

Работа в коалициях и продвижение интересов

Гребенник Кира Васильевна,

менеджер Межрегионального
общественного фонда «Сибир-
ский центр поддержки обще-
ственных инициатив» (МОФ
СЦПОИ)

Творогова Елена Александровна,

президент Фонда «Возрождение
земли Сибирской», директор Ин-
ститута социальных и информа-
ционных технологий

АННОТАЦИЯ

Работа в коалиции дает множество преимуществ организациям для защиты общественных интересов, позволяя им объединять свои силы и ресурсы. В представленном материале рассматривается, что такое общественные интересы и действия в защиту интересов, как осуществляется планирование и проведение акций и кампаний в защиту общественных интересов.

Отдельным предметом рассмотрения являются вопросы, связанные с созданием коалиций, со спецификой коалиционной деятельности. В материале разбираются причины создания коалиций для продвижения общественных интересов, типы коалиций, технология их создания, определение проблемы и цели, механизмы и методы достижения поставленных целей и задач, анализ потребностей и ресурсов, принципы и методология привлечения сторонников и партнеров, проведение эффективных встреч и переговоров.

Также рассматриваются вопросы о подходах к управлению коалициями, управлению рисками, управлению конфликтами, вопросы специфики работы в коалициях, объединяющих представителей различных секторов общества, создания общего информационного пространства, вопросы разработки коалиционной стратегии, показателей результативности и оценки.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ	8
ДЕЙСТВИЯ В ЗАЩИТУ ИНТЕРЕСОВ.....	9
ТИПОЛОГИЯ КОАЛИЦИЙ.....	10
ФОРМАТЫ И МАСШТАБЫ КОАЛИЦИЙ	10
ЦЕЛИ КОАЛИЦИЙ.....	11
ОТЛИЧИЯ КОАЛИЦИЙ ОТ ДРУГИХ ФОРМ ПАРТНЕРСТВА.....	12
СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИЙ И СПЕЦИФИКА КОАЛИЦИОННОЙ	13
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	13
СОЗДАНИЕ ИНИЦИАТИВНОЙ ГРУППЫ	13
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИИ	14
АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ.....	16
<i>Инструменты анализа проблемы</i>	<i>16</i>
ПРОФИЛЬ СООБЩЕСТВА	20
АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ.....	21
<i>Привлечение сторонников и партнеров.....</i>	<i>24</i>
1. СОВПАДЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ СТОРОННИКОВ И КОАЛИЦИИ.....	25
2. НАЛИЧИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РЕФЕРЕНТНОЙ ГРУППЫ.	25
3. ПОНЯТНОСТЬ, ПРОЗРАЧНОСТЬ ЦЕЛИ И ЗАДАЧ СОЗДАВАЕМОЙ КОАЛИЦИИ.	25
4. УСТОЙЧИВОСТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ КОАЛИЦИИ.	25
<i>Проведение эффективных встреч и переговоров.....</i>	<i>25</i>
<i>Проведение эффективных собраний.....</i>	<i>27</i>

КОАЛИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	29
ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЮ КОАЛИЦИИ	30
ТИПЫ КОАЛИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ	30
КАМПАНИИ	32
АКЦИИ	32
ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА	33
УПРАВЛЕНИЕ КОАЛИЦИЕЙ	34
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ	34
<i>Управление рисками</i>	<i>36</i>
1. ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА	37
2. КВАЛИФИКАЦИЯ РИСКА	37
3. ПРОТИВОРИСКОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	37
<i>Управление конфликтами</i>	<i>37</i>
РАБОТА В КОАЛИЦИЯХ, ОБЪЕДИНЯЮЩИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ	38
СЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА	38
СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА	40
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ВО ВНЕШНЕМ ОКРУЖЕНИИ	41
ИНФОРМАЦИОННЫЕ КАМПАНИИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ СМИ	41
ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ КОАЛИЦИЙ	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	47
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ	48
ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ	48

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ	50
ПРИМЕРЫ КОАЛИЦИЙ НКО, ИЛИ СООБЩЕСТВ, РАБОТАЮЩИХ ПО ПРИНЦИПУ КОАЛИЦИЙ.....	51

ВВЕДЕНИЕ

Коалиции — один из основных инструментов влияния и способов объединения ресурсов для достижения конкретной цели.

Существуют различные типы коалиций и альянсов. С географической точки зрения они могут быть местными, национальными, региональными или транснациональными. Они могут формироваться для достижения одной краткосрочной цели, но могут создаваться и для решения одной или нескольких масштабных долгосрочных проблем. Примерами служат Коалиция за спасение тропических лесов, за спасение озера Байкал, национальные координационные советы НКО, направленные на продвижение общих интересов организаций-членов во многих странах.

Коалиции и альянсы также отличаются по структуре. Некоторые могут быть хорошо организованы и формально структурированы, располагаться в отдельных офисах с постоянными сотрудниками. Другие устроены неформально, обладают гибкой структурой и используют добровольцев.

Доноры, поддерживающие действия по защите интересов, часто охотно содействуют созданию коалиций. В некоторых случаях коалиции воспринимались как «волшебная палочка» для объединения и сотрудничества НКО. В результате некоторые коалиции инициированы или созданы донорами. Но коалиции обычно обладают наибольшей силой, если они органично вырастают из общих интересов (например, Национальная коалиция российских организаций инвалидов «За образование для всех» или коалиция «Регионы»). Опыт показывает, что навязанные извне коалиции редко выживают. Примером могут служить Коалиции по противодействию коррупции, создававшиеся в рамках проекта «Партнерство в противодействии коррупции» в Самарской, Томской, Иркутской областях и на Дальнем Востоке с 2001 по 2006 год при финансовой поддержке Агентства США по Международному развитию и технической помощи компании MSI. После завершения проекта все они распались.

Организации формируют альянсы и коалиции по разным причинам. Некоторые из причин являются по сути общими, а некоторые конкретно связаны с защитой общественных интересов.

Общие причины предоставляют возможность:

- делиться информацией и ресурсами;
- предоставлять обучение и техническое содействие;
- реагировать на местный кризис;
- координировать планы и их реализацию;
- избегать дублирования или заполнять пробелы в предоставляемых услугах.

Причины, связанные с защитой общественных интересов, позволяют:

- привлекать внимание общества к определенным вопросам и просвещать целевые группы;
- усиливать политическое влияние и силу;
- обеспечивать последовательность коммуникаций и расширять освещение прессой гражданских, избирательных, юридических и просветительских инициатив в местном сообществе;
- поддерживать определенные политические решения или кандидатуры;
- достигать политической победы, которая иначе была бы невозможна.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Общественные интересы — это интересы любого лица (лиц), связанные с обеспечением благополучия, стабильности, безопасности и устойчивым развитием сообщества. (Википедия)

Общественные интересы — это потребности, нужды, объективные по своему характеру и происхождению, возникающие у различных классов, социальных групп, коллективов, организаций и входящих в них отдельных личностей и обусловленные экономическими отношениями данного общества, экономическим положением определенных социальных общностей и объединений. Общественные интересы функционируют лишь через формы деятельности людей. Характер же этой деятельности зависит от того, осознаны ли и в какой степени осознаны эти объективно существующие общественные интересы. Поскольку общественные интересы осознаются, они приобретают значение идеальных побудительных сил целенаправленной практической и теоретической деятельности людей. Общественные интересы включают все виды интересов, независимо от того, кто выступает их носителем и в какой сфере общественной жизни проявляется их направленность, хотя термин «общественный» применяется также и для противопоставления интересов общества в целом или какой-либо социальной общности (класса, нации и т.д.) так называемым личным интересам.

Общественные интересы служат одной из основных категорий для обозначения реальных причин и коренных, наиболее глубоких стимулов исторической деятельности и социального поведения людей.

Общественные интересы различных целевых групп определяются проведением исследований, включающих методы опроса, анкетирования, интервьюирования, группового интервьюирования. На основе результатов исследования формируются проблемы, цели и задачи коалиции.

ДЕЙСТВИЯ В ЗАЩИТУ ИНТЕРЕСОВ

(Андрей Суслов, <http://www.cgo.perm.ru/modules/info/index.php?id=71>)

Защита и продвижение общественных интересов является одной из основных функций некоммерческих организаций и инициативных групп граждан. Подходы к пониманию общественного интереса могут быть самыми разными.

Под «общественными» могут пониматься интересы какой-либо социальной или профессиональной группы. Эти интересы могут защищать общество инвалидов-опорников, союз автомобилистов и т.п. Несмотря на то, что названные некоммерческие организации выражают в первую очередь интересы своих членов, тем не менее объективно они способствуют продвижению интересов общественной группы в целом. Естественно, «общественным» будет все, что связано с интересами всего общества или значительной его части. Защищают или продвигают интересы такого типа многие правозащитные организации, экологические организации и т.п.

Предложенная типология весьма условна, да и действия инициативных групп и некоммерческих организаций не всегда можно четко классифицировать. Часто в решении некоторых своих задач НКО может действовать весьма узко, защищая только своих членов; решая другие задачи, она может защищать более широкие общественные слои. К примеру, отделение общества «Мемориал» N-ского региона может, с одной стороны, в своей благотворительной деятельности помогать только своим членам, с другой стороны, в своей правозащитной и историко-просветительской деятельности та же организация может защищать интересы широких слоев общества. Определяя стратегию, тактику, формы и методы действий в защиту общественных интересов нам, естественно, следует представлять, какой тип общественных интересов мы собираемся защищать.

Действия в защиту интересов подразделяются на:

- Правовые. Правовые действия связаны с использованием имеющихся правовых норм и механизмов.

- Политические. Политические действия предусматривают использование политических структур и механизмов.
- Общественные. НКО имеют немало возможностей воздействовать на власть без использования правовых или политических инструментов.
- Просветительские. Любую деятельность, связанную с информированием населения о проблеме, с формированием определенного отношения к ней можно назвать просветительскими. Наиболее действенной и распространенной формой является обучение тех или иных целевых групп.

Подчеркнем, что мы рассматриваем действия в защиту общественных интересов, осуществляемые без применения насилия.

ТИПОЛОГИЯ КОАЛИЦИЙ

(Dee Kelsey and Pam Plumb. *Great Meetings: How to Facilitate Like a Pro*. Portland Maine: Hanson Park Press, 1999)

Коалиция — это одна из возможных форм партнерства. Для нее характерно наличие общей цели, а не просто «общего поля» или общих интересов, как в случае координационных или сетевых объединений, и большее количество участников, чем в случае кооперации.

Как и адвокаты интересов, коалиции имеют различные форматы и масштабы; каждая категория служит определенным целям. Эти категории не исключают друг друга; например, коалиция может быть постоянная, формальная, коалиция по одному вопросу, или неформальная, географическая, коалиция по многим вопросам. Коалиции могут иметь диапазон от очень «подвижных» до высокоструктурированных. Различные типы коалиции привлекают различные организации.

ФОРМАТЫ И МАСШТАБЫ КОАЛИЦИЙ

Постоянные:

Постоянные коалиции представляют собой инкорпорированные организации со штатом сотрудников и советом директоров. Принятие решений структурировано и систематично. Члены зачастую платят ежегодные взносы. Многие

коалиции начинают свою деятельность как временные и неформальные группы, и требуются годы, чтобы им перерасти в постоянные коалиции, такие как ассоциации, профсоюзы или союзы.

Временные:

Временные коалиции объединяются для решения конкретной задачи или цели. Когда цель достигнута, коалиция распускается. Иногда коалиция может остаться нетронутой, если она ставит перед собой другую цель.

Формальные:

Члены формально вступают в коалицию, платят взносы и указываются как члены коалиции на фирменных бланках, в заявлениях коалиции и т.д.

Неформальные:

Не существует официального членства в этих коалициях, следовательно, члены постоянно меняются. В ходе смены членов коалиции ее вопросы и тактика могут также меняться.

Географические:

Коалиция строится по географическому признаку, такому как школьный округ или регион континента.

Многопрофильные:

Так можно условно назвать коалиции, работающие в течение своего существования над несколькими вопросами или задачами. В то же время с позиций стратегических и организационных целей коалиция может сосредоточиться только на одной задаче/одном вопросе одновременно.

Однопрофильные:

Коалиция работает по одному вопросу или задаче. Иногда могут возникать союзы между организациями, которые обычно оппонируют друг другу, но могут согласиться работать вместе по одному общему вопросу.

ЦЕЛИ КОАЛИЦИЙ

Цель коалиции может быть долговременной или краткосрочной, обобщенной или конкретной. Так или иначе, общая цель требует совместных действий, а значит, и более тесного сотрудничества, более глубокой

интеграции, чем это характерно для сетевых или координационных объединений.

В коалицию могут объединяться разные организации: по размеру, статусу, сфере деятельности. Объединение происходит тем легче, чем очевиднее для всех его членов необходимость достижения общей цели и чем острее потребность в достижении этой самой цели.

Общность интересов, безусловно, способствует взаимопониманию, поэтому часто возникают коалиции организаций, работающих в одной и той же области, допустим, экологической, социальной или культурной. Таким НКО легче найти общую цель, они хорошо знают друг друга, что помогает эффективной работе коалиции. С другой стороны, среди однородных организаций часто присутствует элемент конкуренции. Он тем значительнее, чем сильнее перекрываются их сферы деятельности.

Участие же в коалиции разнородных организаций, хотя и затрудняет поиск точек соприкосновения и взаимопонимания (особенно на начальных этапах), но если им все-таки удастся договориться, значительно расширяет возможности коалиции. Такие объединения решают многие проблемы более конструктивно, легче привлекают ресурсы для совместной деятельности и нередко оказываются более эффективными и жизнеспособными.

Кроме общей цели причиной создания коалиции может стать общая угроза, если она затрагивает интересы многих, иногда совершенно различных организаций. Умение распознать такую угрозу и найти общие точки для объединения зависит от степени развития институтов гражданского общества.

Когда возникает экологическая угроза, то она понятна членам многих организаций, так как затрагивает интересы практически всего общества.

ОТЛИЧИЯ КОАЛИЦИЙ ОТ ДРУГИХ ФОРМ ПАРТНЕРСТВА

В отличие от кооперации и координации, коалиции, особенно долговременные, вырабатывают миссию, общую для всех участников, и формулируют общие цели. При этом они действуют согласованно только в рамках этих общих целей, сохраняя независимость в той деятельности, которая выходит за их

пределы. Когда цель достигнута, коалиция либо прекращает свое существование, либо формулирует новую общую цель.

СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИЙ И СПЕЦИФИКА КОАЛИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СОЗДАНИЕ ИНИЦИАТИВНОЙ ГРУППЫ

(Janice Fine, Training and Internship Program «Northeast Action», 2003)

С чего начинается коалиция? Во-первых, с осознания некоей общей для всех потенциальных участников проблемы или ситуации. Однако необходимо еще, чтобы потенциальные участники осознали и необходимость объединения для решения возникшей проблемы. Но даже когда проблема для всех очевидна, не факт, что у участников предполагаемой коалиции найдутся точки соприкосновения. Взгляды на проблему и на способы ее решения могут сильно различаться, вплоть до полной противоположности. Дальнейший процесс создания коалиций состоит из нескольких стадий и может выглядеть следующим образом.

Небольшая инициативная группа, человек пять, обсуждает и формулирует причины создания (цели) коалиции. Первым шагом такого обсуждения может быть простое упражнение, которое потенциальные партнеры выполняют вместе. Например, участники определяют плюсы и минусы планируемой коалиции. Упражнение можно провести в режиме «мозгового штурма», когда все мнения записываются без обсуждения, и лишь потом написанное обсуждается, группируется, расставляются приоритеты. В режиме семинара на это требуется примерно полчаса, в реальной жизни — столько же или много больше. Но открытое обсуждение поможет в дальнейшем найти способы минимизировать негатив/минусы коалиции.

Если потенциальные участники коалиции не смогут договориться, можно пригласить кого-нибудь со стороны. Важно только одно — ему должны доверять все. Затем определяются возможные партнеры и разрабатывается стратегия вовлечения их в коалицию. Готовится текст приглашения с повесткой и датой следующей встречи и рассылается другим организациям.

Выбирается координатор и разрабатывается стратегия достижения промежуточных и дальних целей.

Промежуточные цели необходимы, так как успешное их достижение повышает самооценку участников, становится предпосылкой для дальнейших успехов. Важно сделать на первых порах вместе что-то очень конкретное, работу, которая позволит накопить опыт, на собственной «шкуре» испытать все плюсы и минусы совместной деятельности.

Участники коалиции открыто заявляют о ее создании и работе.

В зависимости от целей и типа коалиции, это может быть программное заявление в прессе или документ, который определяет основные принципы существования, типа хартии.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИИ

Создание рабочих отношений с другими организациями подразумевает учет множества практических вопросов. Например, важно определить роли и отношения в группе, сохраняя при этом целостность каждой из организаций-членов. Структура должна обеспечивать активное участие всех членов как в принятии решений, так и, по возможности и необходимости, в практической деятельности. В то же время коалиция должна быть сильнее, чем входящие в нее части, чтобы сохранить активность членов и привлекать новые организации. Члены должны чувствовать, что их вклад приносит большие выгоды. При создании коалиции необходимо учитывать следующие факторы, на которые обращают внимание организации, рассматривающие возможность вступления в коалицию:

- организация коммуникаций, обеспечивающих равный доступ к информации для всех членов коалиции;
- система принятия решений, которая должна существовать в соглашении между членами;
- авторитет организаций, входящих в коалицию;
- организации должны быть защищены от утраты собственной автономии;
- отсутствие конкуренции между коалицией и ее членами;

- четко регулируемые финансовые вопросы.

Советы по созданию коалиции

(Dee Kelsey and Pam Plumb. *Great Meetings: How to Facilitate Like a Pro*. Portland Maine: Hanson Park Press, 1999)

Единой формы коалиции или альянса не существует, но следующие рекомендации могут оказаться полезными при объединении:

1. *Ясно формулируйте задачу по защите интересов* для коалиции. Здесь может быть полезной письменная формулировка задачи или проблемы.
2. *Выработайте критерии и механизмы для подключения новых членов и обеспечения устойчивости*. Эти критерии могут помочь членам решать вопросы о присоединении новых организаций или граждан, о том, должны ли граждане представлять определенный сегмент местного сообщества и пр. Механизмы поддержания интереса и активного привлечения новых членов являются ключевыми для выживания коалиции.
3. *Установите, чем будет заниматься ваша коалиция и чем НЕ будет*. Предложите потенциальным членам объединиться и определить общую цель, область действия и приоритеты альянса. Определите также, каков будет механизм принятия решений.
4. *Если группа большая, выберите организационный комитет* из пяти-семи человек, представляющий различные интересы организаций-членов. Используйте организационный комитет для содействия планированию защиты интересов и выработке стратегии, обеспечению связей и консультаций между членами, решению проблем и работе с населением. Важно установить процесс, гарантирующий подотчетность и ответственность организационного комитета перед всей группой. Постарайтесь не назначать организационный комитет или отдельного человека в качестве единственного представителя коалиции. Регулярная смена руководства поможет избежать недовольства относительно заслуг.

5. *Учредите специальные комиссии для планирования и координации различных видов деятельности*, таких как определение приоритетов в защите интересов, выработка повестки дня, пропаганда коалиции, работа с населением, лоббирование, фандрайзинг, и процедурные моменты. Привлекайте всех членов коалиции к участию и поощряйте выдвижение новых лидеров.
6. *Периодически оценивайте проделанную работу и достигнутые результаты и делайте необходимые изменения*. Часто оценкой пренебрегают, однако она может предоставить возможность для развития взаимопонимания и приверженности курсу и практической деятельности коалиции.
7. *Разработайте нормы поведения, чтобы обеспечить взаимное уважение и ответственность*. Если они приняты коллективно, проще будет соблюдать подотчетность среди организаций-членов без недовольства и поиска виновных. Постарайтесь сделать так, чтобы ваши правила сотрудничества учитывали разницу в уровнях возможностей и ресурсов.

В идеале коалиции работают на базе сформулированных и утвержденных принципов и процедур. Важно с самого начала определить политику руководства и принятия решений.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ

Инструменты анализа проблемы

Для анализа проблемы и определения целей и задач возможно использовать такие инструменты: «дерево проблем», «дерево целей», SWOT-анализ, STEP-анализ, «профиль сообщества», после чего определить стратегию коалиции, исходя из существующих в коалиции ресурсов.

Дерево проблем

В четком определении проблемы может помочь такая технология, как «Дерево проблем». Стоит всегда помнить о том, что проблема состоит не в отсутствии решения, а в существовании негативной ситуации, которую возможно изменить.

Эта технология используется для анализа коренных причин проблемы и определения ее основных последствий. Визуальная структура анализа может быть выполнена в виде дерева, где ствол представляет проблему, корни — причины, породившие эту проблему, ветви дерева — последствия, которые возникнут, если проблема не будет решена.

Для того чтобы построить дерево проблем, необходимо прежде всего определить тот факт, который вызвал необходимость более пристального внимания к проблеме. Например, из статей местных СМИ о перебоях с питьевой водой для жителей поселка можно сделать вывод, что в домашних хозяйствах не хватает чистой воды. Далее следует ответить на вопрос, почему это происходит, т.е. определить причины. В случае с водой — это перерасход наличных источников воды (связанный, например, с ограниченным числом колодцев), сокращение количества источников чистой воды и сокращение воды в источниках. Далее по каждому факту следует понять и написать причины, его вызвавшие. Например, одной из причин «сокращения количества источников» является загрязнение существующих источников и ужесточение доступа к ним.

Определив то, что является проблемой, необходимо трансформировать ее уже в конкретную цель. Превращение проблемы в позитивную формулировку помогает определить цель. Обращение к причинам проблемы позволяет определить результаты и необходимые действия. Важное место занимает работа над пониманием последствий ключевой проблемы, они также фактически являются проблемами, хотя в некоторых случаях эти последствия могут быть и полезными. При формулировке цели всегда надо помнить о заинтересованных сторонах в решении или же, наоборот, сохранении проблемы, а также о тех, кого называют термином «стейкхолдеры».

Стейкхолдер (stakeholder, англ. — участник совместного дела) — лицо, прямым или косвенным образом заинтересованное в конкретной деятельности. (Википедия)

SWOT-анализ

Прежде чем приступить к непосредственному планированию и реализации мероприятий коалиции, важно прежде всего проанализировать как имею-

щие ресурсы коалиции, так и те, в которых она нуждается для своих действий. То есть нужно провести первичную, базовую оценку самой коалиции — оценку «изнутри», оценить собственные возможности и слабости, плюсы и минусы коалиции. Не менее важная задача — оценить окружение, понять, в каком поле предстоит действовать коалиции, чтобы определить свое место и возможности для действия в этом поле. Это поможет самоидентифицироваться и определиться в текущей ситуации, и уже более эффективно и продуктивно действовать дальше.

SWOT-анализ — инструмент анализа ситуации, того или иного решения, который полезен как для начала работы над стратегическим планом или для оценки потребности в новом проекте, так и для принятия решения по простому вопросу. Например, стоит ли этим летом поехать в отпуск в деревню? Вопрос или решение рассматривается с учетом позитивных и негативных внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на объект анализа. Этот анализ позволяет «увидеть» ситуацию с различных позиций и учесть различные факторы при составлении плана действий. SWOT — это английский акроним¹, широко известный среди менеджеров и специалистов.

«S» — означает *преимущества* организации (*англ. strength*).

«W» — *слабости* организации (*англ. weakness*), эти характеристики описывают то, как вы видите организацию или проект в настоящий момент.

«O» — *возможности* (*англ. opportunities*), которые могут появиться.

«T» — *угрозы* (*англ. threat*), с которыми придется столкнуться.

Также можно сказать, что в поле «S» и «W» вы анализируете вашу коалицию «изнутри», с точки зрения того, что она представляет собой в данный момент — в настоящем. В поле «O» и «T» вы анализируете внешние угрозы и возможности, которые могут ожидать коалицию в будущем.

Для каждой части инструмента SWOT можно проводить анализ. Так, для «внутренней» части анализа коалиции можно использовать следующий план:

- Организационные ресурсы и менеджмент

¹ Акроним – слово, составленное из первых букв слов, представляющих единое понятие.

- Ценности
- Человеческие ресурсы
- Маркетинг
- Информационные ресурсы
- Нормативная база
- Финансовые и материальные ресурсы

Для «внешней» части анализа можно использовать следующий план:

- Потенциальные партнеры и конкуренты
- Взаимоотношения с референтными (значимыми) группами (например, органы власти)
- Ценности в сообществе
- Доступность человеческих ресурсов
- Информационные ресурсы
- Маркетинг
- Имидж
- Доступность финансовых ресурсов
- Нормативно-правовая база
- Иные внешние факторы, оказывающие влияние (например, преддверие новогодних каникул)

Важно не только перечислить все пункты анализа, но и затем сконцентрироваться на том, что вы можете сделать, чтобы преодолеть свои слабости, проанализировать, какова природа ваших преимуществ и что можно сделать для того, чтобы не потерять их. Подумайте также о том, как вы можете минимизировать угрозы или преобразовать их в возможности или потенциально сильные стороны. А идеальным вариантом будет, если вам удастся придумать, как обратить свои слабые стороны в силу, а угрозы — в возможности.

STEP-анализ

Для того чтобы проанализировать то окружение, ту внешнюю среду, в которой предстоит работать коалиции, вы можете использовать такой полезный

инструмент, как STEP-анализ. Его можно использовать и тогда, когда вы пытаетесь искать новых партнеров для коалиции. В таких случаях STEP-анализ может быть незаменим. STEP-анализ рассматривает следующие факторы:

- Социальный (Social) — демографические модели, например, стареет ли население. В сфере социальной политики — обеспеченность жильем, преступность и т.д.
- Технологический (Technological) — изменение технологий, кто имеет доступ к техническим новшествам (компьютер, Интернет и т.д.).
- Экономический (Economic) — уровень бедности, политика местного правительства.
- Политический (Political) — политика правительства в отношении специфических групп населения, групп, подверженных влиянию.

Если ваша коалиция имеет экологическую направленность, или же на ваш проект могут оказать влияние экологические факторы, можно провести STEEP-анализ, добавив экологический фактор (Ecological).

Профиль сообщества

Полезным инструментом перед началом планирования работы коалиции может стать Профиль сообщества, который поможет определить потребности населения того или иного города/района. Он содержит информацию о местном сообществе. В российской практике такую подборку информации часто называют «социальным паспортом».

Этот инструмент необходимо использовать в том случае, если ваша идея направлена на преодоление проблем различных категорий граждан, и в том случае, если для решения проблемы вам потребуется работать с населением.

Профиль сообщества может включать в себя следующую информацию:

1. Основные сведения (географические, социальные и другие особенности проживания людей в данной территории).
2. Проблемы, с которыми сталкиваются люди, живущие в этом сообществе.
3. Состав населения, количество семей.
4. Здоровье людей, живущих в данной местности.

5. Обеспеченность жильем.
6. Доход на душу населения.
7. Занятость.

Информацию для составления Профиля сообщества вы можете найти в различных источниках, среди них:

- Официальные отчеты органов власти
- Средства массовой информации
- Научные исследования в той или иной области, в данном случае нам интересны исследования местных ученых
- Статистические материалы
- Поиск в сети Интернет
- Беседы со специалистами и др.

В специальной литературе вы сможете найти и другие методы анализа ситуации, но применив даже эти вышеописанные методы, которые достаточно просты и эффективны, вы сможете узнать очень многое о собственном сообществе, о проблеме, с которой работаете, и застрахуете себя от многих ошибок.

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ

Ресурсы — это совокупность материальных, финансовых, организационных и других средств, а также человеческие ресурсы.

В случае работы в коалиции необходимо учесть совокупные ресурсы, которые участники коалиции готовы предоставить в общий коалиционный «котел». Коалиция может распоряжаться имеющимися ресурсами, а на привлечение требуемых ресурсов из других источников следует затратить время и усилия.

Анализ ресурсов возможно провести, опираясь на приведенную ниже таблицу. При «инвентаризации» тех ресурсов, которыми обладает коалиция, старайтесь быть более конкретными и детальными, чтобы более эффективно использовать полученные данные для дальнейшего планирования и в целом в работе коалиции. Можно дополнять данную таблицу другими видами ресурсов, в зависимо-

сти от ваших потребностей, так как в этой таблице перечислены не все возможные ресурсы. Например, здесь мы ничего не говорим о таком ресурсе, как время, тогда как оно бывает очень важным, особенно если свою активность коалиция проводит на открытом воздухе. Эта таблица не случайно начинается с человеческих ресурсов. С точки зрения менеджмента наличие или отсутствие человеческого потенциала является определяющим фактором для развития и выживания и для реализации проектов. Это относится как к организациям, так и к коалициям. Имея необходимые человеческие ресурсы, вы сможете привлекать и другие виды ресурсов.

Таблица

Ресурсы коалиции¹

Ресурсы	Внутренние	Внешние
Человеческие	Сюда могут быть включены сотрудники, члены и добровольцы организаций, входящих в коалицию, а также их знания, опыт, связи, личные качества, увлечения, которые могут быть полезны для деятельности коалиции	Друзья, родственники, знакомые членов коалиции; специалисты по различным вопросам, с которыми сотрудничает коалиция и другие потенциальные партнеры

¹ Эта таблица изначально появилась на основе работ участников семинаров «Менеджмент НКО», проведенных Фондом «Возрождение земли Сибирской» в 1999–2001 год, как инструмент анализа ресурсов НКО. Затем ее стали использовать члены Сибирской сети Центров общественного развития для инвентаризации ресурсов территорий, коалиций и т.д. в силу универсальности и малозатратности данного инструмента.

Материально-технические	Помещения, офисное оборудование, мебель, иное оборудование, принадлежащее организациям-членам коалиции на правах собственности и которое может быть использовано для целей коалиции	Все перечисленное в колонке внутренних ресурсов, если эти ресурсы не являются собственностью организаций-членов коалиции, однако доступны по мере необходимости или на правах долговременной аренды, а также переданные в оперативное управление
Информационные	Знания членов коалиции, собственные базы данных, периодические издания, которые издают члены коалиции, библиотечный фонд, видео-, аудиотеки, сайты, электронные рассылки, уже имеющиеся у членов коалиции	Доступ к радио, TV, другим СМИ, Интернет, социальные сети, базы данных других организаций, электронные рассылки, знакомство с людьми, владеющими информацией, подписные издания, каталоги и т.д.
Имидж коалиции	Имидж коалиции и каждого ее отдельного члена в глазах ее собственных членов, психологическая комфортность внутри коалиции, финансовая и организационная устойчивость коалиции, осознание коалиции как известного явления (бренда)	Имидж коалиции в глазах партнеров и конкурентов, местного сообщества, местных властей и бизнеса, известность коалиции (является ли она брендом)
Финансы	Финансы, которые удалось привлечь из различных источников на деятельность коалиции (гранты, спонсорские средства, частные пожертвования, целевые средства из местного или федерального бюджета и т.д.)	Потенциальные источники финансирования для деятельности коалиции
Технологии	Технологии, которыми владеют члены коалиции	Технологии, которые применяются в третьем секторе или других секторах, которые можно перенять в интересах коалиционной работы

Также вы можете провести аналогичный анализ ресурсов коалиции, используя в качестве основания для классификации имеющиеся и необходимые для той или иной деятельности ресурсы, плюс создать список потенциальных источников ресурсов, которые лягут в основу фандрайзингового плана.

Привлечение сторонников и партнеров

(Защита общественных интересов: курс лекций. Книга V / под ред. ЦП НКО. — М.: ЦПНКО, 2003. (Школа управления НКО))

Методы и механизмы работы

Привлечение сторонников в коалицию является, пожалуй, ключевым моментом для ее успеха, не менее важным, чем четкое понимание ее основной цели и результата. Каждая группа сторонников или отдельно взятый человек имеют свой четко выраженный интерес. Совпадение этих интересов и приносит коалиции успех. В качестве ключевых коммуникационных технологий для привлечения сторонников следует назвать:

1. Технологии информирования потенциально заинтересованных лиц.
2. Проведение переговоров с лицами, заинтересовавшимися участием в коалиции или решением заявленной проблемы.
3. Фасилитирование взаимодействия между участниками коалиции.

Причем следует отметить, что эти технологии идут в строгой последовательности, одна за другой.

Фасилитация (фасилитирование) — процесс оказания помощи группе в выполнении задачи, решении проблемы или достижении соглашения к взаимному удовлетворению участников. Успешная фасилитация включает: подготовку и планирование; конструктивный подход; определенные навыки и тип поведения; набор средств и методов, необходимых для работы. Факторы, влияющие на привлечение сторонников:

1. Совпадение интересов сторонников и коалиции.
2. Наличие представителей референтной группы.
3. Понятность, прозрачность цели и задач создаваемой коалиции.
4. Устойчивость взаимоотношений между членами коалиции.

Референтная (эталонная) группа — это группа лиц, на мнение которых люди ориентируются при принятии решений, выборе способов поведения или образцов для подражания. К референтной группе относятся: спортивные чемпионы, раскрученные политики, звезды шоу-бизнеса, представители привлекательных, с точки зрения населения, профессий, т.е. люди, чье имя широко известно и уважаемо.

Проведение эффективных встреч и переговоров

(Janice Fine, Training and Internship Program «Northeast Action», 2003)

Технологии информирования потенциально заинтересованных лиц описаны во многих источниках. Это и СМИ, и прямая рассылка, и проведение агитационных акций. Но этот инструментарий подходит для привлечения поддержки со стороны населения, организаций, а также создания силового поля общественного давления на проблему. Но если мы говорим об участниках переговоров, то это непосредственная встреча с партнером. Встреча может быть индивидуальной, а может быть и общей, совместной с другими потенциальными партнерами.

Общую технологию первой информационной встречи можно описать с помощью следующих действий:

1. Подготовка инициативной группой организации-инициатора четкого описания идеи проведения. Описание идеи должно быть зафиксировано на бумаге, а не только в головах участников встречи.
2. Создается список потенциальных партнеров. Критерии включения в него людей или организаций проговариваются или записываются инициаторами встречи. Список не должен быть очень большой. В него необходимо включать тех, кто может внести в коалицию реальный ресурс, включая социальный капитал. Например, организация не имеет собственного

транспорта, который может понадобиться для коалиционной работы, но она имеет возможность привлечь такой транспорт для коалиции благодаря своим контактам.

3. Формируется повестка встречи. Оговаривается желаемый результат.
4. Готовятся необходимые для встречи документы, включая повестку и основную информацию по проблеме, ради решения которой собирается коалиция.
5. Приглашаются потенциальные участники. Им вручается планируемая повестка встречи.
6. Готовится презентация информации по проблеме, ради которой создается коалиция.
7. Позитивное восприятие участниками информации, идей и предложений усилит чай во время встречи или после нее.
8. Во время встречи создается список ее участников и ведется ее протокол.
9. Каждому дается возможность высказаться.
10. В заключение делается предложение по поводу даты проведения следующей встречи и ее повестки.

Во время общей встречи вас могут подстерегать следующие опасности, которые необходимо учесть при ее подготовке и проведении:

- Участники встречи заразились общей эйфорией и согласились стать членами коалиции, не взвесив для себя все «за» и «против». Решения, принимаемые в группе, менее консервативные и более инновационные, чем решения, принимаемые индивидуально. Проблема — преждевременность.
- Участники встречи благополучно согласились, взяли на себя обязанности, и в итоге ничего не сделали. Проблема — необязательность.
- На встречу пришли неуполномоченные люди, которые при представлении информации перед лидерами своей организации не смогли донести до них всю важность вашего предложения. Это произошло из-за их трак-

товки вашей информации, отсутствия достаточного авторитета у этих людей. Проблема — потеря/искажение информации.

В случае если это не общая, а индивидуальная встреча, т.е. вы идете на встречу к потенциальному участнику коалиции, следует подготовиться к встрече:

- Собрать информацию об организации (человеке), с которой(-ым) вы планируете встретиться по поводу коалиции.
- Подготовить необходимую информацию, документы, которые необходимо взять с собой.
- Составить список вопросов для встречи и подумать о том, какой результат вы хотели бы получить. Хорошо, если социальный капитал организации или человека начнет работать для целей коалиции уже после встречи с вами.

Проведение эффективных собраний

(Janice Fine, Training and Internship Program «Northeast Action», 2003)

Составление расписания и планирование собраний

Хорошо проведенное собрание очень важно для успеха вашей организации. Вы можете выполнить больше работы и принять лучшие решения, если ваши собрания проводятся грамотно. Есть больше вероятности, что люди будут участвовать в собраниях, если они начинаются и заканчиваются вовремя и хорошо организованы.

Прежде чем планировать повестку дня, было бы хорошо начать с дискуссии о целях собрания: Чего вы хотите добиться? Какие наиболее важные вещи вы бы хотели, чтобы произошли на вашем собрании? Какие решения необходимо принять? Собрания, на которых лишь сообщается информация, обладают малой энергетикой и скучны — возможно, было бы лучше вместо этого просто послать эту информацию людям по почте. Почему для людей будет важно выкроить время, чтобы прийти на собрание? Когда необходимо принять несколько решений, было бы полезно расположить эти вопросы в таком порядке, который помогал бы проведению собрания:

- легкие решения в первую очередь: людям будет приятно начинать с простых решений;
- трудные, спорные решения: решения, требующие долгих дискуссий и/или энергии, должны ставиться после легких вопросов и до того, как люди начинают уставать;
- умеренные, не спорные решения: решения, которые имеют определенную важность, но по которым предполагается согласие большинства людей, следует ставить в конце. У людей уже истощилась энергия, и будет хорошо завершить собрание на позитивной ноте, если это возможно.

Распределите роли на собрании: председатель, человек, ведущий протокол, ответственный за регламент, докладчик, наблюдатель за процессом в группе.

Основные правила ведения собрания:

- Начинайте собрание вовремя
- Приветствуйте и представляйте каждого
- Делайте обзор повестки дня
- Объясняйте правила собрания
- Поощряйте участие
- Придерживайтесь повестки дня
- Избегайте принятия решений в деталях
- Пытайтесь получить обещания
- Ведение дискуссии к завершению
- Уважайте каждого
- Будьте гибким
- Обобщайте результаты собрания
- Проводите оценку
- Поблагодарите людей
- Заканчивайте собрание вовремя или раньше. Люди действительно ценят собрания, которые заканчиваются вовремя, и охотнее туда ходят

КОАЛИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ

(Лиза Венекласен при участии Валери Миллер. Новые отношения Власти, Граждан и Политики; http://cip.nsk.su/non-cgi/Pbl/LibraryManager/88/Novie_otnoshenia_vlasti__grajdan_i_politiki.pdf)

Для того чтобы определить стратегию достижения результата, участники коалиции должны сообща определить цель и результат коалиционной работы. Определить как для себя лично, так и для коалиции в целом. В принципе, цель и результат уже есть. На первом этапе они были сформулированы инициаторами создания коалиции. Цель и результат тесно связаны с проблемой, которую увидел инициатор коалиции. Но это результат с точки зрения инициатора. Если у него есть желание решить поставленную задачу с использованием ресурсов других организаций, то результат для коалиции должен быть сформулирован заново, с учетом точки зрения всех членов коалиции.

Новая формулировка результата деятельности коалиции может полностью или по смыслу повторить все, что было предложено инициатором. Это может означать, что инициатор коалиции провел хорошую подготовительную работу, пригласил нужных участников и был профессионален в формулировке цели и результата, но может означать и то, что участники встречи вообще не заинтересованы в результате. Бывает, что на встречу приходят из уважения к пригласившему. Эту опасность необходимо знать и минимизировать ее влияние на коалицию с первых шагов. В частности, поручая участникам коалиции определенную сферу индивидуальной ответственности и организуя коллегиальный контроль достижения поставленного результата.

Стратегия — описание результатов и процессов, которые должны быть выполнены для достижения всей совокупности стоящих перед организацией целей.

Сформулировав цель и результат, необходимо перейти к такому важному моменту, как формирование стратегии их достижения, т.е. определение направлений деятельности.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЮ КОАЛИЦИИ

Среди факторов, определяющих стратегию коалиции, можно выделить следующие:

- Миссия
- Полученные в результате объединения преимущества и слабости
- Состав участников, партнеров с точки зрения их компетенции, специализации и интересов
- Степень доверия внутри коалиции
- Имеющиеся в распоряжении ресурсы
- Ожидаемые от деятельности коалиции изменения
- Исследования, включая оценку потребности в решении проблемы, ради которой создается коалиция
- Культура и компетентность лидеров коалиции
- Окружающая среда, в которой предстоит работать коалиции

ТИПЫ КОАЛИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

Каждый тип стратегии подходит к тому или иному виду коалиции. Наиболее часто используемый среди некоммерческих организаций тип, ориентированный на привлечение местных ресурсов, — это стратегия, построенная на опыте. Можно выделить следующие типы коалиционных стратегий:

- *Стратегия, построенная на опыте.* Она формируется поэтапно, при возникновении вызовов извне, со стороны окружающей среды.
- *Стратегия лидерского типа* определяет стратегию, которая формируется в уме лидера на базе его личного видения ситуации и тенденций ее развития.
- *Проблемно-ориентированная стратегия, или стратегия сужения поля деятельности.* Из всех проблем выбирается приоритетная, с точки зрения участников коалиции. Далее для достижения первого видимого результата идет работа исключительно с ней.
- *Программная стратегия, или стратегия полного охвата.* Затрагиваются подпроблемы разных уровней влияния на основную проблему. Результат

является отсроченным и описывает скорее общие изменения в окружающей проблеме среде.

- *Стратегия, ориентированная на целевую группу.* В рамках сообщества выбирается целевая группа, и с ней ведется работа по всем вопросам, важным для коалиции.
- *Стратегия присоединения.* Присоединение к уже существующим глобальным, национальным кампаниям и коалициям и согласование собственных планов коалиции с их планами.

Вопрос согласования стратегии внутри коалиции является ключевым. Различные взгляды на стратегию среди союзников могут привести к неудаче даже в случае их активных действий.

Подводя итог, следует отметить, что стратегия коалиции вырабатывается в большинстве случаев сообща, является важным условием, обеспечивающим ее устойчивую деятельность. Если организации объединились в коалицию, то они должны понимать, что независимо от их размеров и ресурсной обеспеченности у каждого из участников есть свой, особый ресурс.

Коалиция — дело добровольное. Любая организация может из нее выйти в любой момент. Часто подобный выход используется противниками коалиции, если таковые имеются, для того, чтобы показать слабость данной коалиции. Коалиция теряет не только ресурсы вышедшего члена, но и дополнительно теряет в своем имидже со стороны сообщества, что иногда может явиться для нее ключевым фактором, определяющим ее успешность. В связи с этим стоит сказать, что нужно приглашать только тех, с кем вы готовы работать, а не всех подряд. Пригласив же, договариваться, независимо от размеров ресурсов приглашенного, о совместной стратегии. Разработанная коалицией стратегия может включать проведение кампаний и акций, способствующих достижению цели и результатов.

КАМПАНИИ

(Janice Fine, Training and Internship Program «Northeast Action», 2003)

Кампания — это серия тактических ходов, разворачиваемая в течение конкретного периода времени, каждый из которых усиливает власть коалиции и увеличивает давление на целевой объект до тех пор, пока он не уступит вашим конкретным требованиям.

Кампания — это не серия мероприятий на общую тему, скорее, это серия тактических ходов, каждый из которых тщательно выбран, чтобы распределить давление на целевой объект во времени.

Все тактические ходы связаны между собой, и каждый из них выбирается, основываясь на том, какая сила потребуется для того, чтобы это сделать, и какое давление это реально окажет на целевой объект, чтобы он уступил.

Кампания не бесконечна — она имеет начало, середину и окончание; она заканчивается конкретной победой, люди получают что-то, в чем они нуждались/хотели и не имели до этого, и/или целевой объект соглашается сделать что-то, что он отказывался сделать до этого.

Цели кампании могут быть: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. Это заставляет вас думать об организационной работе как о процессе, который происходит в течение определенного периода времени, а не как об однократном эпизоде, направленном на ограниченную задачу. Это помогает вам разбить большие вопросы на меньшие компоненты, в которых можно победить и которые, в свою очередь, дают вам шанс строить вашу коалицию. Чтобы выжить, особенно в продолжительной кампании, коалиция должна двигаться от победы к победе.

АКЦИИ

(Janice Fine, Training and Internship Program «Northeast Action», 2003)

Акции — это действия, которые люди, являющиеся организаторами и группами поддержки, делают для того, чтобы оказать влияние на целевой объект.

- Акция включает в себя наличие группы людей, обладающих конкретными требованиями, которые имеют дело с человеком, имеющим власть дать им то, что они хотят.
- Это мероприятие, организованное с целью получить **реакцию**.

Требования основываются на анализе вашей силы. Типы требований:

- **Процедурные:** провести еще один митинг; добиться назначения члена вашей группы в состав комиссии, комитета, совета (это требования уступок).
- **Существенные:** убрать свалку, снизить налоги, построить жилье, организовать программу организации внеурочного времени для школьников (это основные требования).
- Хорошо иметь оба типа требований в вашей акции.
- Помните, что необходимо спросить: когда это будет сделано? как? кем? как мы узнаем об этом? будет ли возможность вести мониторинг этого? как ваша группа будет вовлечена в процесс исполнения?

Для успеха акции необходимо как минимум приход 70% благополучателей и участие групп поддержки, к которым относятся:

- Члены вашей коалиции.
- Представители различных групп поддержки, которых затрагивает данная проблема.
- Известные и уважаемые лидеры местного сообщества.

ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

При разработке стратегии достижения определенной коалицией цели и результатов необходимо определить показатели (индикаторы), по которым мы сможем, проводя мониторинг и оценку нашей работы, понять, правильно ли мы идем к достижению поставленной цели, или нам необходимо изменить некоторые тактические шаги в стратегии.

Индикатор (показатель) — это один из механизмов, позволяющих ответить на вопрос, какой достигнут прогресс в достижении определенной стратегической цели и достигнут ли он вообще. Он количественно определяет эффек-

тивность деятельности по реализации конкретной программы путем сравнения реальных результатов с ожидаемыми. Индикатор не раскрывает причин, по которым не удается достигнуть прогресса.

Мониторинг — это постоянный процесс отслеживания деятельности и сопоставления ее результатов с запланированными. В процессе мониторинга может выноситься промежуточная оценка, которая потом учитывается при вынесении общей оценки.

Оценка — анализ данных мониторинга (или данных, полученных в момент проведения оценки), который отвечает на вопросы: почему процесс развивается именно таким образом? как он развивается? А также дает рекомендации к изменению деятельности в целях ее улучшения.

Для того чтобы участники коалиции могли корректировать свою деятельность во время совместной деятельности, оценить, в какой мере они достигли запланированных результатов, в конце деятельности проводится оценка. Оценка связана со сравнением текущих и итоговых результатов с запланированными результатами. Оценка результатов приобретает все большее значение в результате роста интереса со стороны финансирующих агентств к информации о результатах поддержанных ими программ и проектов, включая коалиционную деятельность. Проведение оценки результатов помогает определить, какие программы и виды деятельности действительно приводят к достижению результатов, необходимых получателям услуг, и позволяет избежать видов деятельности, которые кажутся важными на определенном этапе работы, но не приносят желаемых результатов.

УПРАВЛЕНИЕ КОАЛИЦИЕЙ

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

(Лиза Венекласен при участии Валери Миллер. Новые отношения Власти, Граждан и Политики;
http://cip.nsk.su/non-cgi/Pbl/LibraryManager/88/Novie_otnoshenia_vlasti__grajdan_i_politiki.pdf)

Способ управления коалицией зависит от ее типа.

Это может быть свободная неформальная коалиция, которая не имеет названия, специального штата и средств, кроме тех, что поступают от групп или организаций, в нее входящих. Представители разных групп регулярно собираются на встречи для обмена текущей информацией и координации своих усилий в совместной работе.

Организованная неформальная коалиция — обычно имеет название, ряд общих задач, структуру формального представительства и механизм принятия групповых решений. Финансирование и обеспечение штата идет за счет организаций — членов коалиции.

Формальная коалиция — существует как самостоятельная единица и действует автономно от лица входящих в ее состав организаций. Имеет независимые фонды и ресурсы.

Для руководства коалицией создается управляющий орган (совет, комитет), в который входят представители всех организаций. Если коалиция очень большая, можно создать секции (комитеты), отвечающие за выполнение той или иной работы, по мере необходимости. Например, если коалиция создается для проведения акции, то, может быть, нужен финансовый комитет, который будет заниматься ее бюджетом, информационный — для работы со СМИ, организационный, отвечающий за транспорт, помещение. Содержательный блок, если такой создается, может отвечать за проведение специальных мероприятий в ходе акции для усиления влияния коалиции на органы власти, принимающие решение, привлечения внимания к проблеме большого числа граждан сообщества.

Функции создаваемых руководящих органов и обязанности их членов определяются участниками коалиции. В любом случае минимально необходимы координатор и секретарь.

Все члены коалиции, в том числе и вновь вступающие, берут на себя обязательство принимать участие в работе хотя бы одного из комитетов. Представители комитетов регулярно собираются для обсуждения,

планирования и корректировки совместных действий. При такой структуре соблюдается один из важных принципов совместной работы — прозрачность.

При создании коалиций, особенно долговременных, обычно готовят соглашение. Описывается система взаимодействий, принципы формирования и использования ресурсов, распределение обязанностей и полномочий, другие основные принципы существования.

При разработке коалиционных соглашений, структур и процедур важно не забывать, что все они нужны лишь постольку, поскольку позволяют сделать работу коалиции максимально эффективной. В противном случае пустое соблюдение формальностей, превращенное в самоцель, лишь отнимает драгоценное время и силы участников коалиции, мешая реальной работе и приводя к развалу объединения и дискредитации самой идеи сотрудничества.

Как правило, все коалиции открытые. Открытость — очень важный фактор, иначе коалиция может превратиться в некое подобие тайного ордена. Популярности в глазах общества это не принесет.

В организации работы коалиции важную роль играет лидер коалиции — руководитель. Простое определение лидера — это человек, имеющий последователей, то есть базу, состоящую из людей, которые верят в него, доверяют ему, ценят его мнение. Хороший лидер мотивирует и развивает лидерские качества в других, и признается как лидер других людей. Эффективность коалиции зависит от сильного руководства и командной работы. Поощрение командной работы — важная обязанность руководителя. Она требует самопознания и понимания своих сильных и слабых сторон при работе с другими. Что нас мотивирует? Каковы наши основные ценности? Как изменил нас жизненный опыт?

Управление рисками

Практически любая деятельность подвергается рискам. Риски отличаются между собой по двум параметрам. Первый — это вероятность возникновения риска, а второй — это сила его воздействия на организацию или проект. Минимизация влияния рисков (в данном случае на коалицию) или управление риском осуществляется с помощью следующих технологий:

1. Идентификация риска
2. Квалификация риска
3. Противорисковые мероприятия

Управление риском — это процесс выявления и оценки рисков, а также выбор методов и инструментов управления для минимизации рисков, возникновение которых может оказать негативное влияние на коалицию.

Управление конфликтами

Работа в коалиции основана на взаимодействии, на постоянном контакте между людьми и группами людей, направленных на достижение общей цели. Каждая личность или группа, входящая в коалицию, обладает своей индивидуальностью, она отличается своими мотивами, интересами, ценностями, принципами, целями, которые могут иногда не совпадать и даже противоречить друг другу. И все это в какой-то момент может привести к противостояниям и конфликтам внутри коалиции. А это не только нарушает, вносит беспорядок в работу коалиции и создает препятствия для достижения коалиционной цели, но даже приводит к распаду коалиции и прекращению ее работы. Для того чтобы не допускать этого, нам важно знать о причинах, которые могут породить конфликты в коалиции; организовать ее работу таким образом, чтобы предупредить разрастание конфликтов. А в случае если конфликты все-таки возникли, уметь не только выйти из них с наименьшими потерями, максимально снизить их негативные последствия, но даже более — уметь извлечь из конфликта пользу, общую выгоду для противоборствующих сторон, когда конфликт становится источником дальнейшего развития коалиции.

Конфликт — осознанное столкновение, противоборство минимум двух людей, групп, их взаимно противоположных, несовместимых потребностей, интересов, целей, типов поведения, отношений, установок, существенно значимых для этих личностей и групп. Это проявление объективных или субъективных противоречий, которое выражается в противоборстве сторон, сопровождаемое чаще всего психическим напряжением и возникновением негативных эмоциональных состояний у его участников.

Для того чтобы предупреждать возникновение конфликтов внутри коалиции между ее членами — отдельными людьми или организациями, либо эффективно разрешить уже возникший конфликт, важно разобраться с теми причинами, которые его вызвали или могут служить предпосылкой для возникновения. Осознав причины, мы сможем выстроить правильную стратегию для разрешения конфликта. Причины могут быть самыми разными, все зависит от конкретной ситуации, от специфики управления коалицией и т.д.

РАБОТА В КОАЛИЦИЯХ, ОБЪЕДИНЯЮЩИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ СЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА

В разных секторах общества существует разная культура управления, различная терминология и ценности. Также следует учитывать, что у каждого сектора есть свои задачи, основная цель, для достижения которых та или иная организация принимает участие в коалиции. Для представителей государственной власти и органов местного самоуправления — это реализация властных полномочий для выполнения задач, поставленных в рамках существующего законодательства и местной нормативно-правовой базы. Для бизнеса — это получение прибыли. Для некоммерческих организаций — это реализация миссии в рамках решения социально значимых проблем. Для политических организаций — это приход к различным уровням власти. Для религиозных организаций — достижение тех задач, которые актуальны для данного культа. Средства массовой информации (СМИ) — решают цели и задачи, поставленные перед ними учредителями: органами государственной власти и местного самоуправления, или бизнесом, или некоммерческими организациями, или политическими партиями, или религиозными организациями, а также частными лицами.

Для снижения рисков разного понимания цели, задач, результатов и подходов к коалиционной деятельности следует использовать формализацию существующих внутри коалиции договоренностей.

Руководители некоммерческих организаций, которые входят в Сибирскую сеть из 11 регионов РФ, имеющие большой опыт создания как профильных коалиций, в которых принимают участие только НКО, так и межсектор-

ных, отметили следующие особенности, на которые необходимо обращать внимание при создании и работе в коалиции, объединяющей представителей разных секторов (НКО, власти, бизнеса):

- Представительство разных секторов придает больший вес коалиции в одних случаях, и, наверное, может быть и минусом. В общем, этот момент сразу привлекает внимание общественности.
- Выяснение общих интересов и постановка целей может занять больше времени и усилий, сложнее согласовывать процедуры принятия и реализации решений.
- Сложнее посадить за один стол людей с разным уровнем ответственности.
- У участников разные по объему ресурсы и возможность доступа к ним.
- Разные принципы формирования и исполнения бюджета.
- Люди, работающие в разных секторах, говорят «на разных языках», имеют разные представления и опыт коалиционных взаимодействий.
- Желание доминировать у представителей органов власти.
- Лучше лоббируют, работают «один на один».
- Нужно учитывать интересы всех участников. Если это власть, то нужно подумать о соответствии приоритетам органов власти. Если бизнес — то о возможности продвижения бизнеса.
- Возможность в последний (решающий) момент получить «сюрприз», который испортит всю работу в коалиции с представителями власти или бизнеса.
- Более эффективное решение тех проблем, которые ставит перед собой создаваемая коалиция.
- Взгляд с разных сторон на достижение цели.
- Обязательно должна быть большая формализация: договора, прописанные процедуры, принципы коалиции.
- Проведение более активного мониторинга коалиционной деятельности.

Этот опыт в организациях был накоплен в течение последних 16 лет при организации и работе в межсекторных коалициях в регионах Сибири. Инициаторами и лидерами этих коалиций выступали представители НКО.

СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА

В случае объединения двух и более человек, а тем более организаций одним из важнейших вопросов, который приходится решать, является вопрос, связанный с информационным обменом. При передаче информация может теряться и искажаться, по причине неполучения одной информации может появляться новая, созданная тем, до кого нужная информация не дошла. Как говорят, свято место пусто не бывает. В качестве примера, наглядно показывающего происходящие с информацией метаморфозы, можно привести известную с детства игру «Испорченный телефон», в которой слово «электрификация», пройдя через несколько фильтров (игроков), легко может стать на выходе словом «акция» или «акация».

Ключевая роль общего информационного поля внутри коалиции заключается в следующем:

- Согласованность действий.
- Профилактика конфликтных ситуаций.
- Стимулирование членов коалиции к продолжению совместной деятельности.
- Корректировка стратегии и тактики (рабочего плана).
- Поддержание имиджа «общего дела» как вне, так и внутри коалиции.
- Более эффективная работа с ресурсами членов коалиции.

Современные коммуникационные технологии, основанные на использовании Интернета (начиная от социальных сетей и сайтов организаций, заканчивая онлайн-конференциями, вебинарами и сервисами Google Docs), позволяют обеспечить доступ всем членам коалиции, вне зависимости от их численности и географической удаленности, к информации о деятельности коалиции, осуществлять онлайн-обсуждения, обмен мнениями, принятие решений, совмест-

ную разработку документов и планирование мероприятий. Долгоживущие коалиции, как правило, создают собственные сайты или странички на сайтах своих инициаторов. Вот некоторые из них: www.protivbed.ru, <http://ngoregions.ru/>, <http://obrazovanie.perspektiva-inva.ru/?408>, <http://www.soclaboratory.ru/portfolio/4/190/>.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ВО ВНЕШНЕМ ОКРУЖЕНИИ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ КАМПАНИИ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ СМИ

Проведение информационных кампаний — широко востребованный в наше время способ взаимодействия со СМИ в интересах НКО. При этом используются многие методы и приемы, описанные в разделе «Коалиционная стратегия». Сами по себе кампании представляют собой целостную технологию, включающую четкую последовательность, приводящую к желаемому результату. Все элементы кампании связаны общей идеей, которая продвигается самыми различными способами. Кроме того, ее цели и задачи тесно связаны с изменением либо знаний, либо отношения, либо поведения (либо всего вместе) определенной группы людей, целевой группы. В ходе проведения кампании используются самые разнообразные формы, средства и каналы передачи сообщения. Создается единый видео- и звукоряд, а также дизайн (художественное оформление), что делает все элементы кампании узнаваемыми и связывает их в единое целое. Наконец, кампания всегда ограничена во времени. Масштаб ее может быть различным в зависимости от размеров целевой аудитории. Она может охватывать все население страны, может концентрироваться и на очень небольшой группе. Все зависит от целей и задач, которые ставят перед собой организаторы кампании. Рассмотрим основные этапы и составные элементы информационной кампании с учетом специфики работы коалиций. Прежде всего остановимся на вопросах применения этой технологии в практической деятельности НКО. Так как кампании в СМИ являются достаточно специфической деятельностью и требуют специальных знаний и материальных вложений, они не могут быть рекомендованы к частому применению всем НКО.

Выбор средства передачи информации зависит от того, кому предназначено обращение, что вы хотите сказать, ваших целей и ваших возможностей по работе с этим средством передачи информации.

Примерный перечень возможных медиаканалов

- Федеральные и региональные каналы телевидения
- Федеральные и региональные радиостанции, радиоточки в сетевых компаниях, транспорт
- Размещение наружной рекламы (щиты и/или стикеры в метро и на улицах города, реклама на наземном транспорте, уличные щиты)
- Федеральные, региональные, районные, окружные, муниципальные издания (анонсы, статьи, тесты, рубрики, вклейки, вложение и др.)
- Транспортная реклама (реклама в метро, в/на маршрутках, автобусах и троллейбусах, электричках)
- Использование ресурсов Интернета: вирусные ролики социальной рекламы, баннеры, контекстная реклама, блогосфера, социальные сети, директ-мейл, рекламы в компьютерных играх, «народные» ролики и т.д.
- Использование возможностей сетевых предприятий, супермаркетов и т.д.
- Использование светодиодных экранов на улицах, зданиях
- Использование мобильной связи, war-ресурсов
- Использование других новых или традиционных медиаканалов и промо-активностей, в том числе: распространение информационных материалов (листовки, плакаты, открытки, календари и брошюры через системы общественных учреждений, сети партнерских организаций, почтовые рассылки, сети досуговых учреждений и т.д.), проведение мероприятий (массовые акции, пресс-конференции, круглые столы, тренинги, локальные проекты).

Основные шаги в защите интересов через СМИ

- Подготовьте список имен и контактную информацию различных новостных организаций (информационных агентств и т.д.), их редакторов, и ключевых журналистов.

- Основываясь на вашем контекстном анализе СМИ, разработайте иерархию важности контакта.
- Для основных новостных агентств: установите отношения с журналистами и редакторами. Для наиболее симпатизирующих вам СМИ: отношения с ними должны позволить вам регулярно информировать их о прогрессе вашей кампании.
- Для каждого агентства и аудитории поймите, какие новости являются достойными освещения.
- Следите за новостями и общественным мнением по информации, относящейся к вашему вопросу. Сохраняйте вырезки, чтобы понять динамику освещения вопроса, в т.ч. в различных СМИ.
- Следите за приближающимися событиями, которые могут подчеркнуть ваш вопрос.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ КОАЛИЦИЙ

(Dee Kelsey and Pam Plumb. *Great Meetings: How to Facilitate Like a Pro*. Portland Maine: Hanson Park Press, 1999)

Организации могут рассмотреть преимущества и недостатки коалиций, а также миф о коалиции как «волшебной палочке», при помощи простого «мозгового штурма». Создание списка доводов «за» и «против» позволяет организациям проанализировать целесообразность присоединения к коалиции.

Преимущества:

- Увеличение ресурсов для достижения цели: члены альянса могут объединить человеческие и материальные ресурсы для достижения более весомых результатов.
- Повышение авторитета и репутации: официальные лица и широкая публика скорее обратят внимание на десять организаций, чем на одну или две.
- Численное преимущество: любому оппоненту гораздо труднее справиться с несколькими организациями, чем с одной.

- Расширение базы поддержки: объединение силы сводит вместе целевые группы всех членов коалиции.
- Создание возможностей для новых лидеров: когда существующие лидеры занимают посты в альянсе, освобождается место для новых.
- Создание возможностей для обучения: совместная работа над проблемой преподносит уроки демократической культуры.
- Расширение поля деятельности каждой организации: коалиционная работа добавляет новые виды деятельности и потенциальное влияние для каждой организации.
- Способствует долгосрочному усилению гражданского общества: чем больше взаимных контактов внутри гражданского общества, тем выше его способность привлечь к ответу официальные лица.

Недостатки:

- Отвлекает от другой работы: требования коалиции могут привести к пренебрежению другими приоритетами организации.
- Неравномерное распределение нагрузки: более слабые члены коалиции пользуются плодами работы более сильных, вызывая их недовольство.
- Для сохранения коалиции необходимы компромиссы, которые, по мнению некоторых членов, вступают в противоречие с их задачами.
- Создается напряжение в связи с неравномерным распределением власти: поскольку члены располагают разным уровнем ресурсов, навыков, опыта и пр., нарушается баланс власти — несколько сильных организаций могут доминировать, даже если более слабым организациям есть что предложить.
- Ограниченность авторитета: вклад каждой из организаций может не получать достаточного признания.
- Риск для репутации: если у одного из членов возникают проблемы, урон может быть нанесен всем членам по коалиции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение хотелось бы привести 10 принципов успешной коалиции, которым необходимо следовать для создания, укрепления и поддержания коалиций, предложенные Энн Векслер (<http://nfst.mccinet.ru/book/karasev.pdf>), являющейся специалистом по созданию коалиций. Принципы следующие:

1. *Обращайтесь к конечным частным интересам.*

Точно определите, кто выиграет в случае вашей победы, кто проиграет и у кого будут причины оставаться нейтральным.

2. *Будьте пытливы и внимательны.*

Определите те организации, с которыми надо войти в контакт: группы, которые пойдут за вами, группы, которые будут против вас, группы, позиции которых вы не знаете. Войдите в контакт со всеми и ведите список их приоритетов и факторов, влияющих на их позиции.

3. *Найдите активистов и дайте им работу.*

Не занимайтесь лишь пустым ведением списка союзников. Выясните, что каждый из них может принести вашей коалиции. Определите, кто будет действительно работать, а кто нет; выясните, кто нуждается в большей информации для того, чтобы работать эффективно.

4. *Находите информацию для широкой публики и для вас самих.*

Узнайте все то, что знают ваши противники. Разработайте свою информационную стратегию и план для ее осуществления.

5. *Добейтесь консенсуса.*

Создайте такую коалицию, чтобы она могла принимать решения и решать поставленные задачи.

6. *Установите диалог с противной стороной.*

Узнайте аргументы своих противников и боритесь за притупление остроты их критицизма, в надежде на то, что удастся добиться нейтралитета некоторых из них.

7. *Ведите переговоры.*

У вас должна быть готовность к переговорам в любой момент — сначала с союзниками, потом с противниками, с тем чтобы достичь своей цели.

8. *Будьте открыты к новым идеям.*

Будьте гибки. Не упускайте новые идеи лишь потому, что негативно реагируете по привычке.

9. *Знайте, где пойти на компромисс.*

Для того чтобы обеспечить свое присутствие там, где принимаются окончательные решения, вы должны знать время для заключения компромисса.

10. *Поддерживайте коалиционные связи.*

Не забывайте о своих недавних союзниках, когда битва выиграна. Используйте всевозможные связи на низовом уровне для укрепления лоббирования в будущем.

Для детального знакомства с деятельностью конкретных коалиций, их успехами и достигнутыми результатами мы рекомендуем обратиться к работам последних лет, размещенным в Интернете. Ссылки на них вы найдете ниже.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. По каким причинам организации могут формировать альянсы и коалиции?
2. На какие группы можно разделить действия в защиту интересов?
Охарактеризуйте их.
3. Чем отличаются формальные и неформальные коалиции?
4. В чем состоит преимущество коалиции разнородных организаций перед коалицией, в которую входят однородные организации?
5. Из каких стадий состоит процесс создания коалиции?
6. Какие факторы необходимо учитывать при создании коалиции?
7. Какие типы коалиционных стратегий можно выделить?
8. Для чего необходимо общее информационное поле внутри коалиции?
9. Как происходит организация работы коалиции во внешнем окружении?
10. Какие основные преимущества и недостатки коалиций можно выделить?

Информационные источники

Основные источники

- 1) **Л. ВенеКласен, В. Миллер «Новые отношения Власти, Граждан и Политики» Практическое руководство по защите Интересов и Гражданской Активности.// Фонд Азия, Сан-Франциско. 2002.**

URL:

http://cip.nsk.su/non-cgi/Pbl/LibraryManager/88/Novie_otnoshenia_vlasti_grajdan_i_politiki.pdf

Книга предлагает эффективное руководство для обучения, исследования и адаптации в различных контекстах. В отличие от многих других пособий, она написана не на основе некой абстрактной теории или периодического консультирования. Ее авторы основываются на базе критического осмысления реального опыта, накопленного за несколько десятилетий совместной работы по распространению знаний о демократии, правах человека и социальной справедливости в разных уголках планеты. Книга задумана как “живое” пособие, которое каждый может дополнять в зависимости от собственных знаний и опыта

- 2) **НКО и СМИ. Мостик через пропасть. Практическое пособие для некоммерческих организаций.// Агентство социальной информации, Москва 2002.**

Книга поможет организовать работу со СМИ внутри организации, наладить сотрудничество и эффективное взаимодействие с журналистами. Пособие содержит следующие разделы: «Организация работы со СМИ», «Подготовка и распространение информационных материалов», «Проведение мероприятий с участием журналистов», «Информационное партнерство», «Подготовка и проведение кампании в средствах массовой информации» и др. Кроме того, в книге приводятся примеры различных информационных материалов: приглашений, пресс-релизов, программ, информационных листков, объявлений и пр. Авторы пособия – сотрудники АСИ и других некоммерческих организаций, имеющие большой опыт проведения информационных и пиар-кампаний в социальной сфере, а также журналисты и редакторы ведущих российских и зарубежных изданий.

- 3) **В защиту общественных интересов: руководство для юристов и правозащитников.// Под ред. Э. Рекоша, К. Бучко, В. Терзиевой, Д. Шабельникова; Пер. с англ. Д. Б. Шабельников; Науч. ред. пер. Н. М. Кипнис. -М. : Юристъ, 2004.**

URL: <http://www.lawlibrary.ru/izdanie51511.html>

Книга представляет собой попытку осмысления самого разнообразного опыта, накопленного в ходе деятельности движения за правовую защиту общественных интересов, в частности, стран Центральной и Восточной Европы. Настоящее издание было значительно расширено за счет описания опыта некоторых российских неправительственных организаций, успешно ра-

ботающих в различных сферах права общественных интересов, а также иной практической информации, имеющей отношение к правовой защите общественных интересов в России.

- 4) **Ф.Г.Карасев, научный редактор И.Е.Кокарев. Социальный капитал соседских сообществ.// М.: "Прометей", 2001.**

URL: <http://nfst.mccinet.ru/book/karasev.pdf>

Настоящая брошюра является своеобразным теоретическим приложением к учебным курсам, посвящённым вовлечению жителей в процесс принятия решений о развитии территорий их проживания и распространению среди жителей информации о деятельности территориальной некоммерческой организации.

- 5) **Ярмарки некоммерческих организаций, К.В. Гребенник, Н.А. Киричук.// Новосибирск, МОФ СЦПОИ, 1998.**

В брошюре представлена пошаговая технология подготовки и проведения мероприятий, требующих коалиционной работы многих организаций. Технология продемонстрирована на примере проведения ярмарок- презентаций некоммерческих организаций в регионах Сибири. Брошюра адресована представителям организаций, работающих в различных секторах экономики. Представленная технология может быть использована при подготовке, организации и проведении таких мероприятий, как выставки, конференции, благотворительные сезоны, ярмарки и др.

- 6) **Защита общественных интересов. Организация и проведение кампаний.// Методическое пособие для некоммерческих организаций, 2001**

URL: http://www.advocacy-ru.org/docs/1/3_1_002.pdf

Данное методическое пособие разработано сотрудниками автономной некоммерческой организации «Северо-Кавказский Ресурсный Центр» на основе теоретических знаний и практических навыков, полученных во время обучения и стажировок, и опыта практической работы. Пособие предназначено для некоммерческих организаций.

- 7) **Защита общественных интересов: истории успеха российских НКО.// Пермь. 2009.**

В сборнике представлены материалы, посвященные историям успеха российских некоммерческих организаций и инициативных групп по защите общественных интересов. Авторы постарались отразить примеры успешных разноплановых просветительских и общественных действий в защиту общественных интересов разного характера и масштаба, сопроводив их краткими комментариями.

- 8) **М. Кутузов Формирование команды и создание коалиции: методическое пособие.**

URL: <http://www.archipelag.ru/authors/kutuzov/?library=1053>

Цель методического пособия — не только оказать помощь заинтересованным лицам в приобретении необходимых знаний, но и определить известный уровень политической культуры, которого необходимо достичь. Предметом изучения данного пособия являются малые функциональные коллективы, чаще называемые в политической и управленческой среде командами, и организация их взаимодействий в составе кратковременных и долгосрочных коалиций. Принципы, методы их формирования, закономерности, определяющие их функционирование и взаимодействие, выделены автором применительно к современным условиям реформируемого общества и вместе с тем тесно увязаны с общей теоретической базой философии, социологии, теории государственного управления.

9) Создание коалиции

URL: http://www.ifex.cjes.org/campaigns/working_with_coalitions/

В статье говорится о том, что в скором времени сотрудничество нескольких организаций для проведения временных кампаний станет часто встречающимся явлением. Это весьма эффективный инструмент для участников такого союза. Статья повествует о его преимуществах, потенциальных недостатках и о том, что нужно учитывать, чтобы избежать ошибок и создать хорошо работающий организм.

10) Г. Мокану, Э. Михалаш Партнерства, сети и коалиции. Руководство для неправительственных организаций. // Ассоциация Promo-Lex, Кишинев, 2011.

Руководство содержит информацию о ключевых понятиях в области партнерства, сетей и коалиций; информацию о преимуществах и препятствиях на пути образования данных видов взаимодействия; подробное описание методов создания и управления партнерствами, сетями и коалициями; а также, конкретные советы и примеры в данной области.

11) Партнерства, сети и коалиции. Руководство для неправительственных организаций. Ассоциация Promo-Lex. Кишинев, 2011. — 96 с. www.promolex.md/upload/publications/ru/doc_1328193118.pdf

Дополнительные источники

1. Исследование успешного опыта самоорганизации НКО. Аналитический отчет. — СПб.: БОО Центр развития некоммерческих организаций, 2012.
<http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CEgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.crno.ru%2Fupload%2Fiblock%2F089%2Fissledovanie.doc&ei=yGjJULLuLsWxhAf99oGgAg&usg=AFQjCNHC2stFeJhJlPpXlocrpxbloxGQQ&sig2=7wr3ZremLouGqMvFKjJwGQ>
2. Основные результаты исследования «Оценка потребностей альянсов НКО и профессиональных сообществ», 2005.
<http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&sqi=2&ved=0CFcQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.irex.ru%2Ffiles%2Fcssp%2FInvestigations%2FNPOs%2520Need%2520Assesment.doc&ei=yGjJULLuLsWxhAf99oGgAg&usg=AFQjCNFD3VZN8yd6r5WyyABipQqqQdXmQw&sig2=luhuvZFMWypuAvD-2fEqRQ>
3. Защита общественных интересов: истории успеха российских НКО. Пермь, 2009. — 78 с.
4. Миф об эффективности мозговых штурмов.
URL: <http://habrahabr.ru/post/142427/>

В статье анализируется книга Алекса Осборна «Your creative power», в которой содержатся советы на тему того, как развить свои творческие способности. Автор советует применять метод «мозгового штурма», однако статья говорит о бесполезности этого метода и предлагает другие способы групповой работы.

5. 1. E-advocasy

URL: <http://www.ifex.cjes.org/campaigns/e-advocacy/>

В статье говорится о том, что представляет собой e-advocasy, о том, каким образом использование подобных технологий влияет на работу организаций, о технической и человеческой стороне в отношениях с данной технологией.

6. Защита общественных интересов: курс лекций. Кн. V / под ред. ЦП НКО. — М.: ЦПНКО, 2002. — 300 с.
7. НКО и СМИ. Мостик через пропасть. Практическое пособие для некоммерческих организаций. Агентство социальной информации, М., 2002. — 228 с.
8. В защиту общественных интересов: руководство для юристов и правозащитников / под ред. Э. Рекоша, К. Бучко, В. Терзиевой, Д. Шабельникова // Пер. с англ. Д.Б. Шабельников; науч. ред. пер. Н.М. Кипнис. — М.: Юристъ, 2004. — 506 с. ISBN 5-7975-0704-8
<http://www.lawlibrary.ru/izdanie51511.html>
9. Гребенник К.В., Киричук Н.А. Ярмарки некоммерческих организаций. — Новосибирск: МОФ СЦПОИ, 1998.
<http://cip.nsk.su/cgi-in/index.fcgi?StaticPage:RU//25//tehnologii/armarki; CV>
10. Ваши права — ваши действия. Справочное пособие / авт.-сост. Гребенник К.В., Ефименко Е.А., Киричук Н.А., Шпитальная Н.Л., Юдина Е.Г. Новосибирск, 2002. — 150 с.
11. Виртуальный центр независимой жизни молодых инвалидов Магаданской области. Отставание прав и интересов.
<http://independentfor.com/material/tact01.htm>
12. Защита общественных интересов. Организация и проведение кампаний. Методическое пособие для некоммерческих организаций, Ставрополь, 2001.

Примеры коалиций НКО, или сообществ, работающих по принципу коалиций

- 1) **Масштабный коалиционный проект по контролю СПИД в Центральной Азии** URL: <http://www.caap.info/index.php>

Цель проекта: Внести вклад в противодействие распространению ВИЧ/СПИД в Центральной Азии посредством укрепления сотрудничества между государственным, общественным, неправительственным и частным секторами на региональном и национальном уровнях и использования их потенциала; создание регионального Фонда СПИД, как устойчивого механиз-

ма финансирования мероприятий по борьбе с ВИЧ в период и по окончании деятельности Проекта.

Основные задачи:

- создание устойчивого механизма в Центральной Азии - Регионального и Национальных Фондов СПИД - которые будут финансировать мероприятия по предотвращению и контролю ВИЧ/СПИДа в регионе в период реализации и после завершения Проекта.
- содействие региональному и эффективному межсекторальному сотрудничеству между государственным, неправительственным и частным секторами по контролю ВИЧ/СПИД в Центральной Азии.

2) «Коалиция за свободный от табачного дыма Татарстан»

URL: <http://andreevin.narod.ru/choice/coalition/doc/index.html>

Общественные организации, действующие в г. Казани и Республике Татарстан, а также физические лица объединились в Коалицию, чтобы защищать права, указанные в Программном Заявлении Коалиции. Коалиция политически независима и религиозно нейтральна. Она занимается проблемами, имеющими непосредственное отношение к контролю над табаком.

3) Межрегиональная Сеть «За преодоление социальной исключенности»

URL: <http://www.pravonadom.ru/main.php?g=articles&c=7&i>

Основные задачи Сети:

- Преодоление и профилактика дискриминации и стигматизации социально исключенных групп населения, обеспечение реализации их прав путем устранения дискриминационных механизмов, способствующих возникновению социальной исключенности, для обеспечения равных возможностей для реализации прав всему населению РФ.
- Создание условий, способствующих интеграции и/или реинтеграции социально-исключенных людей и групп населения в общество, их включению на равных основаниях в существующие механизмы обеспечения реализации прав и создание, в случае их отсутствия, новых механизмов, направленных на преодоление социальной исключенности.
- Укрепление потенциала НПО, развитие сетевого взаимодействия, усиление возможностей влияния НПО на процесс принятия решений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.
- Развитие институтов гражданского общества, активизация представителей социально исключенных групп населения для защиты своих прав и интересов.
- Содействие изменению общественного сознания и практики работы с социально уязвимыми группами населения от подходов, направленных на приоритет наказания и контроля, к социально-ориентированным и направленным на раннюю профилактику и реабилитацию.
- Содействие развитию толерантности и преодолению ксенофобии, нетерпимости, дискриминации по расовому, национальному, религиозному, гендерному или иным признакам.

4) Коалиция «PROотходы»

URL: <http://www.proothody.com/>

Направления деятельности:

- просветительская деятельность в сфере отходов, реализация некоммерческих проектов, с целью знакомства людей с проблематикой отходов и привлечения их к активным действиям;
- разработка информационных материалов
- коммерческие услуги по внедрению раздельного сбора отходов на различных территориях, разработке корпоративных экологических программ, проведению экологических праздников, тренингов

5) Альянс СНГ «За биобезопасность»

URL: <http://www.biosafety.ru/>

Направления деятельности:

- создание и продвижение зон, свободных от ГМО;
- содействие созданию эффективной системы биобезопасности;
- содействие внедрению органического земледелия;
- запрет на применение ГМО в детском питании;
- содействие обеспечению права выбора потребителей;
- лоббирование интересов общественности СНГ на национальном и международном уровнях.
- содействие созданию и применению устойчивых видов биотоплива.

6) Общероссийское общественное движение "Комитет помощи пострадавшим дольщикам:

Жилье. Земля. Люди"

URL: <http://www.help.su/>

Целью Ассоциации является оказание помощи пострадавшим инвесторам долевого строительства жилья, в том числе через вхождение представителей Ассоциации в государственные комиссии по разбирательству фактов мошенничества и афер на строительном рынке, сотрудничество с правоохранительными органами по розыску и возвращению незаконно присвоенных средств, а также через активное привлечение внимания общественности и власти к существующей проблеме. Ассоциация активно сотрудничает с инициативными группами участников долевого строительства по всей России, организует встречи и круглые столы, а также оказывает содействие в организации публичных акций и встреч с представителями власти и строительных компаний.

7) Союз "Гражданское общество – детям России"

URL: <http://www.detirossii.ru/>

Цели Союза:

- формирование консолидированной позиции российских общественных объединений по ключевым проблемам детства;
- оказание правовой, методической, информационной и иной помощи членам Союза;

- координация действий общественных объединений – членов Союза по отстаиванию основных прав и законных интересов несовершеннолетних на всех уровнях государственной власти и в органах местного самоуправления;
- содействие объединению усилий гражданского общества, государства, бизнеса и средств массовой информации в восстановлении и возрождении духовно-нравственных ценностей и, прежде всего, института семьи как базовой ценности общества, в формировании и реализации социальной стратегии, направленной в первую очередь на поддержку семьи, обеспечение выживания, защиты и развития ребенка;
- содействие формированию механизмов конструктивного взаимодействия между общественными объединениями и структурами государственной власти на всех уровнях;
- содействие формированию информационной сети российских общественных организаций по работе с детьми в партнерстве с Международным детским фондом (ЮНИСЕФ) и другими международными и зарубежными неправительственными организациями, действующими в интересах детей;
- содействие выполнению Российской Федерацией Конвенции ООН о правах ребенка и Всемирной декларации об обеспечении выживания, защиты и развития детей, иных международных правовых актов, законодательства Российской Федерации в части соблюдения прав и законных интересов несовершеннолетних;
- содействие формированию и реализации в России современной системы образования и просвещения семьи и детей;
- содействие формированию в России комплексной системы защиты прав ребенка, а также укреплению правовой культуры и созданию системы гражданского образования семьи, детей и общества в целом.

8) Международная общественная организация «Международный социально-экологический союз»

URL: <http://www.seu.ru>

Направления деятельности:

- контроль за соблюдением прав человека и сохранением гражданского общества,
- участие в законотворческом процессе и контроль за соблюдением природоохранного законодательства,
- сохранение уникальных природных экосистем и восстановление нарушенных территорий,
- устойчивое лесное и сельское хозяйство,
- создание новых энергосберегающих и восстанавливающих окружающую среду технологий,
- химическое разоружение и ядерная безопасность,
- биологическая безопасность,
- проблемы экологии города,
- экологическое образование и просвещение
- участие в оценке проектов, влияющих на окружающую среду и здоровье людей .
- проблемы изменения климата, чистоты воды и воздуха,
- проблемы здоровья, связанные с экологией.

9) Общероссийское общественное движение Ассоциация учащейся молодежи Российского Союза Молодежи «Содружество»

URL: <http://www.ruy.ru/>

Российский Союз Молодежи реализует около 20 общероссийских и более 200 межрегиональных программ и проектов для всех категорий молодежи: школьников, студентов, работающей молодежи, молодых военнослужащих, предпринимателей... Это образовательные, развивающие, межрегиональные программы, проекты в сфере профориентации и занятости, патриотического и гражданского воспитания, культуры, досуга и спорта.

10) Общероссийская Ассоциация женских общественных организаций "Консорциум женских неправительственных объединений"

URL: <http://www.wcons.org.ru/ru/main.php>

Направления деятельности:

- продвижение и защита интересов женщин,
- сотрудничество с органами власти в целях совершенствования законодательства в интересах женщин по вопросам обеспечения равных возможностей, предотвращения домашнего насилия, защиты репродуктивного здоровья населения РФ, поддержки женского предпринимательства, прекращения торговли женщинами,
- создание системы общественного контроля за выполнением российского законодательства и международных правовых норм,
- обучение женских организаций технологиям лидерства, продвижения и защиты интересов женщин, создания коалиций.

11) Общероссийская коалиция общественных объединений «Мы, граждане!»

URL: <http://www.citizens.ru/>

Направления деятельности:

- организация публичных дебатов по актуальным вопросам общественной жизни;
- проведение лекций, диспутов, образовательных семинаров и тренингов интерактивного обучения по вопросам реализации и защиты прав граждан;
- издание и распространение просветительской литературы по гражданским и политическим правам и механизмам их реализации;
- обучение навыкам самоорганизации населения по месту жительства, работы, учебы, создания различных форм территориального общественного самоуправления, органов общественной самодеятельности.

12) Ассоциация общественных объединений «Национальный Совет молодежных и детских объединений России»

URL: <http://www.youthrussia.ru/>

Направления деятельности:

- создание условий для развития молодежного и детского движения Российской Федерации;
- организация правовой, ресурсной, информационной и иной поддержки молодежных и детских объединений России;

- консолидация молодежного сообщества для реализации его интересов, защиты прав детей и молодежи, участия в реализации молодежных программ и решении общенациональных задач;
- участие в разработке и реализации программ молодежной политики в России;
- анализ и представление интересов организованной молодежи, консолидированной позиции или различных позиций молодежных и детских объединений России перед государством, обществом и бизнесом, организация межсекторного взаимодействия в реализации молодежной политики в России;
- организация международного молодежного сотрудничества, представление интересов молодежного и детского общественного движения Российской Федерации на международной арене.

13) Ассоциация менеджеров культуры

URL: <http://www.amcult.ru/index.php/ru/>

Цели организации:

- Создание условий для устойчивого развития проектной деятельности и эффективного осуществления инновационных проектов в сфере культуры;
- Обеспечение профессионального роста менеджеров культуры, разработка и продвижение новых профессиональных стандартов в социокультурной сфере.
- Организация экспертного обсуждения основных стратегий и направлений в области культуры и международного культурного сотрудничества;
- Укрепление партнерских отношений между представителями сферы культуры России и зарубежных стран, стимулирование общественного обсуждения вопросов развития культуры;
- Построение устойчивой и мобильной организации, реализующей сетевые межрегиональные проекты в сфере культуры, посредством включения и интеграции ее членов;
- Формирование новой платформы для коммуникации между государством, менеджерами культуры (проектировщиками) и представителями доноров (заказчиков проектов в сфере культуры)