

Резюме

15-17 апреля 2011 года в г. Чернигов, Украина, прошла трехдневная встреча в формате «Поиск будущего» для 35 представителей 21 белорусских организаций гражданского общества (ОГО) и международных программ. Первое подобное мероприятие было организовано Пактом в июле 2006 г. под Киевом.

Результаты второй встречи указывают на то, что в рамках следующего программного цикла потенциальным приоритетным направлением деятельности Пакта может стать актуализация новой модели эффективности ОГО в Беларуси.

Методология и процесс

Суть трехдневных встреч в формате «Поиск будущего» заключается в стимулировании заинтересованных сторон к сотрудничеству для выработки путей разрешения той или иной сложной ситуации. Основываясь на собственном опыте и коллегиальном обсуждении совместных действий, участники формулируют видение желаемого будущего для общества, организации или пути решения какой-либо проблемы. В основе методики лежит инклюзивность, т.е. обеспечение сотрудничества, несмотря на культурно-этнические, классовые, половые, возрастные, языковые и/или академические различия.

Программа встречи включала пленарные сессии по анализу ключевых событий последних 5 лет (хронология), трендов и текущей ситуации в Беларуси (ассоциативная карта) с целью осознания роли и предназначения белорусского гражданского общества, а также изучение связей и отношений между участниками посредством анализа организационной структуры. Компонент по анализу будущего не был проработан полностью ввиду нехватки времени и срывов в групповом взаимодействии. Вместо этого участникам была предоставлена возможность высказаться со «свободной трибуны» по наиболее актуальным, по их мнению, вопросам, а также отдано значительное время для личного неформального общения. Данные комментарии впоследствии также помогли сформулировать приоритетные направления будущей работы.

Участники

Группа участников встречи была довольно разнообразной и включила 23 представителя из 21 белорусской ОГО, работающих в следующих субсекторах: молодежное движение, гендерные вопросы, правозащитная деятельность, организационное развитие, исследования и аналитика, взаимодействие с ЕС, региональное развитие, защита прав инвалидов, ассоциации предпринимателей.

В целом среди участников встречи было 17 женщин и 18 мужчин. На встрече были представлены 15 национальных и 3 региональные организации, а также 3 национальные сети (еще 18 представителей белорусских ОГО в сфере экологии, культуры и СМИ не смогли приехать по разным причинам).

Наблюдения

Участники встречи отметили, что по сравнению с ситуацией 5 лет назад в настоящее время в белорусском гражданском сообществе имеет место ряд заметных трендов, которые указывают на общий рост потенциала сектора, а соответствующие инструменты, подходы, ценности и методы выходят на новый, более сложный уровень развития. Сам ход обсуждения, по наблюдению фасилитаторов, также продемонстрировал повышение уровня «цивилизованности» взаимодействия, вовлеченности в процессы и терпимости к разным позициям. Данная тенденция не имела всеобъемлющего характера, но все же была заметна.

Это дополняется четким сдвигом в тактике ОГО от протеста к диалогу. Участники это отметили как новый навык, а также определили осознание важности вовлечения в такой диалог общественности в качестве тренда. Интенсивность обсуждения в малых группах, за обедом и в перерывах также подтверждает заинтересованность сторон в диалоге.

На разных этапах встречи участники возвращались к дискуссии о ценностном и нравственно-моральном предназначении третьего сектора. Возможно, это было связано с драматическими событиями в Беларуси 19 декабря 2010 года (подавление протестов после президентских выборов) и 11 апреля 2011 года (взрыв в минском метро).

Несмотря на эти вселяющие надежду тенденции, старый образ мышления все еще является проблемой. Политические споры и амбиции все еще довлеют над необходимостью взаимодействия и дискуссии. Соответствующие реплики звучат громче остальных и, как правило, формируют стереотип или текущую модель ОГО. Кроме этого, имеет место неясность видения будущего белорусской государственности и третьего сектора. Традиционное реактивное отношение к обстоятельствам /ситуациям по мере их возникновения все еще главенствует над превентивным подходом, предупреждением тех или иных событий или, даже, определением вектора развития. Недостаток соответствующих навыков не только делает гражданское общество уязвимым перед лицом негативных процессов, но также лишает его возможности сформулировать воодушевляющее видение будущего, которое бы позволило мотивировать и привлечь в свои ряды население.

В течение встречи в групповой динамике наблюдались четкие поведенческие модели, которые, по мнению фасилитаторов, можно выделить в следующие четыре группы:

ОБЩИЕ ТРЕНДЫ (наработки участников):

- Появление новых форм организаций
- Интенсификация взаимоотношений
- Где выход к целевым группам?
- Бюрократизация 3-го сектора/ профессионализация
- Истинные ОГО на грани ликвидации или ликвидированы из-за повышения арендной платы
- Конец старой парадигмы режима
- Новая парадигма экономически более либеральная и политически авторитарная
- Сектор усложнился структурно
- Есть НКО «настоящие», которые умеют сотрудничать с властью (социальные организации)
- Процесс укрупнения организаций (естественный отбор?)
- Что делать молодым организациям в условиях профессионализации/ бюрократизация сектора?

1. **Дискомфорт в связи с обсуждением новых вопросов и применением новых понятийных парадигм.** В рамках практических упражнений (напр., по картированию трендов) отмечалось произвольное «сползание» дискуссии к проблемам и недостаточное внимание к прошлому и настоящему. Обсуждение фундаментальных ценностей и сути гражданских процессов заканчивалось традиционными политизированными формулировками и стремлением к «конкретности»
2. **Желание выйти за рамки понятийной парадигмы «борьбы с Лукашенко»,** но, все же, фокусирование на позиции «против государства» или общесекторальной стратегии
3. **Воодушевление и активность при обсуждении новых вопросов и новых концептуальных моделей.** Представители данной группы (несмотря на свое достаточно значительное количество) вели себя более сдержанно и испытывали раздражение в связи с бессмысленностью споров и скатыванием к разговорам о «старых и наболевших» проблемах и разногласиях. Они смогли увидеть новые глубинные тренды и были заинтересованы в анализе новых идей и подходов
4. **«Озарение» в связи с осознанием того, что они вообще не работают со своими целевыми аудиториями,** и что в этом и заключается проблема. Понимание «теории изменений» таких участников подверглось значительной деформации. В настоящее время они находятся в поисках альтернативы и могут быть открыты для обсуждения новой парадигмы.

Анализ

В то время как встреча действительно достигла поставленных целей, в определенной степени не удалось вовлечь участников в смелый и креативный поиск потенциальных целей для следующего проектного цикла. Это обусловлено рядом причин, на некоторые из которых организаторы не были в состоянии повлиять. Ряд моментов следует воспринимать как «уроки» и учитывать в будущем.

Во-первых, у участников были разные ожидания от мероприятия. Имело место неправильное понимание (и даже споры) в отношении его целей – стратегия действий Пакта или белорусских ОГО. Вместо предоставления комментариев для целей формулировки новой стратегии Пакта, некоторые участники ожидали разработки секторального подхода. Кроме этого, ряд участников пришли с целью повлиять на группу и результаты обсуждения в конкретном направлении их видения развития гражданского сектора. Использование в письме-приглашении и повестке слова «стратегия» вызвало ассоциации с разработкой официальных положений и планов или программных документов, уже разрабатываемых некоторыми группами. Несмотря на то, что в ходе семинара слово «стратегия» было заменено фасилитаторами на «идеи и направления», противоречивые ожидания были сформированы уже до начала встречи.

Во-вторых, при проведении первой встречи «Поиск будущего» Пакт был новой организацией для Беларуси. Таким образом, организация в целом и ее подходы тоже воспринимались как нечто новое. За пятилетний период взаимодействия между донором и бенефициарами сформировалась определенная «история отношений». Поэтому обсуждение происходило на фоне как положительного опыта, так и некоторых проблем, требующих решения. Можно сказать, что первое целевое мероприятие происходило в условиях «знакомства», а второе – на фоне «сформировавшихся отношений».

В-третьих, на семинаре отсутствовали представители нескольких ключевых организации и подсекторов. Таким образом, их голос остался неслышанным. Речь идет об организациях, работающих в сферах защиты окружающей среды, культуры, исследования общественного мнения, профсоюзного движения, СМИ, религии, а также представителей из регионов. Эти группы были приглашены, но отклонили приглашение, главным образом, по причине профильной занятости.

И, наконец, письменный и устный перевод в рамках семинара представлял проблему. В процессе устного перевода терялось много информации, что время от времени делало инструктаж и разъяснения неясными и неполными. Кроме того, разработка концепции встречи на английском языке и ее последующий перевод [на русский] также было непростой задачей, что касается временных затрат и четкости передачи смысла. Это внесло еще больше неопределенности в обсуждение на основании различающихся задач и ожиданий.

Ключевые «уроки» по результатам проведенной встречи следующие: 1) важность четкой формулировки целей и сути мероприятия с целью формирования правильных ожиданий среди участников; 2) включение в программу сессий по улучшению партнерского взаимодействия; 3) более высокая степень скоординированности программы мероприятия и его технической составляющей, т.е. направленность на формулировку единого видения и получение согласованных результатов; и 4) разработка концепции мероприятия без необходимости перевода [на другой язык].

Возможности и потенциал

Методика «Поиск будущего» послужила важным инструментом стимулирования и даже провоцирования процессов, вскрывших ключевые тренды и факторы, имеющие ценность для разработки концепции следующего проектного цикла в Беларуси. Несмотря на то, что в конце встречи могло возникнуть ощущение отсутствия каких-либо «впечатляющих результатов», на самом деле таковые имеются. «Новая парадигма» не была сформирована, но была артикулирована позиция о том, что третий сектор в целом и общественные организации по отдельности не отвечают на потребности своих целевых групп или других ОГО. Они сосредоточены на решении собственных задач и достижении целей доноров (написание проектных заявок и составление проектной отчетности). Концептуальный «прорыв» заключался в признании несостоятельности текущих приоритетов и в готовности повышать эффективность работы.

Проблема состоит в отсутствии четкого видения желаемого лучшего будущего как для страны, так и в освоении нового уровня эффективности. Также нет ясного понимания способов достижения желаемого будущего. Участники осознали свою неудовлетворенность текущей ситуацией, но не смогли понять, чего же они в действительности хотят достичь. Видя то, что они хотели бы изменить (*от чего уйти*), они не осознавали, что конкретно они хотели бы достичь (*к чему прийти*).

Наличие готовности изменить ситуацию дает возможность искать пути более эффективного оказания соответствующей поддержки. Перед международными программами открывается возможность содействовать формированию новой модели ОГО и парадигмы, сформированной *самим белорусским обществом и отражающей его интересы*. В настоящее время в Беларуси имеет место маргинализация гражданского общества, поскольку большинство граждан не видит ценности и актуальности в деятельности ОГО. Поэтому, на следующей фазе развития необходимо работать над публичным имиджем сектора посредством формирования круга сторонников, поддерживающих и участвующих в общественной работе. Для этого необходимо сформировать круг ОГО, которые знают, каким образом вовлекать граждан в работу по улучшению жизни и дальнейшему развитию страны.

Это полностью совпадает с текущей программой Пакта по расширению организационного потенциала ОГО. Внешняя поддержка в этом направлении может помочь развить потенциал к настоящему диалогу, в том числе формулировке четкого понимания целей, результатов и условий такого диалога, равно как и его восприятия как тактики, нежели чем инструмента по фактическому взаимодействию. Вклад доноров в расширение потенциала третьего сектора по компетенциям, ключевым методикам и подходам для привлечения населения также может стать неопределимым.

Несмотря на то, что в целом процесс еще далек от «переломного момента», т.е. окончательного перехода к новой модели ОГО, сейчас есть признаки движения в этом направлении. Результаты мероприятия позволяют увидеть следующие «контуры» нового видения:

- Растущее понимание важности внутрисекторального разнообразия, на что указывают как разногласия между заинтересованными ОГО (т.е. теми, чьи интересы затрагиваются в той или иной спорной ситуации), равно как и теми, кто в споре не участвуют, потому что он не кажется им принципиальным;
- Сопrotивление третьего сектора попыткам отдельных «игроков» реализовать свои политические амбиции за счет репутации всего сектора в целом, а также попыткам построить жесткую вертикаль взаимодействия внутри сектора (подобно государству);
- Формирование нацеленности на инклюзивный диалог и обсуждение действительно значимых вопросов, без заикливания на прошлом/проблемах;
- Смещение акцента на людей и целевые аудитории и понимание того, что население должно быть конечным бенефициаром и участником деятельности ОГО.

Важной ролью для международных программ может стать выявление, поддержка и продвижение организаций, которые находятся в поиске новых концептуальных и практических моделей. Новое поколение ОГО, работающих в сфере культуры, в настоящее время находится на периферии сектора. С точки зрения повышения эффективности ОГО и установления соответствующих стандартов, возможно, имеет смысл уделить внимание и оказать поддержку именно таким творческим инициативам, а не тратить усилия на изменение мышления тех, кто не видит необходимости в изменениях.

Возможные новые программные приоритеты

Процесс программной поддержки естественного и непрерывного развития белорусского третьего сектора долгий и может занять несколько десятилетий. Эффективность такой поддержки зависит от четкого понимания как долгосрочных целей, так и потенциальных кратко- и среднесрочных (3-5 лет) шагов.

В своей книге «На пути к XXI веку: волонтерская деятельность и глобальная повестка»¹ Дэвид Кортен выделяет четыре стадии развития гражданского общества: 1) оказание помощи и обеспечение благосостояния; 2) развитие сообществ (community development); 3) устойчивые системы; и 4) народные движения (people's movements). Учитывая тот факт, что большая часть третьего сектора и общества Беларуси находятся на первой стадии, следующей логичной фазой является общественная взаимопомощь, когда ОГО вовлекают население в процесс выявления проблем и их решения. Соответствующий набор навыков присущ следующей фазе развития гражданского сектора и общества – укрепление репутации ОГО и доверия к их полезной деятельности, имеющей положительные результаты и отражающей интересы и стремления граждан. Социальная ответственность в большей степени соответствует третьей фазе развития. Без основательного фундамента, выстроенного в рамках второй фазы, результаты вовлечения социума в общественные процессы могут быть неутешительными.

Кроме того, внедрение системного восприятия взглядов и принципов может быть полезным для понимания белорусского контекста и белорусского гражданского общества. Некоторые статьи по данной теме можно найти по ссылке на книги «Интерпретация мировоззрений и теории изменений в контексте расширения потенциала организаций, работающих в сфере социальных преобразований»² Альфредо Ортиса и «Думая системно»³ Донеллы Медоуз.

Основываясь на полученных результатах «Поиска будущего», стратегическая цель Пакта на ближайшее будущее может заключаться в придании легитимности и актуализации новой модели эффективности ОГО с тем, чтобы она получила большее распространение и влияние в третьем секторе и в обществе. В рамках этой новой модели ОГО должны более тесно взаимодействовать со своими сторонниками, а более развитые ОГО выступать в роли «наставников» молодых или более слабых ОГО.

Потенциальные стратегические направления деятельности Пакта и других международных проектных и донорских организаций по поддержке третьего сектора могут быть следующими:

1. Усиление внутрисекторального разнообразия

Участники встречи озвучили призыв к своим коллегам прекратить создавать иерархии и, вместо этого, двигаться в направлении подлинного партнерства – от доминирования к плюрализму.

2. Уточнение ценностей и имиджа сектора

Участники встречи демонстрировали как готовность, так и неприятие попыток проанализировать «предназначение» и цели третьего сектора. Участники высказывались за необходимость артикулировать новые цели и определить, кем они являются, т.е. сектором, дополняющим работу госорганов и не находящимся ни в оппозиционной, ни в подчинительной позиции по отношению к государству. Третий сектор также стремится к определению своей роли и предназначения во взаимоотношениях с политической оппозицией как «демократическим гетто». Участники встречи также признали важность обеспечения прозрачности и открытости сектора для населения.

¹ Korten, David. Getting to the 21st Century – voluntary action and the global agenda.

² Ortiz, Alfredo. [Interpreting Worldviews and Theories of Change on Capacity Development of Social Change Organizations](#).

³ Meadows, Donella. Thinking in Systems.

3. Формирование базы сторонников

Понимая, что третий сектор не справляется с удовлетворением потребностей целевых групп, возникают возможности по оказанию помощи ОГО в этом направлении. Это позволит позиционировать сектор в обществе так, чтобы он мог играть роль в уравнивании двух других секторов (государство и бизнес), а не беспокоиться только о своем выживании за счет поддержки внешних доноров. По мере укрепления доверия и актуальности деятельности ОГО в обществе благодаря их ценности и прозрачности, люди постепенно начнут поддерживать ОГО и соответствующую систему ценностей, что, в свою очередь, является ключевым компонентом плюралистической демократии.

4. Профессионализация навыков и подходов ОГО

Участники выразили интерес к обучению практикам/навыкам максимального удовлетворения реальных потребностей целевых аудиторий, развитию навыков по анализу опыта и лучших практик других организаций, а также открытости связей и отношений с новыми группами стейкхолдеров и другими ОГО. Высказывались мнения о том, что по мере продвижения сектора в направлении вовлечения новых стейкхолдеров (напр., госслужащих) возникнет необходимость в разработке прикладных процедур и внедрении новых методик работы (напр., мобилизация сообществ).

Предложения и наблюдения, представленные выше, подготовлены командой фасилитаторов с целью стимулирования творческого обсуждения и разработки потенциальных проектов/программ международными и белорусскими организациями.

###