



НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**

Кейс-бук

# Ключи к новому для мастеров по созданию стратегических союзов, коопераций и партнерств



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ  
**ФОНДА  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ**



## Введение



Во время пандемии особенно обострилась проблема выстраивания партнерств и консолидации усилий активистов и некоммерческих организаций. Раскрепощение потенциала взаимодействий между ними стало настоящим вызовом для ресурсных центров, крупных доноров, самих НКО. Важными оказались умения настраивать продуктивные взаимодействия между неочевидными партнерами, маршрутизировать совместные ресурсы и помощь до благополучателей.

Мы собрали несколько кейсов, инструментов и упражнений, касающихся усиления потенциала организации и расширения ее общественного воздействия, оценки собственного участия в строительстве сетевых отношений, инструментов создания стратегических союзов и методов фасилитации сообществ.



НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**

# Кейсы



## Изменение потребностей благополучателей во время пандемии и грантовые обязательства

На примере решения этого кейса можно научиться принятию управленческих решений, управлению рисками, управлению изменениями, антикризисному управлению, управлению проектами, управлению взаимодействием с целевой группой; ведению переговоров с «сильным противником» (с донором); стратегическому планированию деятельности; подходам к выстраиванию коалиции.

Общественная организация работает с семьями с детьми, выздоравливающими после тяжелых заболеваний. У нее есть текущий проект на 2020 год, поддержанный грантовым финансированием. Этот проект включает комплекс мероприятий, направленных на работу с целевой группой: проведение очных досуговых мероприятий, арт-терапии, реабилитационных лагерей и поездок. Как только начался период пандемии и карантина и стало понятно, что все это надолго, организация оказалась в следующей ситуации.

Проведение очных мероприятий для аудитории стало невозможно не только из-за ограничений карантина, но и из-за опасений поставить под угрозу здоровье подопечных. На первом этапе организация решила переждать ситуацию, а потом успеть выполнить обязательства, когда карантин снимут. Но позже стало понятно, что пандемия продлится неопределенно долго, поэтому что-то предпринимать нужно сейчас. Однако та целевая группа, с которой работала эта организация, была социально незащищенной, и с началом пандемии у целевой группы появились совсем другие актуальные проблемы: потребность в питании и продуктовой помощи, в лекарствах, начались психологические проблемы в семьях, домашнее насилие в отношении женщин, детей, пожилых и т.д. Таким образом, целевая группа заявила о совсем других проблемах. И НКО попала в «вилку»: с одной стороны, грантодатель говорит, что организация может проводить все запланированное онлайн, перераспределить бюджет и выполнить взятые на себя обязательства. С другой стороны, целевая группа начала предъявлять другой запрос: сейчас не время развлекать, реабилитировать, нужны продукты, нужно решить психологические проблемы. И общественная организация не понимает, что делать в этой ситуации, какой совершить выбор: в сторону донора или в сторону «я создана, чтобы решать проблемы целевой группы». Принято считать, что



общественные организации (в отличие, например, от государственных органов) быстро реагируют на изменения. Но тут организация, как и прочие, имеющие грантовые обязательства и схожую сферу деятельности, столкнулась с серьезной проблемой. Формально финансы есть, запрос на услугу есть, а услугу оказать невозможно. Донор требует изменений в отношении оказания услуги, которая уже, может быть, никому не нужна, на измененный формат оказания услуги нужны деньги, но и деньги, и усилия нужны, чтобы ответить на тот срочный и актуальный запрос от целевой группы, который только что появился.

Существует несколько вариантов развития событий.

- 1 Организация может принять решение проигнорировать новый запрос целевой группы и продолжить выполнять ранее взятые на себя грантовые обязательства.
- 2 Организация может решить, что сейчас не та ситуация, чтобы работать по прежнему плану, отложить принятие решения по поводу текущего гранта и донора и решать текущую проблему целевой группы, вкладывая силы и собственные ресурсы, а также вкладывая ресурсы в привлечение новых ресурсов. В результате у организации увеличатся объемы финансирования, но, соответственно, увеличится и объем работы. Доноры, которые готовы отреагировать на сложившуюся ситуацию в этот момент, готовы дать денег на прямую помощь целевой группе, но не готовы покрывать административные расходы на организацию такой помощи. У организации одновременно с этим есть деньги на административные расходы в существующем грантовом проекте, но они касаются тех расходов, которые связаны с оказанием ранее запланированных услуг, а на новые административные расходы денег нет.



Есть вероятность, что после исполнения запроса целевой группы общественная организация будет находиться в очень истощенном состоянии, вне зависимости от того, что у нее будут большие остатки по бюджету, которые нужно будет, скорее всего, вернуть грантодателю, — или же придумать еще какую-либо деятельность и доказать донору, что это будет действительно нужная деятельность.

### Вопросы для обсуждения

- Какое решение принять организации в ближайший месяц? Исполнять текущие грантовые обязательства или изменять деятельность в соответствии с запросом целевой группы?
- Какие риски есть у организации при выборе каждого из решений?
- Какими должны быть коммуникации и решения в отношении доноров при принятии каждого из предложенных решений?
- Могут ли быть возможным ответом на сложившуюся ситуацию коалиционные и партнерские решения, если да, то какие?
- Можно ли было заранее подготовиться к этой ситуации на уровне стратегического планирования деятельности?



## Экономическая кооперация как способ сохранения коллектива

На примере этого кейса можно научиться  
принятию управленческих решений,  
управлению рисками, антикризисному  
управлению, подходам к выстраиванию  
коалиции.

Некоммерческая организация более пяти лет работает в сфере помощи пожилым людям в небольшом городе. За это время организация расширила свои услуги и перешла от волонтерской помощи по дому (уборка, покупка продуктов, выгул собак) к предоставлению услуг сиделок. Сиделки организации оказывают бытовые услуги: готовят обеды, осуществляют гигиенические процедуры, меняют белье, обеспечивают простой досуг подопечных.

Постоянно развиваясь, организация стремится в тому, чтобы расширять свою деятельность и максимально соответствовать запросу целевой группы. Проведя опрос своих подопечных и их семей, организация поняла, что ее услуги не полностью соответствуют тем сложностям, с которыми сталкиваются семьи, где есть малоподвижный человек, нуждающийся в уходе. Несмотря на то что бытовые услуги важны, пожилые люди с ограниченными возможностями самообслуживания вследствие травм или болезни нуждаются в получении реабилитационных мероприятий, часть из которых можно проводить на дому: лечебный массаж; лечебная физкультура; физиотерапевтические процедуры, восстановление ходьбы, восстановление речи.

Организация стала продумывать, как можно расширить свою услугу сиделок, добавив в нее базовые реабилитационные мероприятия. Предстояло решить два основных вопроса: найти сиделок, оказывающих медицинские услуги, и найти мобильное реабилитационное оборудование, которое сиделки смогут использовать (наборы массажных валиков и шаров, тренажеры для восстановления мелкой моторики и др.).

Одним из вариантов решения кадровой задачи явилось увольнение сиделок, которые работают в организации, и прием новых, имеющих необходимые



навыки. Такое решение проблемы казалось простым только на первый взгляд. Во-первых, рынок сиделок в городе «серый», и найти специалистов, обладающих необходимой квалификацией, непросто. Во-вторых, подопечные и их семьи уже привыкли к сиделкам организации и не хотели бы их менять.

В связи с этим организация приняла решение обучить штатных сиделок основам реабилитации. Удалось даже изыскать средства на дополнительное образование, но оказалось, что во время пандемии образовательные организации сократили свою деятельность, и найти подходящие курсы в городе не получилось.

Отчаявшись, организация обратилась за советом к частной медклинике, которая среди прочего предоставляет услуги кратковременного послеоперационного ухода в регионе. Узнав о проблеме некоммерческой организации, руководитель клиники увидел возможность не только помочь партнерам советом, но и решить свою управленческую задачу: в связи с сокращением количества плановых операций во время пандемии нагрузка на сотрудников медицинской организации упала, что привело к снижению их фактической заработной платы.

Руководитель клиники предложил некоммерческой организации принять двоих своих сотрудников по гражданско-правовому договору на три месяца. Задачей приглашенных специалистов стало оказание реабилитационных услуг подопечным некоммерческой организации и обучение сиделок тому, как осуществлять базовые реабилитационные мероприятия, не требующие медицинского образования. Совместно некоммерческая организация и медицинская клиника составили договоры, в которых обговорили все условия труда и обязанности на период трех месяцев.

В результате такого сотрудничества медицинская клиника создала возможность восстановить уровень заработной платы для двух своих сотрудников, а некоммерческая организация повысила компетенции сиделок и расширила свои услуги, добавив в них реабилитационный аспект.

Некоммерческая организация и медицинская клиника также договорились и сформировали совместный заказ на оборудование: НКО необходимо было заказать технические средства, которые используются для реабилитационных мероприятий, а клинике требовались текущие расходные материалы. В связи с тем, что за счет объединения увеличилась стоимость заказа, организации смогли закупить необходимые вещи со скидкой.

### Вопросы для обсуждения

- Возможна ли такая экономическая кооперация для вашей НКО?
- Являлась ли пандемия условием экономической кооперации? Может ли экономическая кооперация повториться, когда пандемия закончится?
- Что может служить гарантией успешности экономической кооперации двух организаций?
- Всегда ли лучший партнер некоммерческой организации — это такая же некоммерческая организация?



## Экономическая кооперация — создание закрытой сети экспертов

На примере решения этого кейса можно научиться принятию управленческих решений, управлению рисками, стратегическому планированию деятельности и управлению взаимодействием с целевой группой.

Независимый аналитический центр (think tank) занимается аналитикой и экспертизой в основных вопросах социально-экономического развития страны, включая сектор финансов, образования, здравоохранения, энергетики и информационных технологий. Работа аналитического центра преимущественно направлена на повышение эффективности и прозрачности принятия решений госорганов в данных сферах. Аналитический центр осуществляет свою деятельность посредством исследований и консультаций, обучения и управления проектами. Сотрудники центра участвуют в жизни экспертного сообщества страны и сотрудничают с организациями и институтами во многих регионах страны.

Ведя обширную работу, аналитический центр постоянно сталкивается с необходимостью узких знаний. Так, он получил заказ на разработку рекомендаций по адаптации экономики региона к глобальному энергопереходу (снижению спроса на традиционное топливо на фоне развития альтернативной энергетики).

Такая работа стала вызовом для аналитического центра, поскольку предстояло проанализировать перестройку экономики в направлении низкоуглеродного развития во многих отраслях (в нефтегазовой отрасли, металлургии, химии). В команде центра есть специалисты в области производства и потребления ископаемого топлива, но без дополнительной экспертизы в областях декарбонизации в разных отраслях производства и возобновляемых источников энергии было не обойтись.

Руководство аналитического центра стало рассматривать варианты покрытия дефицита экспертизы. Для этого были рассмотрены два основных пути: отдать на аутсорсинг часть задач, связанных с разработкой рекомендаций, или усилить свою команду, подключив дополнительных экспертов. Вариант с научным аутсор-

сингом был вскоре исключен, поскольку он не позволял полностью контролировать процесс работы и ее результат, и выбор пал на создание рабочей группы, состоящей из внешних экспертов, работающих совместно с командой штатных специалистов аналитического центра.

Поиск внешних экспертов осуществлялся в закрытом формате. Аналитическим центром был сформирован список специалистов в области отраслей, которые должны быть охвачены декарбонизацией, специалистов в области климатической повестки и углеродной нейтральности и специалистов по возобновляемым источникам энергии. Им было предложено присоединиться к проекту и работать вместе с командой аналитического центра. Несмотря на то что рекомендации разрабатывались для региона, отобранные специалисты обладали преимущественно федеральной экспертизой, поскольку на уровне региона было сложно найти экспертов с необходимой квалификацией.

Между аналитическим центром и приглашенными экспертами заключались контракты, в которых оговаривались не только гонорары, но и иные важные для характера работы условия. По условиям контракта, права на все разработки принадлежали центру, а эксперт не мог разглашать подробности своей работы третьим лицам. Такие условия были сообщены экспертам на первоначальном этапе в письме-приглашении для того, чтобы они сразу определили для себя, готовы ли их соблюдать.

Для организации совместной работы был составлен протокол действий, определены исполнители и ответственные, составлен график с обозначенными датами и промежуточными результатами. Благодаря четкому графику все участники работы знали, сколько времени и на что они потратят. Поскольку эксперты нахо-



дились в разных регионах страны, вся работа велась удаленно. Раз в неделю проводилось совещание рабочей группы с руководством аналитического центра для обсуждения достигнутых итогов и планов на следующие дни. Все содержательные вопросы решались в рабочем режиме через общий чат или онлайн-встречи.

В первые недели работы один из экспертов был вынужден отказаться от участия в разработке рекомендаций из-за профессиональных приоритетов. По причине занятости эксперт не сразу смог передать разработанные материалы аналитическому центру, и работа отстала от графика на несколько дней. Для того чтобы подобная ситуация не повторилась, было принято решение создать общее рабочее пространство, на котором хранились все материалы.

В итоге разработка рекомендаций по адаптации экономики региона к глобальному энергопереходу заняла у аналитического центра три месяца. В ней приняли участие 14 человек, девять из которых были внешними экспертами. Бюджет, выделенный на оплату гонораров внешних экспертов, составил 68% от всего бюджета проекта.

### Вопросы для обсуждения

- Может ли кооперация быть непубличной и если да, то в каких случаях?
- Какие инструменты помогут сделать совместную работу более эффективной?
- Как вы считаете, обоснованно ли то, что больше половины бюджета было потрачено на внешних экспертов?

## Экономическая кооперация, или Как создать единое пространство НКО и инициатив

На примере решения этого кейса можно научиться управлению изменениями, антикризисному управлению, подходам к выстраиванию кооперации, планированию совместной, в том числе экономической деятельности.



Фонд местных сообществ в течение многих лет арендовал в городе офисное помещение. Как и многие организации, в начале 2020 года фонд вынужденно ушел на удаленную работу. Проработав удаленно четыре месяца, руководство организации приняло решение отказаться от офиса: сотрудники сохранили трудоспособность, не жаловались на работу из дома, и казалось, что смысла тратить средства на аренду помещения не было. Постепенно с оживлением профессиональной сферы организация поняла, что полный переход на удаленную работу был поспешным. Раз за разом требовалось нейтральное место для личной встречи с партнерами или доступ к специальной инфраструктуре (правовой системе, платформе для видеоконференций), которой у организации не было.

Организация стала размышлять, как можно решить проблему с периодической востребованностью помещения. Вариант с арендой помещения, как раньше, был отклонен, поскольку затраты на него неэффективны: платить за аренду нужно было вне зависимости от того, как часто используется помещение. Тогда фонд местных сообществ решил найти организацию, которая также нуждается в помещении для совместной аренды. Ей стала некоммерческая организация.

Сотрудники НКО с момента основания организации работали из дома и периодически арендовали помещение для проведения публичных мероприятий. Руководителя НКО беспокоила постоянная смена мест проведения публичных мероприятий, по его мнению, это негативно сказывалось на собираемости аудитории.

Организации, поняв, что у обеих есть схожие задачи, решать которые эффективнее совместно, договорились снимать один офис. Они нашли подходящее помещение, в котором были зал для рабочих мест и два зала, подходящих

для публичных мероприятий и встреч. Договор аренды помещения был оформлен на некоммерческую организацию, а фонд местных сообществ стал субарендатором.

Проработав несколько месяцев в одном офисе, организации столкнулись с проблемой: большую часть времени использовались лишь помещения для публичных мероприятий, а зал с рабочими местами пустовал, поскольку сотрудники редко приходили в офис для индивидуальной работы. Руководители организаций стали думать, как эффективно использовать пустующее помещение, стоимость которого составляла 40% от стоимости всей аренды.

Первоначально организации планировали сдать зал с рабочими местами в субаренду еще одной организации. Такой вариант не сработал, поскольку те, кто смотрел помещение, беспокоились, что высокая занятость соседних залов, в которых проходят публичные мероприятия, будет некомфортной для постоянной работы сотрудников.

Вторым вариантом, который рассматривали НКО и фонд местных сообществ, было переделать зал с рабочими местами под еще одно помещение для проведения публичных мероприятий. Такое решение требовало первоначальных затрат (необходимо было установить мультимедийное оборудование, закупить столы, подходящие под проведение мероприятий). Посчитав затраты, решили не идти на такой риск, так как не были уверены, что они окупятся.

Тогда пришло решение предложить своим знакомым некоммерческим организациям арендовать отдельные рабочие места. В результате помещение с рабочими

местами заполнили новые НКО и инициативы из разных сфер. Оплата рабочих мест была построена в формате членства: за фиксированную стоимость каждый пользовался принтером и возможностью аренды остальных залов для публичных мероприятий по предварительной записи. За счет членства оплачивались Wi-Fi, платформа для видеозвонков и конференций, правовая система, оплата которых отдельно для каждой организации была бы затруднительна, а также работа менеджера, курирующего использование помещения.

В итоге, начавшись с совместной аренды двух организаций, в городе было создано место, где решалась не только проблема более доступной по стоимости аренды помещения, — появилось пространство, где собирались близкие по духу организации и инициативы, чтобы совместно обсуждать, обмениваться идеями и работать над проектами.

### Вопросы для обсуждения

- Какие проблемы могут решить организации, совместно используя помещение?
- Какие нематериальные эффекты могут быть от такого партнерства?
- Совместный доступ к каким еще ресурсам можно реализовать?



## Солидарность и кооперация во время наводнения в Иркутской области летом 2019 года

На примере этого кейса можно научиться расширению влияния, созданию союзов, анализу ресурсов, стратегическому планированию.

В конце июня – начале июля 2019 года в Иркутской области произошла серия наводнений. Под ударом волны оказались несколько населенных пунктов. Наибольшие разрушения стихия принесла в город Тулун и Тулунский район.

Городская дамба, построенная после наводнения 2006 года, не была рассчитана на такой уровень воды. Когда вода перелилась через дамбу, началось резкое затопление пойменной зоны. В Тулуно оказались затоплены 107 улиц, 2789 жилых домов и 588 квартир (первый и второй этажи) – всего 3377 жилых помещений. Количество людей, оставшихся без жилья, – 12 575 человек, пострадал каждый четвертый житель города Тулуна. В зону затопления попали здания двух школ, трех детских садов, детского дома, ветстанции, ФОКа, бассейна «Дельфин», трех котельных, водозабора, трех насосных станций и очистных сооружений, 128 трансформаторных подстанций, 379,6 км линий электропередачи, девять дачных садоводств.

Информация о чрезвычайной ситуации быстро распространилась в СМИ, и в регион начало стихийно стекаться очень много нерегулируемой добровольческой и благотворительной помощи, которая между собой не была скоординирована. Благотворительные организации, Красный Крест, министерства, частные благотворители со всей страны повезли в Иркутскую область памперсы, продукты питания, прочее (часто с очень высокими затратами на логистику), и одновременно с этим – огромное количество вещевой гуманитарной помощи, которая не всегда соответствовала ситуации (иногда так: нужны спортивные костюмы, а присылают туфли на шпильке). Потребности пострадавших тоже очень быстро менялись. В результате в город Тулун привезли более 50 тонн вещевой гуманитарной помощи. У местной администрации не было опыта

и механизмов обработки такого объема помощи в такие сроки, приспособленных помещений, понимания, что с этим делать.

Когда в Иркутской области произошла чрезвычайная ситуация, сотрудники московского фонда «Справедливая помощь доктора Лизы» увидели, что одновременно с ними несколько других благотворительных фондов организовали не связанные друг с другом сборы помощи. Руководитель фонда связалась с этими организациями, и они решили «выступить общим фронтом». Первое, с чего начали, — это внешние коммуникации: была запущена медиакампания о том, что организации объединились, чтобы помочь общей беде в Иркутской области. Потом они совместно наняли одного человека-координатора, который поехал на место ЧС на один месяц. Одна организация оплачивала проезд до места, другая — проживание, третья — командировочные расходы и необходимые расходы на месте, и т.д. Координатор на месте докладывала объединившимся организациям ситуацию, рассказывала, в чем конкретно проявляется необходимость, как развивается ситуация, для того чтобы они могли наиболее эффективно и логистически правильно выстроить систему помощи. Она познакомилась с местными общественными организациями, чтобы было понятно, на кого в регионе можно было опереться. Оказалось, что местной общественной организацией из города Тулуна «Малая Родина» при поддержке правительства Иркутской области уже организован координационно-аналитический центр «Люди места» для согласования разнонаправленных усилий помощи пострадавшим, и они уже занялись аккумулярованием ресурсов для деятельности и выстраиванием необходимых связей. Дальнейшая деятельность велась уже совместно. Через две недели после того, как наступил самый пик чрезвычайной ситуации, руководитель московского фонда приехала в Тулуна сама. В течение

пяти дней на месте участники, объединившись, планировали дальнейшую работу, чтобы понять, что можно сделать, какие системные долгосрочные проекты можно реализовать за счет тех средств и ресурсов, которые на тот момент уже были аккумулированы благотворительными организациями. В результате малой группой на территории были выработаны механизмы, как работать с адресной помощью, как работать с помощью учреждениям, что делать с тоннами гуманитарной помощи. После того как варианты действий были разработаны, участники малой группы представили свои идеи коллегам, которые находились в Москве, получили от них поддержку и начали осуществлять задуманное. Таким образом, была сформирована общая модель, как можно работать НКО и активистам, федеральным и местным органам власти в зоне наступления чрезвычайной ситуации подобного масштаба.

В качестве одного из принятых решений: в Иркутской области был организован пилотный проект «Культурная прачечная» для сохранения и распределения максимального количества пожертвованной вещевой гуманитарной помощи. С августа 2019 года шла организация прачечной: было арендовано помещение, наняты сотрудники, куплены стиральные, сушильные машины, гладильное оборудование. Сотрудники и волонтеры обрабатывали гуманитарную помощь, раздавали ее местному населению, вывозили в отдаленные деревни и села. Проект работает до сих пор и имеет продолжение. Была выиграна финансовая поддержка для проекта «Культурная прачечная» в дальнейшем. Закуплены швейные машины. Сейчас из той одежды, которую невозможно было привести в порядок, дальше швеи что-то шьют.

## Вопросы для обсуждения

- Что стало ключевым для успеха в кооперации между организациями в данной ситуации? (Доступ к информации, анализ ситуации на месте, умение кооперироваться и строить союзы, принятие стратегических решений, GR.)
- Какие бы вы предложили решения для того, чтобы скоординировать помощь и справиться с объемами гуманитарной помощи, которая поступает в регион ЧС?
- Что делать, если вы как НКО чувствуете ответственность за не свои ресурсы, которые стихийно и массово приходят в регион?



## Публичная коалиция в защиту прав мигрантов и беженцев

На примере решения этого кейса можно научиться расширению влияния, созданию союзов, выбору партнеров коалиции, определению приоритетов в использовании ресурсов.



Коалиция за права мигрантов и беженцев — это местная сеть, в которую входят организации, работающие в разных сферах, но выступающие за соблюдение прав трудовых мигрантов, беженцев и лиц без гражданства. Члены коалиции работают в партнерстве для оказания бесплатной юридической, медицинской и социальной помощи всем, кто в ней нуждается. Коалиция существует пять лет и образовалась на волне конфликтной ситуации с незаконным выдворением из страны одного из трудовых мигрантов.

Некоммерческая организация, оказывающая социальную и гуманитарную помощь мигрантам, в течение нескольких месяцев помогала семье мигранта (предоставляла продукты питания, устроила детей в школу). Однажды миграционная служба аннулировала разрешение на временное проживание отца семейства. Сотрудники НКО, узнав о ситуации, решили попытаться помочь мужчине. Они были уверены, что депортация потенциально нарушает право на семейную жизнь: супруга и дети получили гражданство страны, и депортация отца навсегда разлучит их. Поскольку дело дошло до суда и было вынесено судебное решение о принудительной высылке мужчины, то на обжалование оставалось только десять дней. Но в штате НКО не было профессиональных юристов, они обратились за помощью к адвокатской конторе. К удивлению НКО, адвокатская контора взялась за дело pro bono, поскольку посчитала это социально важной профессиональной задачей.

Для привлечения внимания к сложившейся ситуации и к нарушению прав мигрантов на семейную жизнь некоммерческая организация стала активно распространять информацию о делах семьи в публичном пространстве. Узнав об истории семьи трудовых мигрантов, на некоммерческую организацию вышло

сообщество психологов, которое предложило свои профессиональные услуги. Услуги психологов оказались как раз кстати, поскольку супруга переживала сильный стресс, ей нужна была профессиональная поддержка.

В конечном итоге решение о выдворении отца было отменено, и история с этой семьей благополучно закончилась. Получив успешный совместный опыт работы, некоммерческая организация, адвокатская контора и сообщество психологов решили образовать коалицию за права мигрантов и беженцев. Понимая, что мигрантам требуются разнообразные виды поддержки, новая коалиция стала предлагать войти в нее всем, кто разделяет ее ценности.

В результате за первый год существования в коалицию вошли еще пять организаций, а всего в нее входят 14 партнеров, которые оказывают следующую помощь:

- консультации и защита в суде по миграционным вопросам;
- юридическая помощь по немиграционным вопросам;
- медицинская помощь;
- психологическая помощь;
- сопровождение в госорганах;
- помощь в освоении русского языка;

- выдача бесплатных вещей и продуктов питания;
- экскурсии по городу и помощь в бытовом обустройстве.

Помощь с переводами коалиции оказывают представители диаспор и студенты местного вуза.

Между участниками коалиции не заключено никакого письменного соглашения – подтверждением вступления в нее является опубликование этой информации на сайте коалиции и согласие с ее правилами.

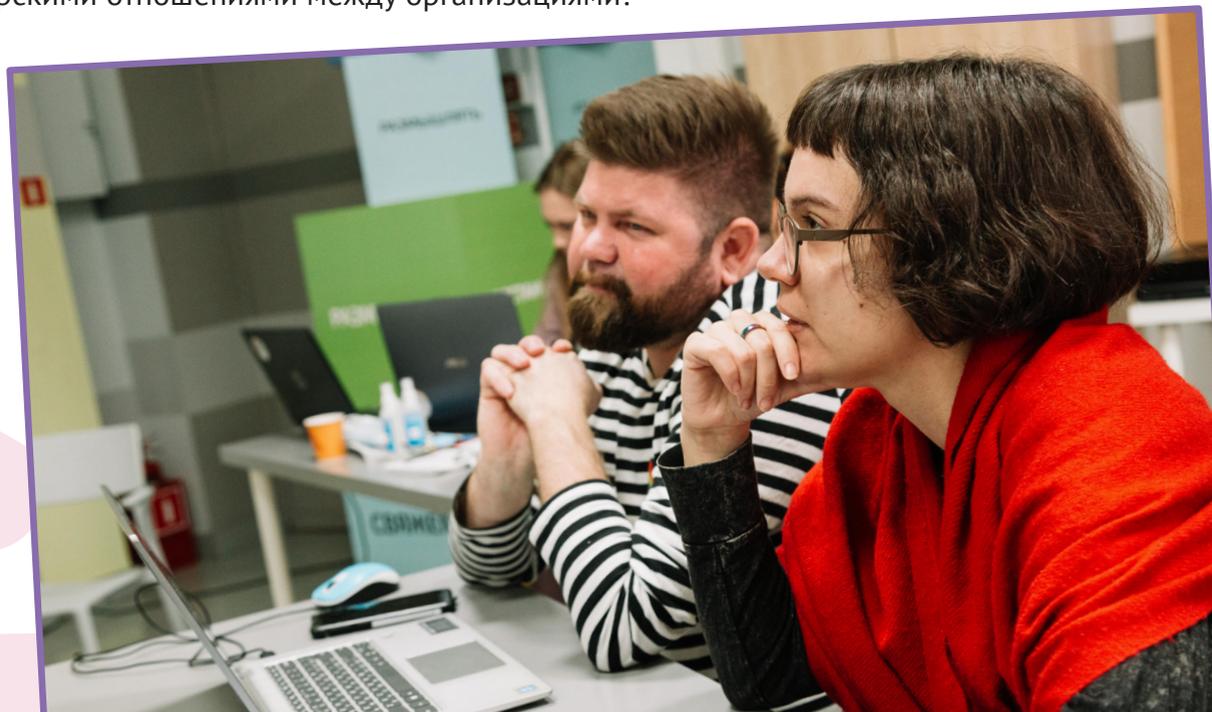
Основная задача коалиции – это эффективное перераспределение и навигация запросов целевой группы. Человек или семья, попадая к одному из членов коалиции, заполняет стандартную анкету, в которой может указывать все свои потребности помимо основного вопроса обращения. Организация, к которой первоначально попал клиент, информирует его о том, какую поддержку и где еще можно получить.

Поскольку у организаций есть ограниченный объем возможностей для работы в рамках коалиции, то каждый из ее членов информирует о том, сколько времени и ресурсов он может потратить на деятельность в предстоящем месяце. Так, например, адвокатская контора может уведомить партнеров сети, что готова оказывать 20 часов консультаций в месяц и взять одно судебное дело. Если деятельность, связанная с коалицией, займет больше оговоренного объема, то адвокатская контора может попросить не направлять больше клиентов в текущем месяце.

Помимо работы с целевой группой коалиция также раз в два года готовит доклад о правах мигрантов и беженцев и подписывает совместные заявления, если это необходимо.

### Вопросы для обсуждения

- Как можно сделать нагрузку и вклад членов коалиции одинаковыми и нужно ли это?
- Есть ли преимущества у публичной коалиции (добровольного объединения) перед партнерскими отношениями между организациями?



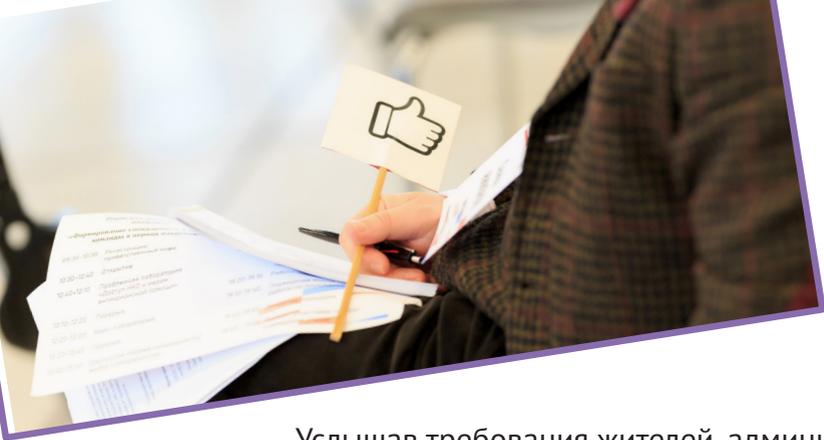
## Неформальное объединение против сноса остановочного комплекса. На лад дело нейдёт

На примере решения этого кейса можно научиться принятию управленческих решений, подходам к созданию союзов и коалиций, выработке единых согласованных решений, определению лидеров коалиции.

В городе уже более ста лет работает остановочный пункт общественного транспорта. Остановочный пункт представляет собой пассажирскую платформу и здание в стиле модерн. Несмотря на свой возраст и редкий для небольших городов стиль постройки, здание остановки не являлось памятником архитектуры. Из-за планов развития транспортной инфраструктуры руководство города приняло решение закрыть остановку, а здание снести.

Такое решение вызвало шквал негодования в городе: протест против сноса остановки объединил жителей, бизнесменов, активистов и краеведов. Каждая группа, которая высказывалась против закрытия, имела на то свои причины. Жители не были согласны с закрытием остановки, поскольку предложенная альтернативная остановка была для них неудобна и располагалась в семи минутах ходьбы. Владельцы небольших магазинов около остановки опасались, что из-за ее закрытия снизится поток клиентов, которые регулярно в них заходили, ожидая общественный транспорт. Краеведы протестовали против сноса здания остановки, так как оно представляло культурную ценность, должно было быть признано памятником архитектуры и взято под охрану. Гражданские активисты считали незаконным принятие решения о закрытии остановки без совета с жителями города.

Успех внезапно образовавшегося объединения против сноса остановки казался очевидным: количество подписчиков группы в социальной сети, посвященной сохранению остановочного пункта, за неделю выросло до тысячи человек, в местных газетах и на интернет-ресурсах появилось несколько заметок о ситуации, публичные персоны высказывали свое мнение по поводу остановки. Местная некоммерческая организация обратилась к администрации города с требованием провести общественные слушания о ликвидации остановочного пункта.



Услышав требования жителей, администрация назначила проведение публичных слушаний.

За несколько дней до публичных слушаний сотрудники НКО связались с наиболее активными участниками протеста и попросили их выступить на слушаниях.

В назначенный день помещение, где проводились публичные слушания, было полно людей. Но, к удивлению НКО, часть протестующих из тех, кто был активен в публичном пространстве, на них не пришла, а слушания превратились в конфликт между участниками протеста. Каждый из выступавших на публичных слушаниях говорил о своей проблеме, связанной с закрытием остановки, и предлагал решение, подходящее только ему. Так, бизнесмены потребовали, чтобы им позволили разместить магазины около новой остановки, если старая будет ликвидирована. Жители стали жаловаться на стоимость проезда в общественном транспорте и то, что все остановки в городе находятся в плохом состоянии. Краеведы предложили присвоить зданию статус памятника культурного наследия и ограничить его использование, законсервировав до момента реставрации.

В итоге общественные слушания никак не сказались на судьбе остановочного пункта. Принятое ранее решение о его сносе осталось в силе, участники протестов не добились подходящих им альтернативных решений, а тема вскоре ушла из публичного пространства.

Некоммерческая организация считала, что причиной неудачи объединения против сноса остановочного пункта стало отсутствие прямых коммуникаций между основными участниками протеста и объявления себя как коалиции.

Это повлияло на то, что жители, бизнесмены, краеведы вместо того, чтобы отстаивать решение, которое подходит всем (сохранение остановки), стали продумывать альтернативные варианты, подходящие индивидуально каждому.

С учетом полученного опыта НКО сделала для себя вывод, что успешные совместные действия возможны, если:

- определить основных лидеров коалиции;
- позиционировать себя как коалицию в публичном пространстве;
- согласовать позиции и публичные выступления;
- согласовать и совместно предпринять шаги (обращение в суд, совместное распространение информации, митинги и др.);
- открыто обговорить варианты, при каких обстоятельствах члены коалиции выйдут из нее.

### Вопросы для обсуждения

- При каких условиях общие интересы приводят к совместным действиям?
- Какие шаги можно предпринять, если коалиция разваливается, не достигнув результата?

## Кто возьмёт ответственность?

Как одна организация взялась  
координировать коалицию  
из нескольких десятков  
инициатив и «перегорела»

На примере этого кейса можно научиться управлению партнерствами, союзами, коалициями. Руководителю организации – принятию управленческих решений, умению выбрать приоритеты, отказываться; определению приоритетов использования ресурсов.

Гражданская коалиция уже 18 лет работает в городе-миллионнике. Работает с узкой целевой аудиторией – детьми и молодежью. Среди участников коалиции – молодежные НКО, которые занимаются оказанием услуг, профилактикой ВИЧ, молодежным спортом и т.д.

С началом пандемии ОНФ начинает объединять организации и волонтеров в официальное, поддерживаемое государством объединение «#Мывместе» для оказания помощи уязвимым группам. Из-за широкой государственной поддержки объединению «#Мывместе» в регионе удается привлечь большой ресурс: более 1000 студентов областного медицинского колледжа, 1000 студентов института; необходимый транспорт; продукты от производителей для формирования продуктовых наборов; деньги. Но участники коалиции не попадают под внимание ОНФ, и волонтеры коалиции работают самостоятельно со своими благополучателями, потому что не могут оставить их без внимания. К коалиции примыкают СО НКО, занимающиеся оказанием прямой помощи населению в различных сферах (психологическая помощь детям, работа с пенсионерами и ветеранами, обслуживание лежачих больных, помощь детям-инвалидам и др.). В результате создается новая антикризисная гражданская коалиция, в которую входят около сорока очень разных НКО. Они начинают помогать пенсионерам и бездомным людям, тяжелобольным людям и пациентам паллиативных отделений, молодым семьям, семьям, воспитывающим детей-инвалидов, и т.п. Совместно они определяют механизмы взаимодействия и организации работы в рамках партнерства, делятся друг с другом ресурсами, специалистами: психологи работают для всех благополучателей, волонтеры для всех и т.д., совместно используют zoom-площадку для консультирования, транспорт, СИЗы.

Через три месяца существования у гражданской коалиции появляется донор, который хочет оказать прямую помощь целевым группам региона, но не готов покрывать административные издержки на организацию помощи. И члены коалиции начинают определяться: кто возьмет на себя ответственность? Все организации — участники объединения считают себя узкопрофильными (работающими с четко определенной целевой аудиторией) и как юридически, так и управленчески не готовы брать на себя координацию ресурсов от крупного донора для передачи благополучателям и НКО. В результате ответственность на себя берет молодежная организация, выполняющая функции ресурсного центра. Она осуществляет координацию новой деятельности параллельно со своей основной проектной деятельностью. По результатам этой работы молодежная организация чувствует себя истощенной, кадры — измотавшимися донельзя, на координацию «проекта для благополучателей НКО» пришлось израсходовать часть ресурсов из четырех основных круглогодичных программ самой организации.

### Вопросы для обсуждения

- Могла ли организация отказаться от того, чтобы взять на себя ответственность за всю коалицию, и от денег крупного донора?
- Могла ли коалиция закончить свою деятельность в какой-то момент?
- Каким образом в коалиции формируются «ядерная группа», обмен ресурсами? Что могло привести к асимметрии ответственности при построении данного гражданского союза?

- При каких условиях можно было бы вовлечь участников коалиции в совместную работу так, чтобы обеспечение вопросов координации помощи донора не легло на плечи одной организации? Что должно было сложиться в коалиции, чтобы организация, взявшая на себя координацию, могла запросить финансовую поддержку у партнеров из коалиции?



## Коалиция против застройки сквера в микрорайоне Бирюково

На примере решения этого кейса можно научиться стратегическому планированию совместной деятельности, управлению взаимодействием с партнерами и союзниками, управлению конфликтами в команде, подходам к выстраиванию коалиций.

Коалиция «Против застройки сквера в микрорайоне Бирюково» возникла вокруг желания активных местных жителей микрорайона, активистов политической партии и просто неравнодушных граждан города сохранить зеленые насаждения парка, находящегося в микрорайоне Бирюково: в ночь на 1 декабря территория заброшенного сквера была обнесена забором и начался демонтаж асфальтовых покрытий и зеленых насаждений сквера, стало известно о передаче части территории бывшего сквера под строительство нового торгового центра. После первых разрозненных действий, когда стало понятно, что судьба этого сквера волнует многих, стали появляться мысли объединиться.

Инициатором объединения стал активист политической партии. Он проживал в этом микрорайоне и, проходя мимо места застройки этого сквера, увидел пикетирующих граждан. Там он познакомился с инициативной группой местных жителей, и они пригласили его на собрание.

Он пришел на собрание с несколькими товарищами, они начали обсуждать проблему вместе с инициативной группой граждан и советом ветеранов микрорайона Бирюково. На этом собрании и было решено составить коалицию. Инициативу по организации и проведению последующих собраний с согласия местных жителей решили взять на себя активист и его товарищи. Они проявили фасилитаторские навыки и уже имели опыт работы с общественными кампаниями, это убедило местных граждан отдать инициативу проведения работы коалиции в руки активистов политической партии. В этот же день коалиция создала группу в популярной социальной сети и начала кампанию в Интернете.

В дальнейшем было проведено множество мероприятий, из которых практически все были освещены в Сети. Был проведен один массовый митинг, на котором помимо коалиции присутствовали члены политической партии со своими опознавательными знаками, транспарантами и флагами. Были выступления лидеров от местной инициативной группы, совета ветеранов и самого инициатора создания коалиции. На митинге также выступил один из депутатов от политической партии, что разозлило многих членов местной инициативной группы, т.к. заранее его выступление не было оговорено на собрании. После этого митинга местная инициативная группа помимо совместных собраний коалиции проводила еще и свои собственные, на которых принимались решения о проведении нескольких небольших акций, с участием только членов инициативной группы и совета ветеранов.

Коалицией были проведены сборы подписей, написание писем местным депутатам, губернатору региона, главе города и администрации, встречи с чиновниками и подрядчиками строительства ТЦ. Во всех этих действиях инициатор коалиции принимал непосредственное участие, но после проведения массового митинга действия коалиции стали более разобщенными, а собрания начали обретать недружелюбную и даже агрессивную атмосферу.

Позже от коалиции было подано заявление в суд о незаконном строительстве ТЦ на территории заброшенного сквера. Суд вынес определение об отказе в приеме заявления, мотивировав его тем, что заявители не предъявили документов, подтверждающих нарушение права жителей микрорайона. После этого отказа массовые акции утихли, поддержки активистов политической партии со временем стало меньше, и, несмотря на то что о выходе из коалиции никто

официально не заявлял на собрании, сам инициатор коалиции тоже со временем перестал посещать собрания. Инициативная группа жителей района и совет ветеранов продолжили проводить немногочисленные пикеты, но со временем и эта активность сошла на нет. За все время жизни коалиции и после нее никто из местных жителей не изъявил желания вступить в политическую партию, акций по каким-либо другим социальным проблемам города, проведенных совместно с коалицией, не было.

### Вопросы для обсуждения

- Проанализируйте и опишите коалицию «Против застройки сквера в микрорайоне Бирюково», ее сильные, слабые стороны и характеристики. Что могло бы ее усилить?
- Каких ошибок в деятельности коалиции можно было избежать? Что в опыте и ресурсах коалиции и ее участников делает ваше предположение возможным?
- Как вы оцениваете завершение работы коалиции? Имело ли смысл продолжать работу в объединении или нет ничего страшного в том, как все завершилось?







НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**

# К союзам готов?

Серия упражнений по диагностике продуктивности партнерств и готовности к стратегическим союзам



## Введение



Упражнения ниже призваны помочь в выстраивании продуктивных партнерств и союзов, призванных усилить общественное влияние некоммерческих организаций и инициатив при решении различных проблем. А также подобрать инструменты для оценки действующих союзов и пути их развития.

# Упражнение 1. Диагностика партнерств по моделям «8i» («восемь ай») и «7с» («семь си»)

Тип упражнения: групповое или индивидуальное.

Продолжительность: от 90 до 120 минут.

Оборудование, материалы: стикеры, ручки / маркеры, флипчарт / маркерная доска, перечень критериев или форма для заполнения.

При работе с существующими партнерствами можно попросить участников оценить свои партнерства, используя модели «8i» («восемь ай») и «7с» («семь си»), чтобы понять, что необходимо улучшить или какие проблемы решить.

## Пример оценочного листа для упражнения-диагностики

№	Критерий	Оценка	Текущее состояние
		от 1 до 10	
1	Interdependence – взаимозависимость	10	Партнерство образовано с целью решения проблемы бездомности в городе. В партнерство входят три НКО, орган соцзащиты и учреждение – центр социальной адаптации. Каждый из партнеров заинтересован в решении проблемы и готов предоставлять уникальные ресурсы.
2	Investment – инвестиции	5	Учреждение имеет имущественный комплекс, НКО – выход на целевую аудиторию, но орган власти не готов предоставлять минимальные ресурсы, а учреждение не готово предоставить помещения для постоянного оказания услуг специалистами НКО.
3	Information – информация	1	Отсутствие постоянной коммуникации между участниками партнерства, желание коммуницировать зависит от желания конкретных специалистов, хотя есть договоренности между организациями.
...	...	...	...

После диагностики можно провести групповое обсуждение новых обязательств партнеров по решению возникших проблем. В качестве аргументов можно использовать сильные стороны партнерств.

## Примерные этапы и время

10 минут	Описание упражнения
30 минут	Индивидуальная или микрогрупповая диагностика
15–20 минут	Представление результатов
15–20 минут	Дискуссия и создание совокупной позиции участников партнерства по критериям
20 минут	Первое закрепление новых договоренностей, возникающих в процессе дискуссии
10 минут	Подведение итогов



## Упражнение 2. Проектирование партнерства

Тип упражнения: групповое или индивидуальное.

Продолжительность: от 90 до 120 минут.

Оборудование, материалы: стикеры, ручки/маркеры, флипчарт / маркерная доска, перечень критериев или форма для заполнения.

Модели «8I» («восемь ай») и «7С» («семь си») можно использовать при проведении фасилитационных сессий с некоммерческими организациями, сообществами, органами власти, желающими установить партнерские отношения. При помощи критериев можно построить дорожную карту зарождения и развития партнерства.

Эта работа может быть организована как заполнение самой формы или как фиксация информации сразу на стикерах в несколько тактов, например, по критериям или по вопросам с участием разных сторон возможных партнерств.

### Пример формы для групповой работы для составления дорожной карты

Цель создания партнерства:

---

---

---

Сроки достижения цели:

---

Участники партнерства (существующие, потенциальные и желательные):

---



---

Опишите ваше видение будущего партнерства, ваши шаги и шаги ваших партнеров

№	Критерий	Идеальное видение	Ваши действия по достижению будущего состояния партнерства	Действия партнеров ожидаемые вами
1	Investment – инвестиции	– Каждый член партнерства вложил свои ресурсы в совместную деятельность.	– Готовы разместить штаб в своем офисе.	– Провести обучение наших специалистов.
2	Information – информация	– Постоянный обмен информацией. – Наличие общего чата. – Проведение еженедельных встреч.	– Модерировать чат. – Предоставить площадку для проведения встреч.	– Оперативно распространять информацию. – Принимать участие во встречах.
...	...	...	...	...

После диагностики можно обсудить и закрепить новые обязательства партнеров по решению возникших проблем. В качестве аргументов можно использовать сильные стороны партнерств.

## Примерные этапы и время

10 минут	Описание упражнения
30 минут	Индивидуальная работа с формой
15–20 минут	Представление результатов
15–20 минут	Дискуссия и создание совокупной позиции участников партнерства по критериям
20 минут	Первое закрепление новых договоренностей, возникающих в процессе дискуссии
10 минут	Подведение итогов



## Упражнение 3. Обмен опытом по созданию партнерств

Тип упражнения: групповое или индивидуальное.

Продолжительность: от 60 до 90 минут.

Оборудование, материалы: стикеры, ручки/маркеры, флипчарт / маркерная доска.

Благодаря упражнению каждый из участников расскажет о сети, образованной его организацией, и схеме союзов, определит значение этих связей, примет решение о необходимости создания новых союзов или завершения имеющихся.

### Ход упражнения

- Участники в группах до 3-4 человек или индивидуально делятся примерами союзов с участием их собственной организации;
- участники визуализируют связи, рисуют схему союзов на листе флипчарта, помещая свою организацию в центр;
- соединяют организации друг с другом и с собственной организацией, если эти связи важны и оказывают влияние;
- участники перечисляют причины, по которым существуют эти союзы;
- приводят мотивы, привлекающие в союз, и выгоды участников союза.

### Примерные этапы и время

5–10 минут	Описание упражнения
5–10 минут	Индивидуальная или групповая работа, обозначение союзов
5–10 минут	Промежуточное представление результатов работы
25–40 минут	Визуализация партнерских связей, построение схемы
10–15 минут	Подведение итогов

## Упражнение 4. Создание «производственных цепочек» несколькими организациями

Тип упражнения: групповое или индивидуальное.

Продолжительность: от 90 до 120 минут.

Оборудование, материалы: стикеры, ручки/маркеры, флипчарт / маркерная доска, распечатанные примеры и вопросы к ним.

43



Это упражнение поможет выработать навыки по созданию экономических коопераций и по организации «производственных цепочек» между разными организациями, производящими различные услуги или имеющими ресурсы.

### Задания группам

#### Группа 1

К вам обратилась СО НКО «Помощь рядом», которая три года предоставляет услуги сиделок. Организация узнала, что министерство здравоохранения объявило конкурс на заключение соглашения об оказании паллиативной медицинской помощи, и хочет принять в нем участие. Однако у организации есть опасения, что ее мощностей не хватит для выполнения контракта. Поскольку условия конкурса позволяют подать заявку от двух организаций, СО НКО «Помощь рядом» нашла себе потенциального партнера в лице крупного благотворительного фонда «Новый горизонт». Благотворительный фонд посчитал идею интересной, так как давно развивает паллиативную помощь, но сомневается в эффективности партнерства с молодой организацией.

**Задание.** Пожалуйста, предложите вариант экономической кооперации (ЭК) для СО НКО «Помощь рядом» и благотворительного фонда «Новый горизонт». Подумайте над вопросами:

- По поводу каких ресурсов могут кооперироваться организации?
- Чего организации ждут от ЭК? Что ЭК может им дать?

- С какими проблемами они могут столкнуться на разных этапах взаимодействия (информирование об ЭК, мотивация, вход в ЭК, непосредственная ЭК, выход из ЭК)?
- Какую поддержку могут оказать фасилитаторы?

## Группа 2

К вам обратилась организация «IT для дела», которая занимается поддержкой информационных технологий в социальной сфере. В начале 2020 года организация подписала крупный контракт, под который зарезервировала 10 сотрудников, но после начала пандемии заказчик на три месяца приостановил проект. «IT для дела» готова предоставить на возмездной основе специалистов своей команды некоммерческим организациям. Вы знаете, что у многих НКО и инициатив, с которыми вы сотрудничаете, нет специалиста по информационным технологиям и такие компетенции будут востребованы.

**Задание.** Пожалуйста, предложите вариант экономической кооперации (ЭК) для «IT для дела» и НКО. Подумайте над вопросами:

- Чего организации ждут от ЭК? Что ЭК может им дать?
- С какими проблемами они могут столкнуться на разных этапах взаимодействия (информирование об ЭК, мотивация, вход в ЭК, непосредственная ЭК, выход из ЭК)?
- Какую поддержку могут оказать фасилитаторы?

### Группа 3

К вам обратилась НКО «Жить с диабетом легко», которая предоставляет услуги равного консультирования людей, страдающих сахарным диабетом. Организация открывает дополнительные кабинеты равного консультирования в муниципальных образованиях, но пока не нашла равных консультантов в территориях. У организации нет в собственности автомобилей для того, чтобы организовывать ежедневные выезды специалистов. НКО продумывала разные выходы, у каждого есть свои плюсы и минусы: купить автомобиль, передвигаться общественным транспортом, заказывать такси. Организация также думала про каршеринг и райдшеринг, но опасается, поскольку такого опыта у нее пока не было.

**Задание.** Пожалуйста, предложите вариант экономической кооперации (ЭК) для НКО «Жить с диабетом легко». Подумайте над вопросами:

- Чего организация ждет от ЭК? Что ЭК может ей дать?
- С какими проблемами организация может столкнуться на разных этапах ЭК (информирование об ЭК, мотивация, вход в ЭК, непосредственная ЭК, выход из ЭК)?
- Какую поддержку могут оказать фасилитаторы?

В результате упражнения каждый из участников сформулирует ответы на поставленные вопросы.

## Примерные этапы и время

5–10 минут	Описание упражнения
20–30 минут	Решение кейса
15–20 минут	Представление результатов
20 минут	Обсуждение
5–10 минут	Подведение итогов



## Упражнение 5. Диагностика существующих сетей и партнерств в территории

Тип упражнения: групповое или индивидуальное.

Продолжительность: от 90 до 120 минут.

Оборудование, материалы: стикеры, ручки/маркеры, флипчарт / маркерная доска, распечатанные примеры и вопросы к ним.

Это упражнение поможет выработать навыки диагностики существующих сетей и партнерств в территории.

### Задания группам

#### Группа 1

Ваша организация решила узнать, как выглядит взаимодействие некоммерческих организаций на вашей территории, их совместная работа, как они обмениваются информацией, совместно используют ресурсы (в том числе на возмездной основе). Для этого вы разработали и отправили всем НКО анкеты с просьбой оценить их взаимодействие. НКО отмечали взаимодействие, а также оценивали, являлось ли оно эпизодическим или носило устойчивый характер.

Вы получили десять заполненных анкет.

## Пример заполненной анкеты НКО 1

	Информация	Ресурсы	Совместная деятельность
НКО 1	[Grey bar]		
НКО 2	[Yellow bar]		
НКО 3	[Yellow bar]	[Orange bar]	[Green bar]
НКО 4	[Yellow bar]		
НКО 5			
НКО 6		[Pink bar]	
НКО 7			
НКО 8			
НКО 9			
НКО 10	[Orange bar]	[Pink bar]	[Teal bar]

Взаимодействие по поводу:

	информации	ресурсов	совместной деятельности
эпизодическое	[Yellow bar]	[Orange bar]	[Green bar]
устойчивое	[Orange bar]	[Pink bar]	[Teal bar]

Вы обработали все анкеты и свели их воедино. Сведенные данные представлены в таблицах ниже.

**Задание.** Пожалуйста, используя нитки и канцелярские гвозди, «нарисуйте» схему сети НКО, основываясь на данных таблиц ниже.

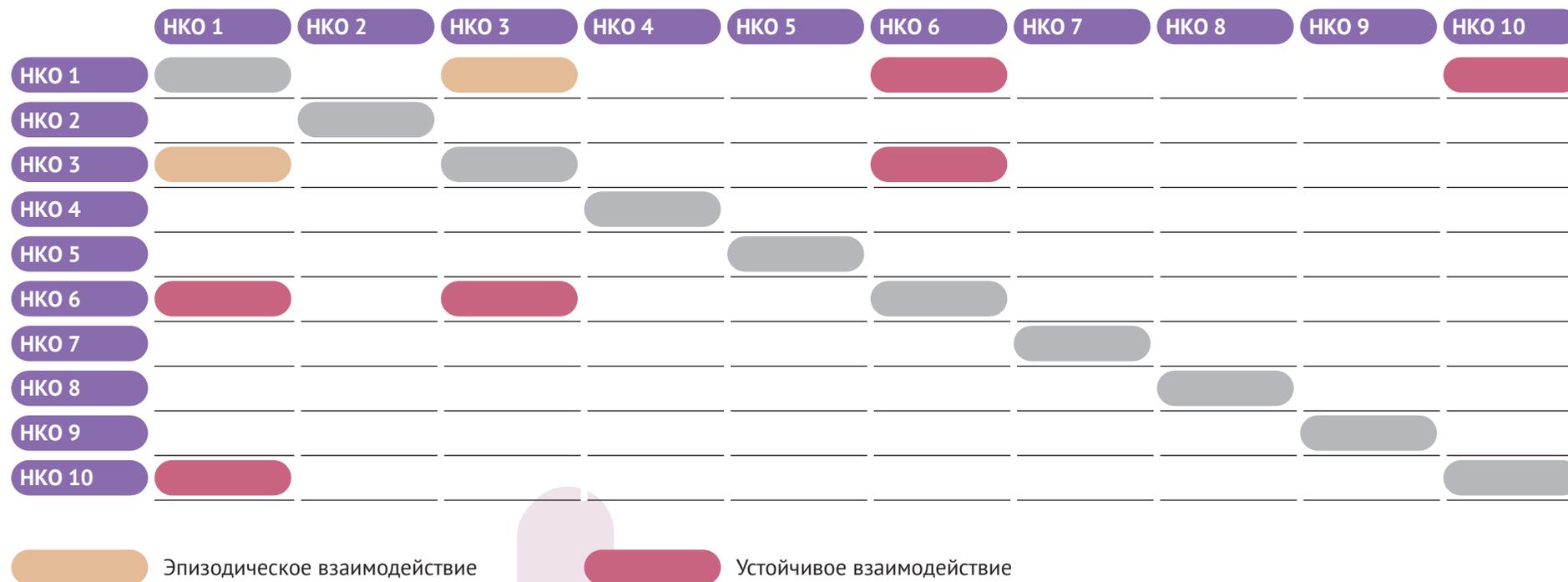
### Взаимодействие по поводу информации

	НКО 1	НКО 2	НКО 3	НКО 4	НКО 5	НКО 6	НКО 7	НКО 8	НКО 9	НКО 10
НКО 1	Grey	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow					Orange
НКО 2	Yellow	Grey								
НКО 3	Yellow		Grey		Yellow	Orange		Orange	Orange	
НКО 4	Yellow			Grey						
НКО 5	Yellow		Yellow		Grey					
НКО 6			Yellow			Grey	Orange	Orange	Orange	Orange
НКО 7						Orange	Grey			
НКО 8			Orange			Orange		Grey		
НКО 9			Orange			Orange			Grey	
НКО 10	Orange									Grey

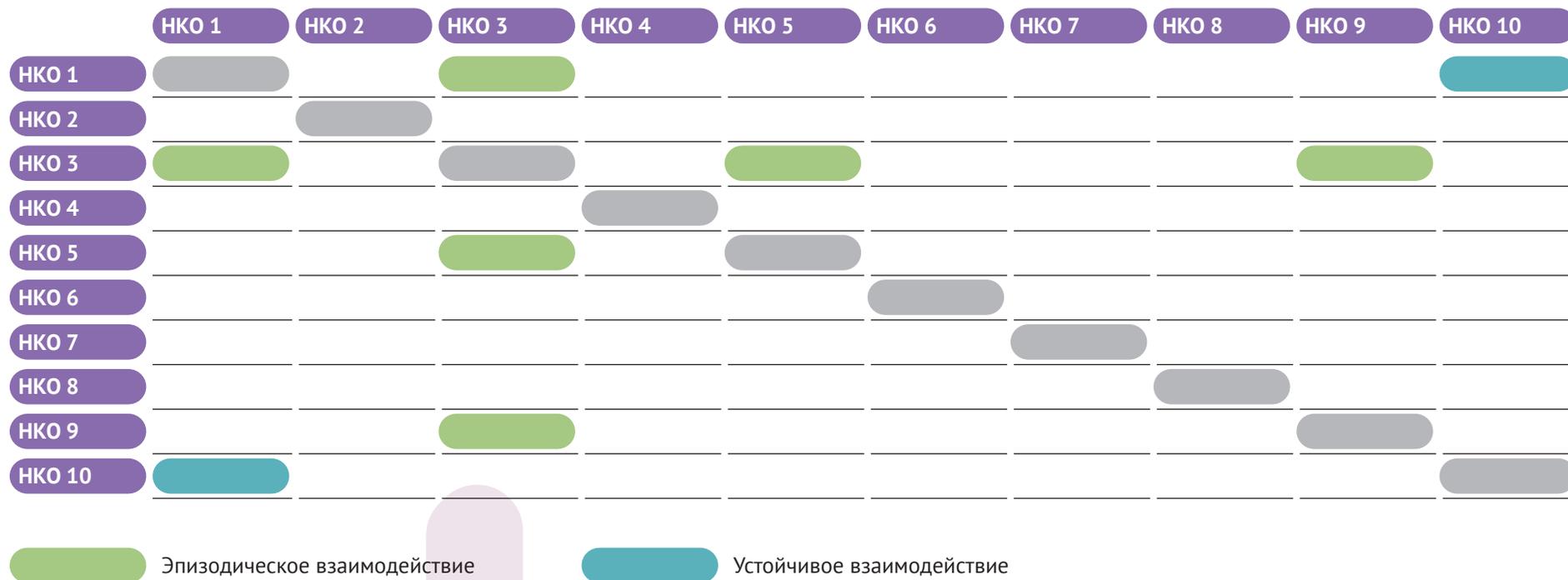
 Эпизодическое взаимодействие

 Устойчивое взаимодействие

## Взаимодействие по поводу ресурсов



## Совместная деятельность (проекты, мероприятия)



## Примерные этапы и время

5–10 минут	Описание упражнения
20–30 минут	Групповая работа
15–20 минут	Представление результатов
20 минут	Обсуждение
5–10 минут	Подведение итогов



## Упражнение 6. Оценка индивидуальной и организационной расположенности к партнерствам и союзам

Это упражнение для самоанализа и прояснения собственной или организационной линии выстраивания сетевых отношений.

После заполнения анкеты необходимо подсчитать общее количество баллов ваших ответов на отдельные вопросы.

Подсчет ведется по семибалльной шкале:

- 1 – совсем не похоже и не реально;
- 4 – хотя в этом утверждении есть доля истины, я бы не ручался за него полностью;
- 7 – ДА, это обо мне и моей организации! (Или какое-либо другое одобрительное высказывание в пользу этого наблюдения.)

Вы можете использовать и другие цифры – 2, 3, 5 и 6 – для получения более точных ответов.

## Оценка индивидуальной и организационной линии поведения

№	Наблюдения, определяющие строительство сетевых отношений	Относительная действенность						
1	Сетевые отношения помогли моей организации стать более эффективной и успешной в достижении своей миссии.	1	2	3	4	5	6	7
2	Верю, что у каждой проблемы есть решение.	1	2	3	4	5	6	7
3	Всегда доступен, когда люди нуждаются во мне.	1	2	3	4	5	6	7
4	Нельзя работать строго по звонку и при этом быть эффективным участником сетевых отношений.	1	2	3	4	5	6	7
5	Как участник сетевых отношений ты ценен настолько, насколько активно ты выдвигаешь свои ноу-хау («знаю, как») и помогаешь развиваться окружающим.	1	2	3	4	5	6	7
6	Я стремлюсь работать за рамками формальной системы, делая то, что нужно.	1	2	3	4	5	6	7
7	Я пытаюсь установить личные отношения хотя бы с одним человеком из тех организаций, с которыми я хочу сотрудничать.	1	2	3	4	5	6	7
8	Участие в сетевых отношениях подразумевает совместное пользование властью и ресурсами.	1	2	3	4	5	6	7
9	Я рассматриваю каждую ситуацию как возможность извлечь урок.	1	2	3	4	5	6	7
10	Меня не пугает авторитет или статус тех, с кем я работаю.	1	2	3	4	5	6	7
11	Вмешательство в дела ОДНОЙ части местного сообщества непременно вызовет расширяющийся круг взаимозависимых событий.	1	2	3	4	5	6	7
12	Строительство сетевых отношений работает по принципу «от человека к человеку», а не «от организации к организации».	1	2	3	4	5	6	7
13	Я всегда стараюсь выяснить, почему этот человек хочет принять участие в строительстве сетевых отношений.	1	2	3	4	5	6	7
14	Я не отчаиваюсь из-за неудач, а пытаюсь извлечь из них урок и идти дальше.	1	2	3	4	5	6	7
15	Главная трудность в строительстве сетевых отношений – ПОНЯТЬ потребности других, чтобы я мог ОТКЛИКНУТЬСЯ на них.	1	2	3	4	5	6	7
16	Участвуя в сетевых отношениях, важно иметь возможность выйти из них.	1	2	3	4	5	6	7

№	Наблюдения, определяющие строительство сетевых отношений	Относительная действенность						
17	Готовность поделиться моими знаниями и опытом предоставляет доступ к знаниям и опыту других.	1	2	3	4	5	6	7
18	Важно давать полномочия тем, с кем мы строим сетевые отношения.	1	2	3	4	5	6	7
19	Я стараюсь вовлечь в строительство сетевых отношений людей, у которых есть ощущение власти и влияния на вещи.	1	2	3	4	5	6	7
20	Строительство сетевых отношений – не тот процесс, который можно направлять и контролировать сверху.	1	2	3	4	5	6	7

## Предложения по подсчету очков

Двадцать утверждений из вопросника по самооценке можно в общих чертах разделить на личные утверждения, касающиеся вашей собственной философии действий и стиля сетевых отношений, и общие утверждения об этом процессе применительно к организациям и сообществам. Подсчитайте баллы следующим образом:

- **Вопросы 2, 3, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 17, 19**  
Балл эффективности моего собственного участия в сетевых отношениях
- +
- **Вопросы 1, 4, 5, 8, 11, 12, 15, 16, 18, 20**  
Балл моего понимания партнерств как стратегии деятельности организации
- =
- **Итоговый балл**  
Личный балл + балл организации

## Интерпретация баллов

В каждой из двух категорий общее число баллов составляет 70 очков (7 × 10). Если ваш общий балл в личной категории — 50 и более очков, скорее всего, вы эффективный участник сетевых отношений. Если итоговый балл по общим утверждениям — 50 очков и более, то вы понимаете многие характеристики, важные для выстраивания эффективных сетевых отношений как стратегии деятельности организации.

**Задача на развитие.** Если любой из пунктов вашего индивидуального счета в личной категории составил 4 балла и менее, возможно, вам стоит задуматься над этими пунктами и пересмотреть ваш план действий, с тем чтобы усилить этот аспект философии сетевых отношений и навыков.

## Мой собственный план действий по строительству сетевых отношений

Навык по строительству сетевых отношений, над которым я собираюсь поработать в ближайшее время:

---

---

---



Конкретные действия, которые я собираюсь предпринять для развития этого навыка:

---

---

---

Ресурсы, которые мне понадобятся для достижения и поддержания нового уровня компетенций в сфере сетевых отношений:

---

---

---

Мой план оценки успешности этих действий:

---

---

---





НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**

# Инструменты



## Введение. Модели «8i» («восемь ай») и «7с» («семь си»)



Идея расширения общественного влияния организации через создание союзов и партнерств может быть очень привлекательной для НКО и их благополучателей. Но тогда нужно всерьез подумать о том, как сделать эти союзы продуктивными и устойчивыми.

На помощь здесь могут прийти модели «8i» («восемь ай») и «7с» («семь си»), предложенные Розаландой Кантер и Джеймсом Остином, профессорами Гарвардской школы бизнеса. Инструменты имеют пересечения и различия в своих критериях оценки партнерств.

Их совокупность поможет при проведении фасилитационных сессий с некоммерческими организациями, сообществами, органами власти, желающими установить партнерские отношения, а также при составлении диагностических инструментов для оценки существующих партнерств. Таким образом, при помощи этих инструментов можно построить дорожную карту зарождения и развития партнерства.

# Модель «8i» («восемь ай») Розаланды Кантер

## Метафора

8 «я», из которых получается «мы».

## Восемь «i», или «я», по Кантер

- 1 *Individual Excellence*. Единое совершенство. Каждый партнер обладает собственным достоинством и может принести что-то в союз. Есть потребность и мотивы для установления партнерских отношений.
- 2 *Importance*. Важность. Эти отношения важны для всех партнеров.
- 3 *Interdependence*. Взаимозависимость. Партнеры нуждаются друг в друге, они вступили в этот союз для достижения целей, которых невозможно достичь поодиночке.
- 4 *Investment*. Инвестиции. Партнеры инвестируют друг в друга. Эти ресурсы могут быть денежными средствами, оборудованием, имуществом, кадрами, технологиями и другими ресурсами, необходимыми для совместной деятельности и достижения целей союза.
- 5 *Information*. Информация. Происходит открытый обмен информацией и идеями.
- 6 *Integration*. Интеграция. Партнеры образуют множество горизонтальных связей между людьми и создают совместные структуры.

7 *Institutionalization*. Институционализация. Взаимоотношения между партнерами получают официальный статус с четкими обязанностями членов партнерства и методами принятия совместных решений.

8 *Integrity*. Честность. Партнеры относятся друг к другу с уважением, поддерживают деятельность друг друга и выстраивают доверие.



# Модель «7с» («семь си») Джеймса Остина



## Метафора

7 «си», лежащие в основе стратегического сотрудничества

## Семь «с» по Остину, лежащие в основе стратегического сотрудничества

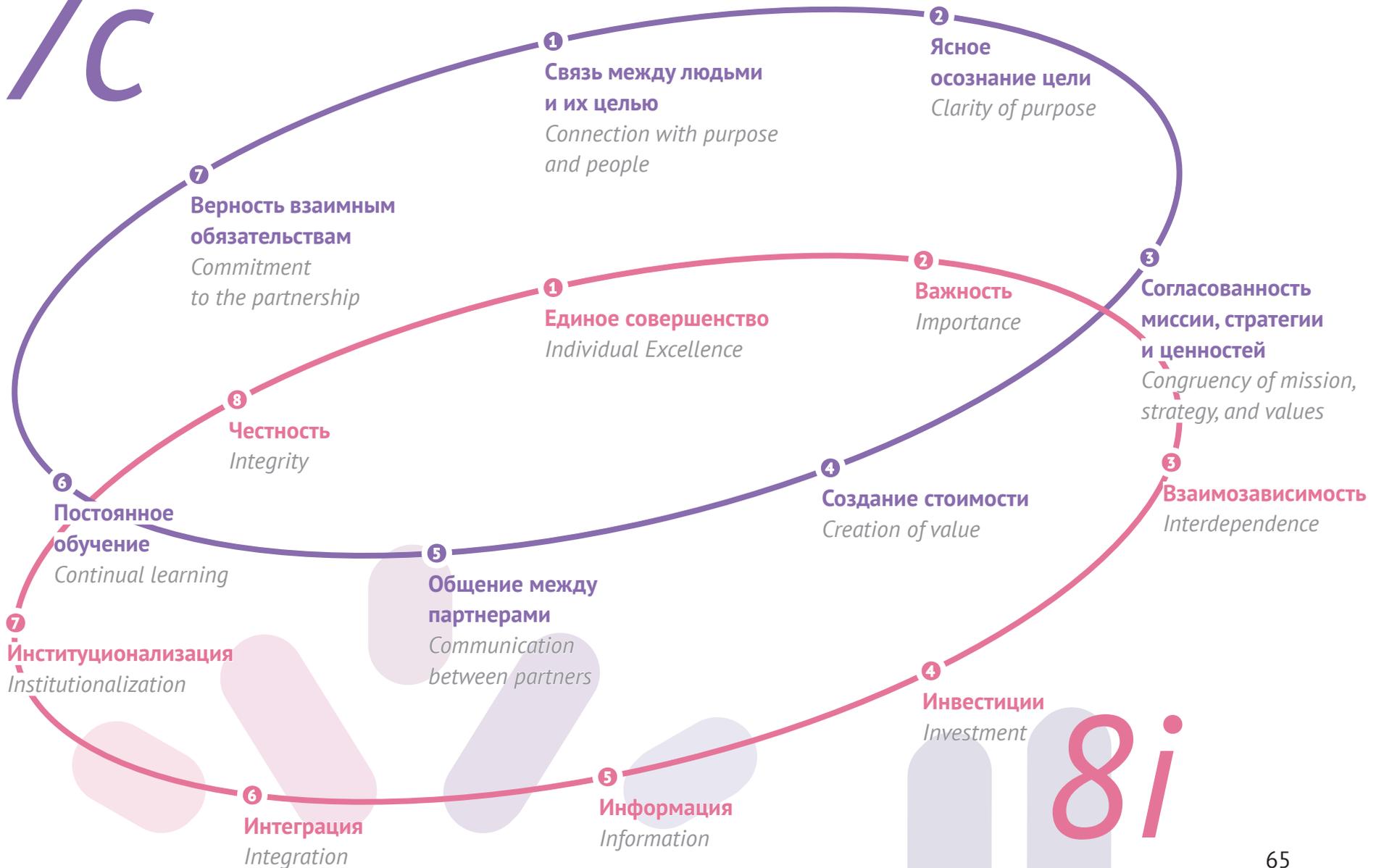
- 1 *Connection with purpose and people.* Связь между людьми и их целью. Союзы эффективны, когда члены партнерства связаны друг с другом лично и эмоционально.
- 2 *Clarity of purpose.* Ясное осознание цели. Все партнеры должны четко осознавать, зачем они вступают в союз. Нужно ясно определять цель и ожидаемые результаты сотрудничества.
- 3 *Congruency of mission, strategy, and values.* Согласованность миссии, стратегии и ценностей. Партнерские организации должны осознавать, в чем совпадают их миссии, стратегии и ценности. Чем они ближе, тем больше выгоды могут извлечь стороны.
- 4 *Creation of value.* Создание стоимости. Стоимость подразумевает не только деньги, но и создание каких-либо благ.
- 5 *Communication between partners.* Общение между партнерами. Доброжелательное общение необходимо для создания доверия.

- 6 *Continual learning*. Постоянное обучение. Партнерства должны предоставлять возможности для личного и организационного роста их участников, развития новых компетенций и навыков.
- 7 *Commitment to the partnership*. Верность взаимным обязательствам. Стратегический союз предполагает глубокие отношения, партнеры должны быть настроены на долгосрочные отношения с взаимными ожиданиями и ответственностью.





# 7c



# 8i



НКО активность:  
**КЛЮЧИ  
К НОВОМУ**



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ  
**ФОНДА  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ**

Подготовлено в рамках проекта «НКО-активность: ключи к новому»  
с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие  
гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов