



МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ ФОНД
СИБИРСКИЙ ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ
ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ

Синергия совместных действий: возможности коалиций

*Построение эффективных партнерств
Новосибирск, 19 января 2014 г.*

Заседание Клуба Лидеров



ЧТО ТАКОЕ КОАЛИЦИЯ С ВАШЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ?





ЧТО ТАКОЕ КОАЛИЦИЯ С ВАШЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ?

Мы расширили понятие «коалиция», включив в него не только традиционное понимание этого термина (когда коалиция ограничена во времени и ориентирована на решение конкретной проблемы), но и сети (ориентированные на проблемную или тематическую область в целом), альянсы и другие формы объединений и партнерств.



Мы изучали устойчивые коалиция, просуществовавшие **больше года**,
Работающие с проблемой,

- которая уже **определена и примерно известно** как ее решать **либо**
- которая **сложна и непонятно**, как ее решать, и требуется **изменение поведения** вовлеченных в ее решение людей;

При этом причина возникновения коалиции может быть любой, но большая часть ее состава – НКО или иные объединения граждан.



Сформулировав 3 гипотезы исследования, мы **опросили около 90 респондентов и проанализировали более 50 коалиций.**

Исследования деятельности коалиций охватило 4 федеральных округа в **Сибирском, Приволжском, Северо-Западном и Уральском федеральных округах.**

Также были проанализированы коалиции, **работающие на межрегиональном и международном уровне.**

Для сбора данных мы **проводили интервью, фокус-группы и анализировали материалы коалиций, представленные нам их членами и размещенные на публичных источниках.**





КАК ВНЕШНЯЯ СРЕДА СТИМУЛИРУЕТ НАС ОБЪЕДИНЯТЬСЯ В КОАЛИЦИИ?

Формулировка гипотезы 1: Существуют внешние отношению к деятельности НКО факторы, которые, несмотря на конкуренцию, приводят к выгоды объединения в коалиции.

КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МЫ ПОЛУЧАЕМ, ОБЪЕДИНЯЯСЬ В КОАЛИЦИИ?

Формулировка гипотезы 2: Существует ряд преимуществ, которые являются определяющими для наращивания потенциала и успешности коалиции.

СУЩЕСТВУЮТ ЛИ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ДЛЯ УСТОЙЧИВОСТИ КОАЛИЦИИ ФАКТОРЫ?

Формулировка гипотезы 3: Существуют критические для устойчивости или неустойчивости коалиции факторы.





Внешние условия (причина) в совокупности с поводом для объединения влияют на выбор стратегии коалиции.

КАКИЕ КОАЛИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ НА ПРАКТИКЕ?

Стратегия – это в первую очередь результат. Стратегия – это описание действий, которые должны быть выполнены для достижения этого результата с учетом запланированных заранее ресурсов.

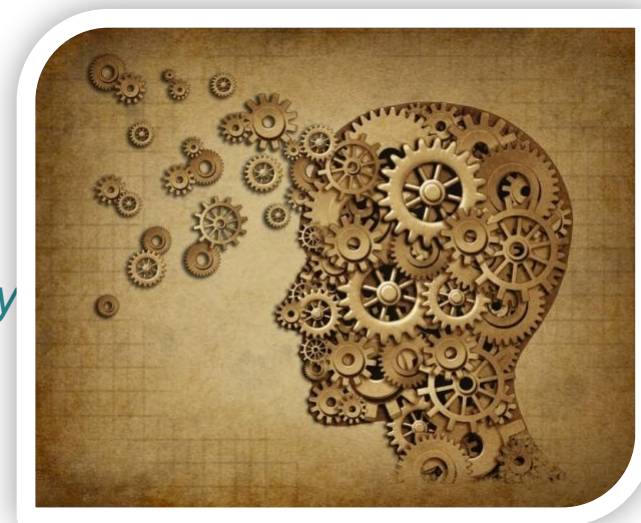




Внешние условия (причина) в совокупности с поводом для объединения влияют на выбор стратегии коалиции.

КАКИЕ КОАЛИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ НА ПРАКТИКЕ?

- *Стратегия, построенная на опыте;*
- *Стратегия лидерского типа;*
- *Проблемно-ориентированная стратегия;*
- *Программная стратегия или стратегия полного охвата;*
- *Проектная стратегия;*
- *Стратегия, ориентированная на целевую группу;*
- *Стратегия присоединения.*





Для того, чтобы НКО (и не только) объединились в коалицию, должны быть внешние условия, вынуждающие их это сделать (причины), и некий фактор, с которого начинается процесс объединения (повод).

ПОСТРОЕНИЕ КОАЛИЦИИ ПОХОЖЕ НА ТО, КАК ЗАРОЖДАЕТСЯ И РАСТЕТ КРИСТАЛЛ:

кристаллизация начинается при достижении некоторого условия; возникает один или множество мелких кристалликов, которые растут, присоединяя соседние атомы или молекулы.

- 25% - поводом для создания их коалиции стало дублирование деятельности нескольких организаций, когда при этом оставались проблемы в предоставляемых услугах;
- 25% - поводом стал недостаток ресурсов, которые проще использовать, объединившись в коалицию;
- 50% - поводом для объединения стало то, что их организации хотели лоббировать свои интересы, но в одиночку имели недостаточный вес.





Объединяемся мы не от хорошей жизни,
а потому, что чего-либо не хватает.
Получение этого «чего-либо», то есть
конкретного преимущества, достаточно весомо и
оправдывает затраты на объединение.

ТАК ДЛЯ ЧЕГО МЫ ОБЪЕДИНЯЕМСЯ?





Объединяемся мы не от хорошей жизни, а потому, что чего-либо не хватает. Получение этого «чего-либо», то есть конкретного преимущества, достаточно весомо и оправдывает затраты на объединение.

ТАК ДЛЯ ЧЕГО МЫ ОБЪЕДИНЯЕМСЯ?

- *Чтобы получить больше доверия и сформировать более сильные связи;*
- *Чтобы лидеры и организации стали сильнее, умнее и не наступали на одни и те же грабли;*
- *Чтобы получить больше финансов – хороших и разных;*
- *Чтобы минимизировать расходы;*
- *Чтобы получить лучшие результаты;*
- *Чтобы оказывать большее влияние.*





ВИДЫ КАПИТАЛА В СЛУЧАЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ УСИЛИЙ

Кроме того, коалиция производит продукт и его можно рассматривать как «капитал», то есть накопление или задел на будущее.

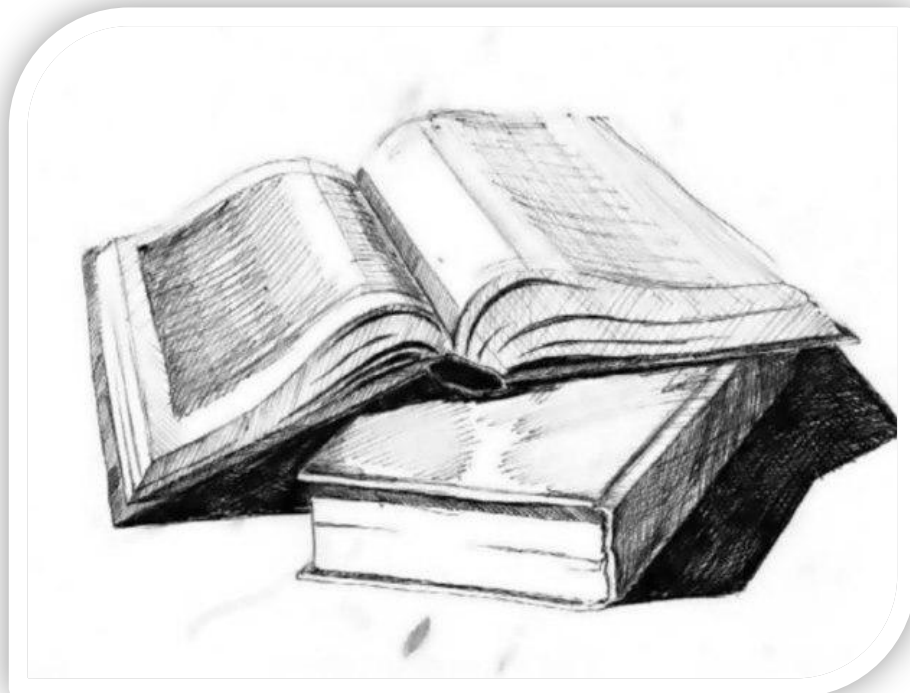


ВИДЫ КАПИТАЛА В СЛУЧАЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ УСИЛИЙ

Капитал	Пояснение
Индивидуальный капитал	Совокупность навыков, способностей – физических и психологических – для решения определенной задачи человеком. Если организация выходит из коалиции, то ее руководитель сохраняет индивидуальный капитал и применяет его во благо на новом поле деятельности
Социальный капитал	Совокупность связей, отношений, социальных взаимодействий в сообществе, формирование доверия и уважения к чему-либо в сообществе. Формирование культуры поведения по отношению к чему-либо – это пример социального капитала
Интеллектуальный капитал	Совокупность знаний и внедренных инноваций, накопление технологий в сообществе
Природный капитал	Совокупность благоприятных изменений в окружающей среде на территории сообщества
Финансово-материальный капитал	Совокупность финансовых или иных материальных ресурсов, которые остаются в обществе
Инфраструктурный капитал	Совокупность объектов инфраструктуры. Примером служат построенные дороги между двумя поселениями
Политический капитал	Общественное мнение, признанный вес в обществе, который позволяет отстаивать интересы целевой группы



Технология создания коалиции достаточно проста и состоит из семи шагов, описанных в брошюре – она будет выложена на нашем сайте <http://scisc.ru>





Наиболее эффективные коалиции проходят через пять уровней интеграции.

Не обязательно добраться до верхнего уровня, чтобы стать устойчивой коалицией, но, однозначно, у устойчивых коалиций есть общие черты – залог устойчивости и количество структурных форм коалиции тоже ограничено.

- **Стратегическая интеграция.** На этом этапе общаются в основном руководители организаций, обсуждаются и согласуются стратегические цели;
- **Тактическая интеграция.** Более глубокое взаимодействие, когда общаются сотрудники организаций;
- **Операционная интеграция.** На этом этапе сотрудники взаимодействуют, например, на уровне совместного использования систем управления проектами;
- **Межличностная интеграция.** Это основа для создания будущих ценностей;
- **Культурная интеграция.** Предполагает пересечение корпоративных культур, совместные корпоративные мероприятия и тд., что усиливает межличностную интеграцию.



ИЗ КАКИХ КИРПИЧИКОВ ПОСТРОЕНА УСПЕШНАЯ КОАЛИЦИЯ?





ИЗ КАКИХ КИРПИЧИКОВ ПОСТРОЕНА УСПЕШНАЯ КОАЛИЦИЯ?

У устойчивых коалиций есть общие черты, являющиеся основой устойчивости:

- Доверие и человеческие отношения;
- Разделяемое членами коалиции видение интересов, ценности – общая идентичность;
- Общий подход к планированию и оценке результатов;
- Взаимная отчетность;
- Управление коалицией.

... Критерии устойчивости сетей:

- интерес, нацеленность на результат,
- доминанта горизонтальной координации над иерархической,
- постоянный информационный обмен,
- долгосрочный характер связи,
- больше одного центра активности, «активный актив»,
- появляющиеся новые лидеры,
- сильный лидер, но без излишка амбиций,
- профессиональное управление,
- положительный имидж, внешнее признание,
- доверие, эмоциональные связи, наличие горизонтальных связей, уважение участниками друг друга,
- общие стандарты, согласование позиций,
- способность адаптироваться в меняющихся условиях, изменения в структуре, стратегия развития,
- открытость системы, открытость (минимальные требования для вхождения),
- многодисциплинарность...



СТРУКТУРНЫЕ ФОРМЫ КОАЛИЦИЙ

- **Вертикально–иерархическая** (один активный лидер – остальные как ячейки);
- **Функциональная** (группа активных лидеров формируют функциональные группы);
- **Цепочка** (передача заданий по кругу, предполагает последовательное решение задачи);
- **Партнерство** (все участники равны чаще они являются неформальными);
- **Социальная франшиза или некоммерческий франчайзинг** – отработка модели, а затем поиск базовой организации, доращивание ее структуры до модели и включение в коалицию.



СТРУКТУРНЫЕ ФОРМЫ КОАЛИЦИЙ

- **Социальная франшиза или некоммерческий франчайзинг** – отработка модели, а затем поиск базовой организации, доращивание ее структуры до модели и включение в коалицию. Деятельность коалиции подобного типа описывается примерно следующим алгоритмом:
 - 1) организация-инициатор разрабатывает социальную технологию, описывает ее и принимает решение, что технологию стоит тиражировать;
 - 2) организация-инициатор находит в регионах базовые организации, которые потенциально заинтересованы во внедрении технологии;
 - 3) организация-инициатор проводит для сотрудников базовых организаций обучение, консультирование и тд, запускает на их базе эту технологию при сохранении общего названия технологии и при определенных правилах;
 - 4) далее базовые организации, которые успешно реализуют технологию, включаются в состав коалиции.



Жизнеспособные коалиции имеют определенный набор функций, выполняемых управляющей командой:

- **Координационная функция** распределена между следующими ролями: Председатель, Наблюдатель, Вдохновитель, Секретарь, Координатор, Глашатай (спикер)
- **Контролирующая функция**
- **Функция разведки и развития**
- **Политическая функция (выработка стратегии)**



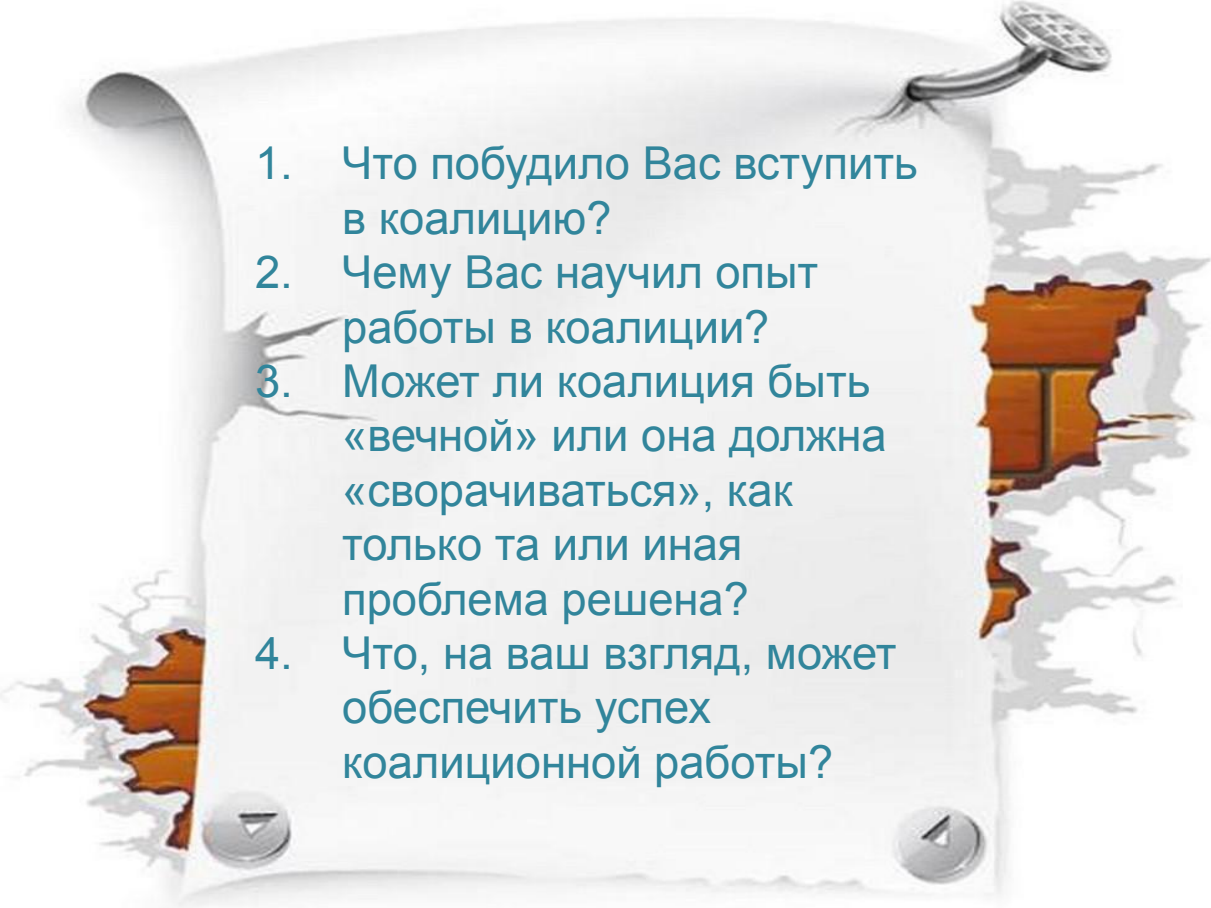


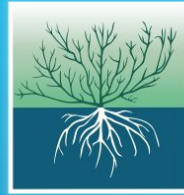
Мы предлагаем Вашему вниманию брошюру стратегических рекомендаций по построению эффективных партнерств «Синергия совместных действий: возможности коалиций», изданную Межрегиональным Общественным Фондом «Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив» в 2015 году.

В брошюре приведены **итоги исследования и Рабочие листы**, которые помогают некоммерческим организациям **принять решение о вступлении (или невступлении) в коалицию**; есть **примеры коалиционных документов** и множество **кейсов**, цитат и советов бывалых.



Блиц-опрос

- 
1. Что побудило Вас вступить в коалицию?
 2. Чему Вас научил опыт работы в коалиции?
 3. Может ли коалиция быть «вечной» или она должна «сворачиваться», как только та или иная проблема решена?
 4. Что, на ваш взгляд, может обеспечить успех коалиционной работы?



МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ ФОНД
СИБИРСКИЙ ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ
ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ

Спасибо за внимание!

*630102, г. Новосибирск, ул. Восход 14/1, 3 этаж
Тел. / факс: (383) 2540024, тел.: (383) 2540025,
scisc@scisc.ru <http://scisc.ru>*