБ (2003) *“Гражданское общество в Кыргызстане: проблемы и перспективы”*, Бишкек: Центр Интербилим (рус).
3. ЦИБ (2005) *“Гражданское общество и НПО Кыргызстана: взгляд изнутри”*, Центр Интербилим, Бишкек, 2005 (рус)
4. *Информационно-аналитический бюллетень*, №2 (20), 2003, №4 (22), 2003, №2 (32), 2005, №4 (34), 2005, Бишкек: Центр Интербилим (рус)

### ИНТРАК:

1. Стакеева Бермет и Байматов Бакыт (2002) *Отчет по характеристике НПО Кыргызстана*, Оксфорд: ИНТРАК.
2. Стакеева Бермет и Баялиева Чинара (2002-04) *Отчеты о политическом и гражданском обществе*, Оксфорд: ИНТРАК
3. Энн Гарбутт (2001) «Развитие потенциала ГО в Центральной Азии» в книге *Во власти и товариществе?* (редактор Рик Джеймс), Оксфорд: ИНТРАК.
4. Гиффен Дженис (2003) «Усиливая потенциал ОС для усиления сообществ по более эффективному участию в Стратегиях по снижению уровня бедности», доклад для региональной встречи ПРООН, Бишкек, Ноябрь 2003, Оксфорд: ИНТРАК.
5. Хант Мартина (2001) *Сверху-вниз или снизу-вверх? Изучение Женского участия в НПО Кыргызстана*, Оксфорд: ИНТРАК.
6. ЦАПИ (2004) *Развитие сообществ в сельских районах Центральной Азии*, отчет конференции, Оксфорд: ИНТРАК.
7. Бакстон Чарльз и Прюитт Джеффри (2004) *Организации общинного типа и разработка политики по бедности: Извлеченные уроки из исследований и консультаций в Грузии, Кыргызстане и Узбекистане*, Нью-Йорк: ПРООН.
8. Эрл Люси, Гиффен Дженис с Бакстон Чарльз (2005) *Развитие Гражданского Общества в Центральной Азии*, Оксфорд: ИНТРАК.
9. Эрл Люси с Файзуллаевым Баходир, Ташбаевой Чинарой и Джаманкуловой Кулнаррой (2004) *Развитие сообществ в Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане: Извлеченные уроки из недавнего опыта*, Оксфорд: ИНТРАК.
10. Джеймс Рик и другие (2005) *Реалии изменений: Понимая изменение лидеров африканских НПО*, Документ Праксис №6, Оксфорд: ИНТРАК.

### Академическая литература:

1. Казак Кызы Нургул (2004) «Политическое лидерство: процесс формирования имиджа в современных условиях (на примере Кыргызстана)», Диссертация на соискание докторской степени по политологии, КНУ имени Дж.Баласагына, Бишкек (рус).
2. Аалиева Ширин Карыбековна (2004) «Философское объяснение лидерства», выдержки из диссертации на соискание докторской степени по философии, Институт философии и права при НАН КР, Бишкек (рус).
3. Чотонов У (1998) *История Кыргызстана, XX столетие*, Бишкек (рус).

4. Сборник (2002) *Кыргызская государственность* (сборник документов и положений), Бишкек (рус).
5. Открытый Университет (2004) *Лидерство в новой организации*.
6. Солтобаева Джамал (2005) *Молодежное волонтерство в Кыргызстане: образы и мотивация*, исследовательская работа, Бишкек: АУЦА

**Средства массовой информации:**

1. Керимова Сабира (2005) «Изменения в которых мы нуждаемся», Бишкек: АКИпресс №2 (рус).
2. Джумагулов Султан (2005) *Кыргызские Старуки - марионетки*, Лондон: IWPR, <http://iwpr.gn.apc.org> (рус).
3. Омуралиевым Т. с Павлович Л. (2004) «О формуле власти и генах самоуправления», интервью с министром МСУ, Бишкек: Слово Кыргызстана, [www.sk.kg](http://www.sk.kg) (рус).
4. Керимбаева Сабира (2004) «Эволюция власти», Бишкек: АКИпресс №2, (рус).
5. (2005) «Создан Союз демократических сил», Бишкек: Bishkek Observer от 1 декабря 2005.
6. Осоров Замир (2004) «Дефицит и профицит национального менталитета», Бишкек: Моя столица от 5 октября 2004 (рус).
7. (2006) "Восточные сказки от Текебаева", Бишкек: Моя столица, <http://www.msn.kg> (рус).
8. Койчуманов Т., Оторбаев Ж., Старр Ф. (2005) «Кыргызстан: путь вперед», Бишкек: АКИпресс №12 (рус).
9. Керимбаева Сабира (2004) «Слабая связь», АКИпресс №8 (рус).
10. Керимбаева Сабира (2005) «Дефицит демократии», АКИпресс №8 (рус).
11. Павлович Л. (2006) «Молодым везде у нас дорога?», Слово Кыргызстана, (рус).
12. Бакиев К. (2005) «Для улучшения ситуации молодежи - государственная политика исключительно важна» (Президентское Поздравление в День Молодежи), <http://pr.kg/n/> (рус).
13. Осоров Замир (2005) «Дефицит и профицит национального менталитета, Моя столица (рус).
14. Нэй Джозеф (2004) «Неправительственные организации и укрепление их воздействия на международной арене», АКИпресс №7, (рус).
15. Оторбаев Джоомарт (2005) «Продвижение молодых по службе», Бишкек: Times of Central Asia от 16 декабря 2005.
16. IWPR (2005) «Север - Юг: Короткие юбки и косынки, и Кыргызстанская политика клуб только для мужчин», Bishkek Observer от 20 июля 2005.
17. (2005) «Кулов расправится с кумовством», Bishkek Observer от 13 июля 2005.

**Другие:**

1. Международная кризисная группа (2005) *Кыргызстан: после революции*, Брюссель: ICG.
2. Международная кризисная группа (2005) *Кыргызстан: Несостоявшееся государство?*, Брюссель: ICG.
3. Фонд Сороса в Кыргызстане – Проект «Открытый Кыргызстан» (2005), «Как обновить кадровый потенциал в политике и менеджменте?», [www.open.kg](http://www.open.kg) (рус).
4. Пелкманс Мэтьюс (2005) «О переходном периоде и революции в Кыргызстане», Европейский журнал антропологии 46, 147-57.

5. «Проект по раннему предупреждению насилия», еженедельный бюллетень новостей и анализа, выпускаемый Фондом «За международную толерантность» и Международным Центром по избирательным системам (IFES) с июня 2005.
6. IFES (2006) «Слишком рано списывать кыргызскую революцию», Bishkek Observer от 30 января 2006.
7. Акинер Ширин (1997) «Между традицией и современностью: дилемма, стоящая перед женщинами современной Центральной Азии», о постсоветских женщинах от Балтики до Центральной Азии, (под редакцией Мэри Баклей), Кембридж: Издание Кембриджского Университета, 1997.
8. Жанаева Нургул, «Женщины в Кыргызстане», Форум женских НПО, Кыргызстан (рус).
9. Молдошева Анара (2005) *Гендерные аспекты выборов в местные органы власти и парламент в Кыргызстане*, Бишкек: ПРООН-SIDA.
10. Стакеева Бермет (2004) *ОГО в Кыргызстане: проблемы и перспективы*, Форум женских НПО, Кыргызстан (рус).
11. (2005) «Ограничения к НПО предложенные по российской Модели», Bishkek Observer от 15 декабря 2005.
12. Хайлей Джон (1999) *Харизматические автократы или лидеры развития: Характеристика первого поколения лидеров НПО*, Бидефорд: Ассоциации по изучению развития.
13. Болден Ричард (2004) *Что такое лидерство?* Отчет по Исследованию Юго-западного лидерства, Региональное Агентство Развития.
14. Сарыгулов Дастан (2001) *XXI столетие в судьбе кочевников*, Бишкек (рус).
15. DCCA (2004) *Дать рыбу или удочку*, исследование групп самопомощи, ОФ «Развитие и сотрудничество в ЦА»
16. IWPR (2005) «Молодежь и выборы», материалы конференции, 24 июля 2005, Бишкек: IWPR.
17. Материалы «Общенационального Гражданского Форума», 19-20 апреля 2005, Бишкек (рус) .
18. МПГ (2006) «Молодежной политики в Кыргызстане», материалы форума, Бишкек: Молодежная Правозащитная Группа (рус).

### Приложение 3: Вопросник для интервью

1. Личные данные респондента
2. Информация об организации
3. Расскажите, как Вы стали руководителем (лидером) вашей организации? Кто Вас выбирал и как?
4. Как Вы понимаете слово (термин) – Лидер? Кто такой Лидер?
5. Считаете ли Вы себя лидером? Если Да, то по каким соображениям? Если Нет, то почему?
6. Как Вы думаете, другие люди (сотрудники) считают Вас лидером? Как вы думаете, почему?
7. Какие были трудности на вашей пути в становлении лидером? Почему возникали эти трудности? Как вы выходили из этих трудностей?
8. Почему для Вас важно быть Лидером? Что и какие возможности дает Вам лидерство? Какая мотивация в становлении Вами лидером?
9. Какие Ваши сильные стороны как лидера? Какие Ваши слабые стороны как лидера?
10. По вашему мнению, чего Вам не хватает (не достаточно) чтобы быть лучшим лидером?
11. Какие приоритеты, какую ответственность вы чувствуете, и о чем вы волнуетесь когда вы думаете о своей настоящей каждодневной работе?
12. Существует ли система подготовки лидеров (руководителей) внутри вашей организации? Как вы выявляете и назначаете руководителей разных уровней? (высшего, среднего и низшего звена)
13. Какие у Вас взаимоотношения между руководителями и другими членами команды?
14. Какие организации являются Вашими близкими партнерами?
15. Насколько вы сотрудничаете с государственными структурами? Бизнес структурами? Политическими партиями? По каким вопросам сотрудничаете и для чего?
16. По вашему мнению, какими основными личными и профессиональными качествами должен обладать лидер НПО? Насколько важно иметь для Лидеры навыки по управлению (людьми, штатом)?
17. На какие основные проблемы общества должны обращать внимание лидеры?
18. В каких сферах своей деятельности лидеры (женщины-лидеры, лидеры молодежи и тд) показывают себя наилучшим образом? Где их люди воспринимают лучше?
19. Должны ли лидеры НПО вовлекаться и участвовать в политике и политических процессах, которые происходят в стране?
20. Какие Ваши предложения по развитию лидерства и повышению эффективности деятельности новых (молодых) лидеров в гражданском обществе?



## Приложение 4: Список программ развития лидерства в Кыргызстане

### Центр Интербиллим

<i>Название программы:</i>	<b>Школа лидерства</b>
<i>Цель:</i>	Создавать новое поколение лидеров с демократическими ценностями
<i>Методология:</i>	Программа обучения с тремя модулями, встречи с лидерами, интернатура в местных и иностранных организациях, при грантовой поддержке
<i>Целевая группа:</i>	Молодежь, НПО, представители государственных и деловых структур Кыргызстана

### Женская организация Алга, ЦПГО Кант

<i>Название программы</i>	<b>Школа эффективного лидерства</b>
<i>Цель</i>	Развитие лидерства среди сельской молодежи
<i>Методология</i>	Обучение на базе модели равный-равному, зимние и летние школы
<i>Целевая группа</i>	Сообщество сельской молодежи восточной зоны Чуйской области

### Центр гражданских инициатив «Лидер», ЦПГО Каракол

<i>Название программы</i>	<b>Сквозная программа по развитию лидерства</b>
<i>Цель</i>	Развитие лидерства при помощи развития потенциала НПО, ОГО, молодежных и женских групп, создание школ по демократии и лидерству, программы по женскому лидерству в политике
<i>Методология</i>	Оценка потребностей, информация, обучение, кампании, оценка
<i>Целевая группа</i>	Главы НПО, ОГО, инициативные группы, женщины и молодежь

### Агентство Социальных Технологий

<i>Название программы</i>	<b>Развитие женского лидерства</b>
<i>Цель</i>	Повышение социальной активности и развитие навыков по само-организации
<i>Методология</i>	Исследования, обучение, консультации и другая деятельность
<i>Целевая группа</i>	Женщины, предприниматели, молодежь, работники местных органов власти

### Институт общественной политики (ИРР)

<i>Название программы</i>	<b>Образовательная программа</b>
<i>Цель</i>	Повышение гражданской активности среди молодежи, повышение потенциала среди молодых сотрудников государственной службы и общественных активистов при проведении дискуссий по вопросам государственной политики
<i>Методология</i>	Обучение и встречи
<i>Целевая группа</i>	Студенты и молодые государственные служащие

### ОФ по изучению религиозного экстремизма и терроризма

<i>Название программы</i>	<b>Школа политического лидерства</b>
<i>Цель</i>	Развитие творческого и лидерского потенциала

<i>Методология</i>	Встречи, семинары, регулярные занятия по навыкам в общении, лидерству, структурам правительства, НПО и политическим партиям.
<i>Целевая группа</i>	Студенты, женщины в городе Ош и Ошской области

### **Молодежный Волонтерский Центр «Лидерство»**

<i>Название программы</i>	<b>Школа лидерства и демократии</b>
<i>Цель</i>	Выявление потенциальных молодых лидеров и предложение им возможности по самореализации в общественно-политической жизни
<i>Методология</i>	Обучающие серии по различным тематикам, радио и телепрограммам, проекты и кампании
<i>Целевая группа</i>	Молодежь в возрасте между 13-25 лет из города Каракол и Иссык-Кульской области

### **Общественное объединение молодежи «Голден Гоал»**

<i>Название программы</i>	<b>Центр гражданского обучения и правового просвещения</b>
<i>Цель</i>	Повышение гражданского участия в общественной жизни среди студентов и молодежи через обучение лидерству, базовые курсы по правам человека и навыки по демократическим дискуссиям
<i>Методология</i>	Создание двух клубов по демократическому лидерству, обучению, информация, ресурсные центры
<i>Целевая группа</i>	Студенты и молодые люди в возрасте между 18-25, молодежные организации в Ошской и Джалал-Абадской областях

### **Координационный офис Фонда Ханса Зейделя в КР**

<i>Название программы</i>	<b>Усиление органов местного самоуправления, государственного управления и НПО в КР</b> (в сотрудничестве с Академией Управления при Президенте КР)
<i>Цель</i>	Повышение сознательности, человеческих ресурсов и развитие институтов
<i>Методология</i>	Долгосрочная программа по получению степени магистра по управлению сотрудниками местного самоуправления, государственной администрации и НПО, и краткосрочные курсы по повышению квалификации (профессиональному улучшению) для муниципальных и государственных служащих в сотрудничестве с Академией Управления при Президенте.
<i>Целевая группа</i>	Сотрудники местного самоуправления и органов государственной администрации и НПО

### **Национальный демократический институт (НДИ)**

<i>Название программы</i>	<b>Программа молодежного политического лидерства</b>
<i>Цель</i>	Оказание помощи молодым политическим лидерам в приобретении навыков по публичным выступлениям, работе с политическими партиями и предвыборным кампаниям. Вовлечение молодежи в принятие решений по важным политическим вопросам в КР.
<i>Методология</i>	Обучающие серии и разрешение практических задач при применении полученных знаний и навыков

*Целевая группа* Молодые активисты политических партий и НПО (18-35 лет)

### **Программа ПРООН по ВИЧ/СПИД, с Правительством КР**

*Название программы* **Программа развития лидерства: Лидерство для результатов: Кыргызстан без СПИД**

*Цель* Выявление потенциала отдельных участников и организаций по борьбе против ВИЧ/СПИД

*Методология* Серии семинаров и практическая работа по “инициативному прорыву” между семинарами.

*Целевая группа* Все заинтересованные люди, высокоэффективные критерии отбора

### **Фридом Хауз, Проект поддержки активистов - правозащитников**

*Название программы* **Программа для молодых активистов НПО в сфере прав человека**

*Цель* Развитие потенциала молодых активистов по участию в мероприятиях по правам человека и инициативах по защите их сообществ. Обучающая программа для групп молодых активистов по стандартам прав человека, навыков мониторинга, эдвокаси и механизмов участия в принятии решений

*Методология* Проведение двухдневных семинаров во всех регионах, Зимняя региональная школа по правам человека

*Целевая группа* Молодые активисты НПО в возрасте 18-27, вовлеченные в деятельность по правам человека и общественные интересы.

### **Центр помощи женщинам**

*Название программы* **Гендерная школа**

*Цель* Способствовать продвижению гендерного равенства в КР путем развития женского лидерства

*Методология* Интерактивное обучение

*Целевая группа* Женщины (активисты гражданского общества и активисты из местных сообществ)

### **Национальная независимая ассоциация женщин-инвалидов**

*Название программы* **Участие женщин-инвалидов в политической и общественной жизни**

*Цель* Повышение общественного статуса женщин-инвалидов

*Методология* Проведение семинаров, обучения и круглых столов

*Целевая группа* Женщины и молодые женщины-инвалиды

## Документ Практис 19

# Лидерство в переходный период – Развитие лидеров гражданского общества в Кыргызстане

Авторы: Чарльз Бакстон и Казбек Абралиев

Центрально-азиатское государство Кыргызстана находится в переходном периоде, в котором гражданское общество могло бы сыграть историческую роль. Политические изменения, произошедшие за последние 15 лет, сделали немного, чтобы вселить широкораспространенную веру в лидеров. Кыргызские организации гражданского общества могли бы вдохновить общество и предложить более этическую, открытую и демократическую форму лидерства. Но какие элементы традиционного или Советского стиля, нисходящего лидерства могут быть взяты за основу? Каковы текущие перспективы понятий лидерства? Что может быть получено из опыта тех, которые теперь управляют организациями гражданского общества? Каковы критические вызовы, с которыми они сталкиваются сегодня? Какие ресурсы существуют для обучения лидеров новым формам управления?

Эти вопросы рассматривались в исследовании, проведенном ИНТРАК для программы обучения, организованной с Центром Интербилим - местной НПО. Были получены следующие ключевые результаты:

- В Кыргызском гражданском обществе есть сильные и влиятельные лидеры, но традиции все еще сильно влияют на способы, которыми они руководят, и методы, которые они используют, чтобы завоевать общественную поддержку.
- Женщины достигли многого, и многие теперь играют значительную роль в гражданском обществе. Однако существующие барьеры подрывают продвижение к гендерному равенству.
- Традиционные формы старшинства препятствуют молодым людям подняться до высоких позиций лидерства в организациях гражданского общества.
- Большинство лидеров НПО стараются держаться независимо от политики, чтобы позволить себе нейтрально предлагать новые повестки политики во многих областях
- В то время как многие лидеры гражданского общества имеют демократические ценности, им необходима поддержка, чтобы развивать и продвигать методы совместного лидерства/управления.

В данном документе рекомендуется, чтобы в дальнейшем развитии лидерства больше внимания было уделено комплексным или целостным программ, и определенным видам неформальной поддержки – таким как наставничество, менторство и обучение в действии.

ISBN 978-1-905240-16-6

Почтовый адрес: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ, UK  
Телефон: +44 (0) 1865 210851 Факс: +44 (0) 1865 210852  
Электронная почта: [info@intrac.org](mailto:info@intrac.org). Вебсайт: <http://www.intrac.org>.

Региональный офис в Центральной Азии: Кыргызстан, г. Бишкек, ул. Киевская 107, 301  
Телефон: +996 312 611402, Факс: +996 312 611277, Электронная почта: [icap@intrac.kg](mailto:icap@intrac.kg)

ИНТРАК – компания с ограниченной ответственностью № 2663769  
Зарегистрирована в Англии как благотворительная организация № 1016676

Praxis Paper 19: Leadership in Transition © Charles Buxton and Kazbek Abraliev 2007