

точка зрения

Теория изменений: о чем собственно идет речь?



ЕССА Программа Лидеры Сообщества 2009 года - молодежный лагерь. Фото: Кабек Абралиев.

Сектор развития будоражит очередная «новая идея»: теория изменений. Респонденты полагают, что теория изменений приведет к преобразованию методов, используемых организациями для планирования и оценки собственных усилий в области развития. Растущее давление со стороны правлений и доноров организаций о четком изложении долгосрочного воздействия, подвигло многих на поиск новых и более совершенных способов отображения того, чем они занимаются. Многие доноры, агентства, оказывающие услуги по организационному развитию, и консультанты используют теорию изменений, чтобы помочь НПО более целенаправленно сфокусировать свое внимание на перспективных изменениях, а не проектных показателях и результатах, а также помочь им более четко направлять свою энергию. Как результат, широкая волна организаций страстно желающих примкнуть к сторонникам теории изменений. Никогда еще не было такого количества запросов на проведение тренингов и поддержки по этой теме.

Теории изменений могут многое предложить этим организациям. При правильной разработке процесса, с полным участием заинтересованных сторон, они способны

обеспечить совместное планирование и понимание целей организации и программы; скрупулезную оценку предположений, сделанных при планировании и осуществлении оперативных мер развития; повышенный уровень подотчетности и обучения; и предоставление средства взаимодействия и маркетинга на высоком уровне.

Однако если они разработаны на уровне головного офиса в ответ на требование донора (как все чаще и происходит), то они рискуют оказаться дорогостоящей тратой времени и ресурсов. Разработка теории изменений не является быстрым решением проблем, а скорее долгосрочным процессом изменений, который требует значительных затрат и вложений с точки зрения времени, ответственного отношения и ресурсов персонала. Это хорошо демонстрируют примеры из опыта организации Concern Universal и программы SAVI, которые приводятся в этом выпуске. Поэтому, обеспечение организационного участия на всех уровнях является основополагающим для достижения успеха.

Итак, когда и почему возникли теории изменений? Что, конкретно, они из себя представляют? Как они дополняют другие

Содержание

Теория изменений: о чем собственно идет речь?

Разработка организационной теории изменений: опыт организации Concern Universal

Значимость процесса: разработка Теории изменений для программы, финансируемой Министерством международного развития Великобритании (DFID)

Эволюционное ускорение: альтернативная теория изменений

Содействие изменениям: инициативы ИНТРАК в Центральной Азии

В этом выпуске

В этом выпуске ОНТРАК мы обращаем внимание на «Теорию изменений»: еще одну «новую» идею, которая в последние годы стала особо популярной в секторе развития. Морин О'Флинн (Maureen O'Flynn) первой проводит общий обзор Теорий изменений – что они собой представляют; как и зачем они разрабатываются; как они соотносятся с другими методами оценки воздействия; и как они могут оказать поддержку эффективному развитию. В последующих статьях описан практический опыт и применение теории изменений в различных ситуациях.

Джеймс Трэжер-Эванс (James Treasure-Evans) приводит общее описание процесса разработки теории изменений в организации Concern Universal, а также трудностей и положительных результатов, которые были обнаружены в ходе этого процесса. Стивен Фрейзер (Stephen Fraser), описывая практический опыт программной Инициативы усиления государственной подотчетности и общественного мнения (SAVI) в Нигерии, особо подчеркивает, как разработка теории изменений может помочь программам удержать внимание на процессах.

Дункан Грин (Duncan Green) указывает нам альтернативный подход к разработке теории социальных изменений, и приводит описание того, как программа Оксфам (Oxfam) в Танзании применила подход эволюционного ускорения к своей работе в области усиления подотчетности. Наконец, говорит Чарльз Бакстон (Charles Buxton), гражданское общество сыграло свою роль в быстрых изменениях в течение последних нескольких лет в Кыргызстане. Он представляет интересный опыт в работе ИНТРАК, чтобы продемонстрировать его анализ.

процессы планирования и оценки воздействия? И, что не самое последнее, как их можно использовать для обеспечения более эффективного развития?

Когда и почему они были разработаны?

Хотя люди уже давно занимаются изучением теорий социальных изменений, концепция «теории изменений» впервые возникла в середине 90-х годов прошлого века в ответ на сложности, связанные с оценкой воздействия комплексных программ социального развития. Кэрол Вайсс (Carol Weiss) – автор первой публикации по теории изменений – утверждала, что воздействие этих программ было трудно оценить потому, что предположения, которые послужили причиной их возникновения, были слабо сформулированы, а основные участники не имели четкого представления, как будет развиваться процесс изменений. В результате, слабое внимание уделялось последовательности изменений, которые необходимы для достижения долгосрочных целей. Это отсутствие ясности не только сделало задачу оценки комплексной инициативы сложной, но и снизило вероятность изучения всех важных факторов, связанных с долгосрочной целью. Вайсс популяризовала термин «теория изменений», как способ описания набора предположений, объясняющих шаги, которые ведут к долгосрочной цели, и связи между деятельностью и результатами программы, которые возникают на каждом этапе процесса.

Что они из себя представляют?

Теории изменений могут определяться на уровне организации, программы и даже проекта. И хотя, с точки зрения стиля и содержания, они представляют собой набор бесконечных вариаций, их основные компоненты включают анализ общей картины того, как происходят изменения по отношению к определенной тематической области; четкое выражение направленности организации или программы по отношению к ней; и структуру оценки воздействия, которая разрабатывается для проверки направления и предположений о том, как происходят изменения. Они часто отображаются в виде схем и диаграмм, и сопровождаются некоторыми пояснениями.

Как они дополняют другие процессы планирования и оценки воздействия усилий организации?

На данный вопрос нет четкого, однозначного ответа потому, что различные организации используют процесс по-разному. Обычно теории изменений:

- показывают направление, с конкретным указанием того, что необходимо для достижения целей
- требуют четкого изложения базовых предположений, которые можно проверить и измерить
- меняют образ мышления организаций о стратегиях реализации, стимулируя их сосредоточить свое внимание не столько на том, что делается, но и на том, что необходимо изменить.

Как они могут оказать поддержку более эффективному развитию?

Теория изменений несет в себе огромный потенциал. При эффективной разработке и применении, ее можно использовать:

- в качестве основы для проверки прогресса продвижения к изменениям (для дополнения логики проекта) и сохранения курса
- для проверки слабых связей на пути изменений (правильные люди? правильные стратегии? правильные результаты?)
- для документирования практического опыта, полученного о реально произошедших изменениях по отношению к нашим усилиям
- для обеспечения прозрачности процесса реализации и оценки воздействия с тем, чтобы каждый знал, что и как изменяется
- для более эффективной отчетности перед донорами, авторами политики и членами правления.

Настало подходящее время для организаций направить свое время и энергию на изучение необходимых составляющих процесса разработки теории изменений, и проанализировать ее возможное положительное воздействие на собственные процессы планирования и оценки воздействия. Процесс находится в самом начале, и мы должны обеспечить, чтобы модное упрощенчество не подорвало ценность теорий изменений.

Морин О'Флинн
Ассоциативный член ИНТРАК
Maureen@oflynn.demon.co.uk

Разработка организационной теории изменений: опыт организации Concern Universal

Как однажды заявил управленческий гуру, Питер Друкер (Peter Drucker), сложность изменений на стратегическом уровне заключается в том, чтобы сочетать «хорошую работу» (повышенную результативность) с «правильной работой» (повышенной производительностью). Разработка теории изменений была одной частью нашего непрерывного путешествия на пути к более глубокому пониманию того, чем мы занимаемся и почему мы это делаем.

За разработкой теории изменений организации Concern Universal стояли три основных фактора. Во-первых, некоторые наши региональные программы уже занимались разработкой теорий регионального уровня, и был внутренний толчок к разработке теории изменений на организационном уровне. Во-вторых, наши основные донорские партнеры по финансированию начали нас просить объяснить свою теорию изменений. И, наконец, мы видели в разработке теории изменений полезный инструмент для проведения среднесрочной оценки нашей организационной стратегии.

Разработка нашей теории изменений

На разработку своей теории изменений у нас ушло семь месяцев. Чтобы максимально использовать потенциал встречи по вопросам стратегии, в которой принимали участие сотрудники всех подразделений Concern Universal, мы выделили время для проведения ознакомительного семинара по теории изменений. Семинар был направлен на поиск поддержки и понимания процесса, и позволил нам узнать, что же такое теория изменений и как ее можно использовать.

В ходе работы семинара мы сформировали рабочую группу для руководства процессом, в состав которой вошли сотрудники, базирующиеся в Великобритании, а также представители региональных подразделений организации. Их первой задачей была разработка документа по вопросам бедности и уязвимости, чтобы помочь нам продумать процессы социальных изменений. В этом документе были отражены основные причины бедности и уязвимости; то, как происходят (социальные) изменения, как

наша работа способствуем этим изменениям, и как мы можем соединить изменения с программным планированием? Документ по вопросам бедности и организационная стратегия сформировали основу для нашего обсуждения на протяжении всего процесса разработки нашей теории изменений.

Теория изменений подверглась нескольким редакциям, и коллеги по всей организации давали свои замечания по каждому проекту. Она была построена на принципах нашей организационной стратегии, и в самом начале раскрывала основные трудности, которые стоят перед людьми, живущими в бедности, и заканчивалась нашим видением – мир, в котором над всем доминирует справедливость, достоинство и уважение. Но отличие теории изменений от нашей стратегии заключается в том, что она фокусируется на том, как можно достичь то мир, который мы себе видим; другими словами, путь к изменениям.

После того, как теория изменений была разработана, решение о ее графическом оформлении заняло у нас гораздо больше времени, чем мы предполагали. Процесс графической разработки поднял ряд существенных проблем, и нам почти пришлось вернуться к чертежной доске. Пока оформлялся окончательный проект, мы составили пояснительную записку. Мы изначально предполагали, что справка по вопросам бедности явится достаточным руководством к документу, но на практике пояснительная записка оказалась более полезным инструментом и теперь является неотъемлемой частью теории изменений.

Основные трудности

Самая основная сложность, с которой мы столкнулись при разработке теории изменений - это обеспечение активного отношения и заинтересованности коллег в процессе. Это, отчасти, происходило потому, что коллеги были заняты региональными приоритетами и от того, что не все внутри организации были убеждены, что теория изменений может чем-то дополнить то, что уже было отражено в нашей организационной стратегии. Некоторые сомневались в ценности теории изменений, как инструмента стратегического планирования.

Теперь, когда у нас есть теория изменений, все могут видеть, какое отношение она имеет к их работе. Однако мы также признаем, что полный эффект от данного подхода – как средства планирования и движения к усовершенствованию проектной структуры – будет полностью достигнут только тогда, когда мы разработаем теорию изменений на региональном и проектном уровне.

Полезные результаты

Мы считаем, что мы сможем использовать теорию изменений по многим направлениям: как средство объяснения донорам того, что мы делаем, и как мы учимся; как отправную точку для региональных команд при разработке теории изменений региональной программы (или проекта); в качестве памятной записки при стратегическом планировании и определении более конкретных условий для оценки воздействия.

С начала разработки организационной теории изменений, две страны уже разработали региональные теории изменений и приступили к использованию инструмента теории изменений при проектном планировании.

Джеймс Трэжер-Эванс
Concern Universal

james.treasure-evans@concern-universal.org

Concern Universal - это международная организация развития, занимающаяся решением вопросов бедности на местах. Мы создаем возможности для людей по всему миру для улучшения их жизни и формирования их собственного будущего. Формируя навыки и объединяя людей на всех уровнях общества, мы помогаем сообществам найти практические решения с долгосрочным воздействием.

www.concern-universal.org/theory

ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ CONCERN UNIVERSAL



Значимость процесса: разработка теории изменений для программы, финансируемой Министерством международного развития Великобритании (DFID)

Инициатива по усилению государственной подотчетности и общественного мнения (SAVI) – это шестилетняя программа по оказанию технической поддержки в укреплении отношений между гражданами и правительством в Нигерии через гражданское общество, средства массовой информации и законодательные собрания в некоторых штатах. Как и многие программы, финансируемые Министерством международного развития Великобритании (DFID), программа SAVI недавно испытала на себе возросшее давление по демонстрации результатов. Однако при растущем давлении по демонстрации результатов существует угроза упустить из виду процессы, при помощи которых эти результаты достигаются. Опыт программы SAVI демонстрирует, что разработка теории изменений может помочь удержать внимание на процессах.

Когда программа начала свою работу в 2008 году, перед нами тогда стоял большой вопрос – как мы собираемся добиться результатов. Мы начали с разработки логической структуры программы, как инструмента, который поможет нам в планировании, координации, мониторинге и информировании о мероприятиях и результатах с точки зрения процесса. Показатели и базовые критерии были определены на основе нашего анализа того, что вероятней всего может послужить стимулом для изменений в каждом штате: наша первоначальная теория изменений. Так как мы не знали наверняка, что сработает, а что нет, то мы намеревались использовать свою логическую структуру программы для отслеживания процесса с целью повлиять на развитие этой теории.

Таким образом, результаты для нас подразделялись на две категории: непосредственные, осязаемые результаты и воздействия, например, изменения в государственной политике, а также более долгосрочные систематические изменения, например, более прочные площадки для коллективных действий, которые определяют степень местной заинтересованности и участия, устойчивости и воспроизводимости работающих процессов.

Однако с возросшим давлением на Министерство международного развития Великобритании (DFID) по демонстрации результатов, логическая структура программы SAVI была постепенно сведена до ряда показателей и цифр, особо подчеркивающих краткосрочные результаты, и с усилием пытается поведать историю о том, как они были достигнуты или каковы последствия для их устойчивости и воспроизводимости.

В результате, программе SAVI пришлось разработать вторую структуру программного планирования, базирующуюся на собственной теории изменений, независимой, но связанной с логической структурой программы, в которой особое внимание отводилось процессам по достижению устойчивых, долгосрочных результатов.

Как мы над этим работали

Сотрудники программы SAVI стараются практиковать то, к чему они призывают: обретение самостоятельной роли и подотчетность через коллективную ответственность. Сегодняшняя теория изменений программы SAVI – это продукт более чем трехлетних постоянных встреч всех наших региональных команд под наставлением и при поддержке нашей ключевой команды консультантов и специалистов.

Теория изменений программы SAVI не является статичной, и постоянно развивается. Она приняла свою настоящую форму почти год спустя после начала программы. Собрав прежний опыт всех сотрудников, изучив теоретические структуры других похожих программ, объединив все это с контекстным анализом каждого выбранного штата, и, определив общие точки соприкосновения, мы, в конечном счете, сумели прийти к общему

согласию по обширной, базовой структуре, которая сформулировала теорию изменений к всеобщему удовлетворению.

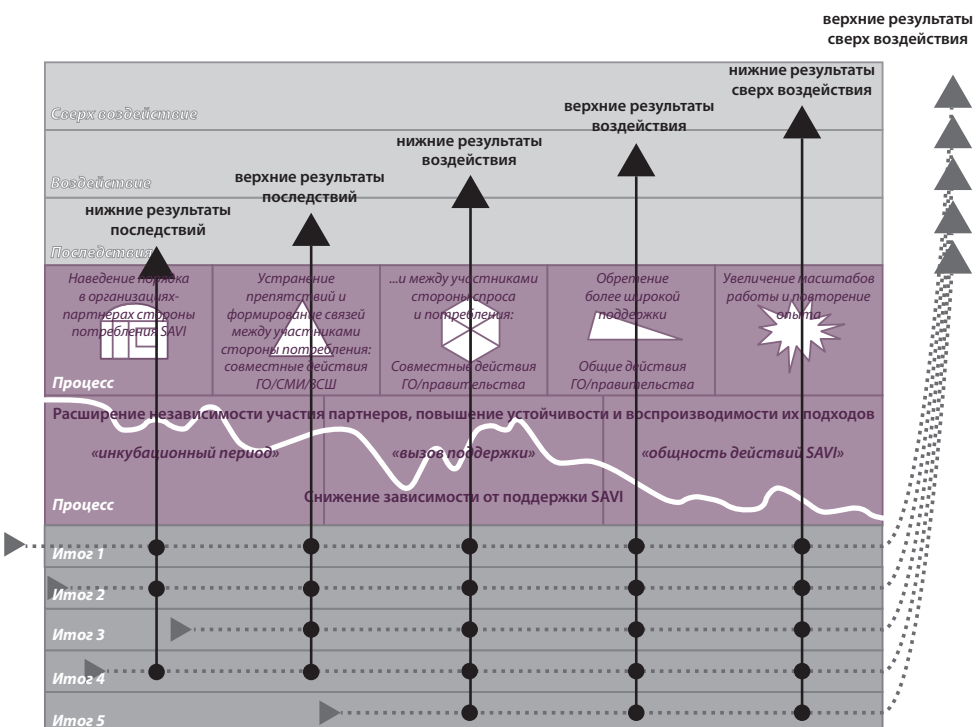
Во время каждого ежегодного обзора, теория и структура подвергались пересмотру, ставились под сомнение и совершенствовались. Так как логическая структура программы находила все меньше согласования, собственная структура теории изменений обрела свою полную жизнь и значение. В результате, она сейчас едва напоминает свою изначальную базовую форму, которая появилась в 2009 году. Тем не менее, при близком изучении видно, что каждый этап её развития служил основой для следующего этапа.

Сложности и полезные результаты

Хотя полезные результаты, несомненно, перевешивают все трудности, процесс разработки теории изменений программы SAVI был не легким. Много пота и слез было положено на то, чтобы:

- прийти к всеобщему согласию между сотрудниками о форме, которая бы отвечала всем их потребностям и ожиданиям, и помогла им перевести теорию на практику

Как общая теория изменений программы (выделено бордовым) соотносится со своей системой логических результатов (SAVI= Инициатива усиления государственной подотчетности и общественного мнения, ГО=гражданское общество; ЗСШ= законодательное собрание штата



- добиться признания необходимости корректировки стратегии, и даже направления, в ответ на полученный опыт и усовершенствования в процессе использования – многие сотрудники привыкли следовать плану, а не разрабатывать его по мере продвижения работы
- объяснить другим, почему выглядит так, что подход и приоритеты программы SAVI все время меняются
- представить теорию изменений в таком виде, чтобы она была достаточно универсальной для применения в различных условиях, и в то же время, достаточно материальной, чтобы ее можно было до конца понять.

Тем не менее, со временем, эти сложности ушли, и теория изменений программы SAVI стала обретать все большую ценность:

- Повышается стратегическая значимость и обоснованность планируемых мероприятий.
- Мониторинг и предоставление отчетов по мероприятиям и их конечным результатам теперь стали более рациональными и эффективными.
- Оценка эффективности шагов, предпринимаемых местными партнерами по усилению совместного управления постепенно становится все более «умной».
- Информирование о достижениях программы SAVI, в общем, улучшается, что усиливает вероятность воспроизведения определенных частей или полных процессов новыми или существующими региональными командами программы SAVI и другими местными практическими организациями развития.

Неожиданная всеобъемлющая проблема необходимости разработки дополнительной структуры планирования, независимой от логической структуры программы, для поддержки программного управления процессами, которую апробирует программа SAVI для разработки своей теории изменений, представляет огромную задачу, хотя и не такую уж нежеланную. На самом деле, она еще больше подчеркнула значимость процесса для программы и всех её партнеров.

Д-р Стивен Фрейзер
(Технический) Заместитель руководителя
программы от имени всей команды
DFID-SAVI
info@savi-nigeria.com

Эволюционное ускорение: альтернативная теория изменений

«Теории изменений» - это последний крик моды в кругах развития, но, как и в случае со многими подобными «непонятными словами», значение термина довольно обтекаемо. Для некоторых, он означает чуть больше, чем усовершенствованная «логическая структура», выстраивающая проектные планы с точки зрения линейной последовательности мероприятий, промежуточных и намеченных конечных результатов, на фоне которых можно вести мониторинг, осуществлять оценку, и судить о проекте. Но теория изменений предлагает гораздо более захватывающую возможность: помощь НПО и другим участникам в прокладке курса через неопределенности и отсутствие линейности, которые в развитии (как и в жизни) скорее правило, чем исключение. В этой статье приводится пример из Танзании, где организация Oxfam применяет теорию изменений, базирующуюся на эволюционной теории, к своей работе по подотчетности, и делает это с определенными многообещающими результатами.

Эволюционное ускорение в действии

Программа «Чукуа Хатуа» (Chukua Hatua – Берись за дело) действительно делает то, о чем говорит их название. Программа осуществляет проверку различных подходов через ряд пилотных проектов с целью определить, что лучше всего может служить катализатором для того, чтобы жители Танзании стали заявлять о своих правах. Что нового в том, что программа Chukua Hatua недвусмысленно использует эволюционное ускорение, которое построено на ключевом процессе эволюции – изменение-отбор-укрепление.[1]

На первом этапе (изменение), программа запускает множество различных мероприятий и направлений, а именно:

- Отслеживание предвыборных обещаний
- Сельские аниматоры
- Инициативные музыканты
- Студенческие советы
- Общественное радио

Помимо пилотных проектов, организация Oxfam также поддерживает местные кампании, которые проводятся в уже активных сообществах, особенно в Нгоронгоро.[2]

Далее она отбирает (или наблюдает за естественным отбором, как проекты умножаются или сами по себе умирают) «самые подходящие» варианты. В прошлом сентябре, через год после начала проекта, настала самая сложная пора – ликвидация наименее успешных экспериментов. Во время совместной работы с партнерами, парой других НПО, программными консультантами и аудиторской компанией KPMG (которая управляет программой от лица Министерства международного развития Великобритании (DFID)DFID), мы вывели критерии, по которым можно оценивать пилотные проекты:

- Насколько они преуспели в распространении информации?
- Насколько они были успешны в мобилизации людей на совершение действий?
- Насколько удалось добиться реакции от правительства (на местном или государственном уровне)?

По всем показателям, первыми оказались сельские аниматоры. Музыканты достигли лучших результатов в распространении информации и мобилизации, но не смогли добиться заметной реакции правительства. Работу студенческих советов прекратили и передали другому спонсору.

Финальным этапом стало укрепление: создание благоприятных условий для отобранных инициатив и стимулирование их совместной деятельности, а в остальном уход на задний план с тем, чтобы люди на местах могли сами выдвигать новые идеи и подходы. Если подумать, нечто похожее на венчурный капитал (финансируется 10 вновь созданных компаний, в надежде, что одна из них превратится в большую компания, даже если другие потерпят неудачу), но без сухого остатка.

Что не работало и почему?

- География: Инициативные музыканты не смогли добиться хороших результатов потому, что группы местной общественности были слишком широко разбросаны, чтобы их можно было охватить.

- Государственные препоны: общественное радио так и не смогло начать свою работу потому, как государство не выдало лицензию.
- Формальное влияние в сравнении с неформальным: Сельские аниматоры не смогли добиться успехов в распространении информации за пределами групп, к которым они принадлежали. Это, возможно, произошло в силу отсутствия «формального» положения в руководстве местной общности.
- Отношение к молодежи: Учащиеся сумели выдвинуть требования в своих школах, но не смогли использовать этот подход среди местной общности по причине недостатка уважения к взглядам молодежи.

Отдельно от вытеснения пилотных проектов, появился и ряд других проблем:

- Программа должна уделять больше внимания подготовке к негативной реакции, включая проведение тренингов по навыкам ведения переговоров, урегулированию конфликтов и формированию связей между гражданами и партнерами с государственными организациями по защите прав человека.
- В Танзании намного сложнее сформировать «собственное пространство», нежели помочь гражданам в более эффективном использовании «предоставленного пространства» для консультаций и подотчетности. Основным препятствием здесь зачастую является отсутствие потенциала, поэтому на следующем этапе продолжится работа с местными избранными лидерами так, как более вероятно, что они будут поддерживать требования граждан, и станут ключевым союзником в попытках донести проблемы граждан до центрального правительства.
- Хотя были отмечены определенные успехи, в Танзании прочно укоренилась гендерная дискриминация, и необходимо укреплять работу в области потребностей женщин, уделяя особое внимание вопросам женского лидерства, мужского отношения к женщинам, и участия женщин в общественной работе.

Значимость анализа расстановки сил

Возможно, наиболее интересным является более обширное воздействие на то, как организация Oxfam ведет свою работу в Танзании. Команда становится намного опытней в понимании расстановки сил на местном уровне, и на следующем этапе будет привлекать к работе местных ключевых деятелей таких, как духовные лидеры, народные целители и повитухи, и даже сельское ополчение.

Заключительное слово предоставляется координатору программы, Джейн Лонсдэйл (Jane Lonsdale):

«Я не могу провести границу между выполнением программы и анализом расстановки сил – они идут рука об руку. Сейчас мы занимаемся чем-то иным, не просто выдаем кучу протоколов оценки сообществ, или отслеживанием общественно-государственные расходы – обычный вид работы по управлению. Мы заставляем себя по-настоящему докопаться до сути того, как происходят изменения в Танзании, и пробуем различные подходы. Вся команда и партнеры сейчас говорят исходя из анализа расстановки сил. Тот же язык мы используем для описания происходящих изменения. Каждый выбирает тенденции и формы – это намного лучше классических показателей».

Дункан Грин

Старший советник по стратегическому планированию Оксфам Великобритании, и автор блога «От бедности к правам и полномочиям»
www.oxfamblogs.org/fp2p/

Примечания

1. Для дополнительной информации см: www.oxfamblogs.org/fp2p/?p=5384.
2. Для дополнительной информации см: www.oxfamblogs.org/fp2p/?s=jane+lonsdale&x=0&y=0

Содействие изменениям: инициативы ИНТРАК в Центральной Азии

Бурные и сложные события, произошедшие в Кыргызстане за последние несколько лет, побудили ИНТРАК реагировать на процесс изменений на различных уровнях. В этой статье мы приведем два примера этого.

Осенью 2011 года ИНТРАК организовал учебный курс под названием «Содействие изменениям в целях социальной справедливости». В рамках курса рассматривались изменения на уровне личности, организации и общества, а также каким образом методы работы, предусматривающие участие, и уважение к многообразию могут помочь сделать изменения положительным бесконфликтным процессом. Активисты сообществ и НПО, а также тренеры могут сыграть ключевую роль, применяя подход, при котором учитывается мнение всех групп сообщества, и этим группам оказывается помощь при разработке своих собственных стратегий и выражении своих собственных взглядов.

В ходе споров о политических изменениях участники семинара пришли к мнению, что сегодня НПО играют ключевую роль в политической ситуации в Кыргызстане, выступая за социальную справедливость и демократические реформы. ГО оказывает сильное влияние на общественное мнение, кроме того, в последнее время существует много примеров, демонстрирующих его прямое влияние: пикет в связи с ношением платков в школах, кампании против казино, влияние ОГО на способы отбора членов Верховного суда. На местном уровне давление со стороны сообщества вынуждает добывающие компании принимать меры по защите окружающей среды. Недавно после кампании, проведенной ГО, парламентом была принята Конвенция ООН о правах лиц с ограниченными возможностями. Правительство вынуждено считаться с мнением ГО при принятии многих решений.

Тем не менее, недостаток заключается в том, что НПО являются, в основном, небольшими слабыми организациями, финансируемыми за счет внешних источников и фокусирующихся на краткосрочных проектах. Уровень единения НПО довольно низкий, и у них нет единой платформы. Правительство любит заявлять о своей поддержке ГО, однако его практические меры являются гораздо менее впечатляющими. Пикеты и другие формы прямых действий могут быть успешными в

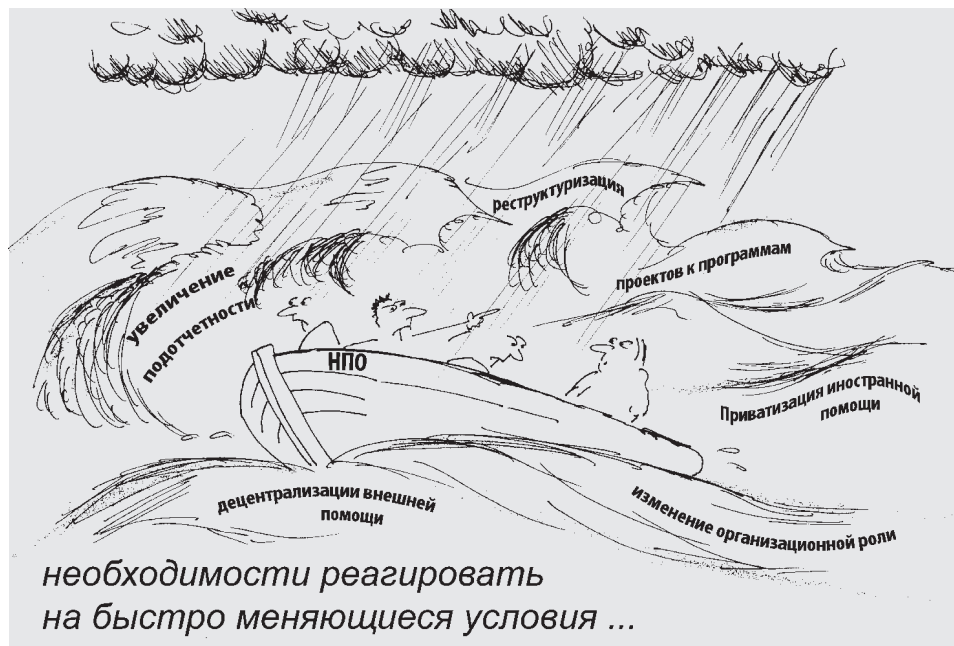


Рисунок: Билл Крукс (Bill Crooks)

достижении краткосрочных результатов, но, по мнению участников, они не являются дальнейшим путем вперед в долгосрочной перспективе.

Эти вопросы рассматривались проектом ИНТРАК по молодежному лидерству, который с 2009 года работает с различными

партнерами при поддержке Фонда Эберта в Кыргызстане, НПО – партнерами DCCA и молодежной сети Y-Peer. Этот проект направлен на развитие коллективных, демократических форм лидерства. В 2009 году в рамках проекта рассматривалось, каким образом новые медиа (фото, видео, интернет и блоги) могут помочь сельской

молодежи говорить о проблемах сообщества. В 2010 году проект фокусировался на анализе ситуации и потребностей. Участники привели членов своих местных команд на наши семинары, и мы рассмотрели, каким образом молодежь может снизить риск возникновения конфликтов, возникающих в результате политических изменений в стране. В 2011-12 годах ИНТРАК фокусировался на обучении тренерству и навыкам фасилитации. В начале 2013 года мы надеемся выпустить Руководство о методах работы с молодежью.

Как всегда, особое внимание ИНТРАК уделяет роли организаций по поддержке НПО, тренеров и фасилитаторов. Приведенная далее таблица была подготовлена в конце семинара, о котором говорилось выше, и отражает некоторые факторы, которые должны являться возможностями, препятствиями и факторами и учитываться при попытке содействовать изменениям на различных уровнях.

Чарльз Бакстон (Charles Buxton)
ИНТРАК в Центральной Азии
менеджер программы

icap@intrac.org

Факторы	Личностный уровень	Организационный уровень	Уровень общества
Изменение, как длительный, сложный процесс	Изменения часто происходят во время личностного кризиса, и люди сначала их отвергают	Организационное развитие является долгосрочным и трудоемким процессом	Переходный процесс в странах бывшего Советского Союза продолжается уже в течение 20 лет и охватывает все слои общества
Потребность в самосознании	Изменения часто являются результатом внешних событий, но лучше всего, когда они возникают сами по себе (по крайней мере, частично)	При оценке организации ИНТРАК поощряет применение подходов самооценки / внутренней оценки	ГО может играть роль культурного новатора, формируя общественное мнение, которое будет способствовать изменениям
Помощь могут оказать фасилитатор или мнение внешнего специалиста	Люди могут помочь друг другу, слушая, обмениваясь опытом	Внешняя оценка обеспечивает различными точками зрения	Международные доноры выступают в качестве внешних двигателей изменений
Циклический характер изменений	Молодежь и эпоха учатся у старшего поколения, и это является естественным процессом	«Жизненный цикл» НПО отражает основные этапы: рост, зрелость, спад ...	Многие изменения могут быть заметны в рамках экономического цикла, политического цикла
Ценность подхода, предусматривающего совместное участие	Взаимная помощь, роль команды	НПО играют ключевую роль в развитии сообщества	ГО может способствовать применению межсекторального подхода путем вовлечения членов сообщества в обсуждение и процесс принятия решений
Фактор разнообразия	Ключевой принцип: у каждого человека есть свои собственные намерения и ценности	Различные группы в обществе борются за свои права – поэтому важно учитывать соотношение сил	Разнообразие ГО означает, что стремление к единству и достижению консенсуса всегда имеет важное значение

Добро пожаловать на Программу Открытых тренингов ИНТРАК – 2012!

ИНТРАК уже 15 лет работает с гражданским обществом в Центральной Азии. Обучение является одной из основных стратегий развития в регионе. Наш подход к обучению отражает веру в ценности участия, социальной справедливости и наделения полномочиями. Мы обучаем смешанные группы, состоящие из представителей НПО, международных и других агентств по развитию, чтобы различные заинтересованные стороны могли лучше работать вместе.

Организационное развитие и управление изменениями

Ноябрь 26-30, в Алматы, Казахстан, 995\$

Данный курс поможет руководителям НПО и агентств по развитию раскрыть потенциал своих организаций, которые встречаются с вызовами, возникающими в условиях внешней среды. Или же они желают укрепить свои партнёрские отношения с НПО. Курс поможет планировать организационное развитие как процесс обучения, направленный на улучшение деятельности, при котором все заинтересованные стороны будут вносить свой вклад.

Наше обучение основано на участии. Мы используем различные методы, в основе которых принципы обучения в действии, такие как: конкретные примеры, работа в группах, ролевые игры, поддержка по принципу «равный равному». Практические примеры, подходы и инструменты дополняются презентациями новых методик, теорий и тенденций. Для участников, подавших заявки как минимум за месяц вперёд, предусмотрены скидки по оплате, специальные скидки для организаций, приславших трёх или более участников на один курс. В стоимость 5-дневного курса входит оплата за проживание.

Целевые тренинги

Просим принять во внимание, что ИНТРАК также предлагает целевые (по заказу) тренинговые услуги по темам: Управление людьми, Развитие партнерства, Стратегическое планирование, ТОТ, Социальный маркетинг.

Мы предлагаем наши тренинги по широкому кругу тем, включая:

- Разработка проектов и написание проектных предложений
- Эдвокаси и влияние на политику
- Построение потенциала партнеров. Продвинутый уровень
- Организационное развитие
- Стратегическое планирование
- Управление качеством работы
- Оценка воздействия
- Мониторинг и оценка
- Развитие сообществ. Построение партнёрства
- Учебная программа по аналитическим методам
- Лидерство

За более детальной информацией просим обращаться к Кульнаре Джаманкуловой, Координатору программы ИНТРАК в Центральной Азии (KulnaraD@intrac.kg).

ПОДДЕРЖИТЕ НАС:

Каковы ваши потребности в обучении?

Предоставление тренингов является одной из основных стратегий ИНТРАК в Центральной Азии в поддержке гражданского общества и международных программ развития в регионе. Так как сейчас мы находимся в процессе планирования наших открытых учебных курсов на 2013 год, то мы хотели бы попросить вас дать информацию о ваших потребностях и ожиданиях.

Мы будем благодарны, если вы заполните опросный лист, который прилагается к ONTRAC, и отправите его обратно к нам по электронной почте. Первые двадцать респондентов будут награждены бесплатным экземпляром книги «В поисках равновесия», Алан Фаулер (2001).

ontrac

ISSN 1476-1327

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

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

INTRAC
International NGO Training and Research Centre

INTRAC - компания с ограниченной ответственностью №2663796,
зарегистрирована как благотворительная организация №1016676

Кыргызстан, 107, ул.Киевская, 3^м этаж Бишкек, 720001
тел: (996 312) 61 14 02 факс: (996 312) 61 12 77 e-mail: icap@intrac.kg www.intrac.org