

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Говорить о партнерском взаимодействии гораздо проще, чем реально внедрять его в жизнь. На практике партнерство требует большого терпения, целеустремленности и решимости и не является быстрым способом решения проблемы. Партнерство часто может вызывать разочарование и досаду, особенно, если первоначальные надежды и ожидания партнеров не оправдываются. Тем не менее, многие партнерские проекты, осуществленные в разных странах мира, служат свидетельством того, как применение системного подхода к формированию, развитию и управлению партнерством обеспечивает эффективность и устойчивость межсекторного взаимодействия.

Данное руководство основано на практическом опыте тех, кто стоит в авангарде мировых инновационных партнерских программ, и содержит краткий обзор ключевых принципов, подходов и факторов, необходимых для обеспечения успешного партнерского взаимодействия независимо от страны или сферы деятельности участников партнерства. Именно поэтому благодаря своей универсальности эта книга Роз Теннисон была востребована во многих странах и переведена на многие языки – арабский, испанский, китайский, немецкий, португальский, сербский, суахили, французский, хинди и другие.

Пособие состоит из двух частей. Первая часть содержит описание основного процесса партнерского взаимодействия от начального этапа до его завершения, а вторая часть представляет комплект проверочных листов и опросников – практический инструментарий, необходимый для построения эффективного партнерства.

Данное издание на русском языке было подготовлено в рамках партнерского проекта Международного форума лидеров бизнеса (IBLF), Центра развития некоммерческих организаций (ЦРНО) и общероссийской общественной организации «Деловая Россия» при финансовой поддержке Европейского Союза. Мы выражаем благодарность Елене Беловой, Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», Санкт-Петербург, и Дмитрию Марьясину, ПРООН, Москва, за критические рекомендации в ходе подготовки русского издания.

Это пособие предназначено как для представителей бизнеса, так и для государственных и некоммерческих организаций либо уже имеющих опыт реализации партнерских программ, либо планирующих применить партнерский подход. Мы надеемся, что данное руководство станет для многих не только опорой и источником вдохновения, но и будет способствовать появлению новых успешных партнерских проектов, которые внесут свой вклад в обеспечение устойчивого социально-экономического развития России.

Елена Корф,  
Международный форум лидеров бизнеса



# 1

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

---

### НЕОБХОДИМОСТЬ МЕЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА

В 1992 году на конференции ООН по вопросам окружающей среды и развития (Rio Earth Summit) в качестве основного инструмента для достижения устойчивого глобального развития было названо партнерство между правительствами, частным сектором и гражданским обществом. На последующих международных заседаниях по вопросам народонаселения, городского развития, гендерных проблем и социального развития, включая последнюю межправительственную встречу в Йоханнесбурге в 2002 году, этот подход был подхвачен и развит.

Но почему именно «партнерство»?

В основе партнерского подхода лежит убеждение в том, что только полноценное межсекторное взаимодействие может придать инициативам, направленным на обеспечение устойчивого развития, инновационный и последовательный характер, позволяющий решать сложнейшие социальные задачи.

Самые разные способы решения проблем силами одного сектора уже были опробованы и продемонстрировали свою неэффективность. Работая сам по себе, каждый сектор зачастую дублирует чужую деятельность, растрачивая ценные ресурсы, или даже конкурирует с другими секторами. Разрозненность усилий, в конечном счете, приводит к развитию практики «поиска виноватых», бездеятельности, перекладыванию ответственности на чужие плечи.

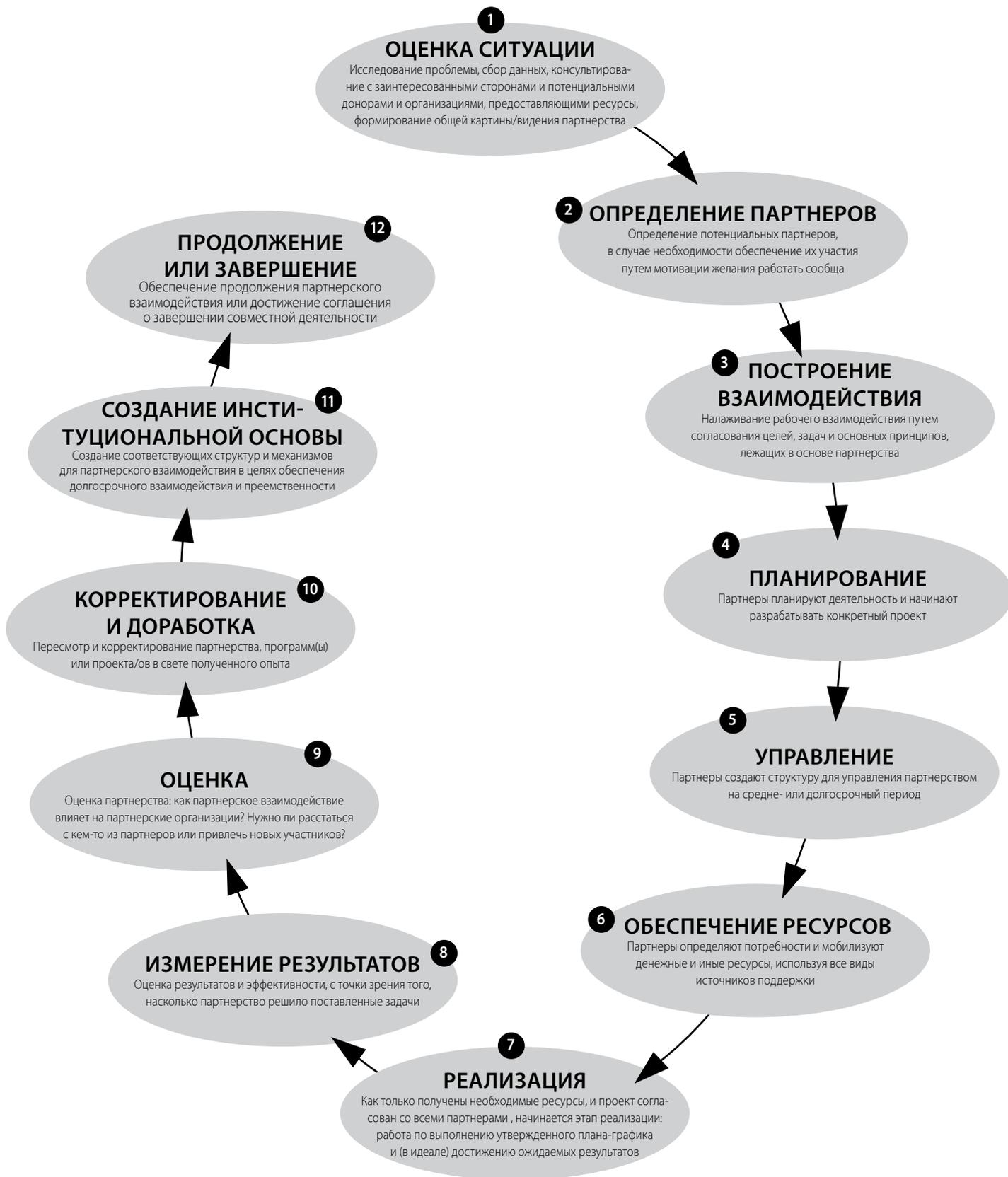
Таким образом, партнерский подход создает новые возможности для общественного развития за счет:

- лучшего понимания условий деятельности и возможностей каждого сектора, а также поиска новых путей их применения в целях достижения общего блага.

Хотя партнерства могут создаваться на многих уровнях – от межгосударственных и стратегических международных альянсов на политическом уровне до практических местных инициатив – их объединяют общие принципы построения и управления процессами взаимодействия, которые распространяются на все виды партнерского сотрудничества. Именно поэтому можно говорить о существовании некоторых общих для всех этапов процесса партнерского взаимодействия (см. рис. 1, с. 4).

Каждый сектор имеет свои ожидания, стиль работы и сферу компетенций. Благодаря успешному партнерству отдельные качества и возможности каждого сектора могут быть объединены для достижения общей цели.

# РИС. 1 12 ЭТАПОВ ПРОЦЕССА ПАРТНЕРСТВА



## ВНИМАНИЕ!

Данные этапы носят рекомендательный характер. Тем не менее, хотя каждое партнерство имеет свой уникальный ход развития, важно учитывать эти этапы, если вы хотите, чтобы ваше партнерство оставалось сбалансированным и придерживалось намеченного пути для достижения поставленных целей.



В чем вклад в партнерство каждого сектора – государственного, коммерческого и некоммерческого?

В основе деятельности каждого сектора лежат разные приоритеты, ценности и качества. Их кратко можно представить следующим образом:

СЕКТОР	ОСНОВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР	<p>Осуществляет регулирующую деятельность на основании закона:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>создание основы для реализации экономических, политических и социальных прав</li> <li>обеспечение политической воли, направленной на общественное развитие</li> <li>разработка и внедрение законов и правил, в том числе и для обеспечения выполнения международных обязательств</li> <li>предоставление государственных услуг по обеспечению основных потребностей и прав</li> </ul>	<p>Направлен на обеспечение прав, обеспечивает доступ к информации, стабильность и легитимность</p>
КОММЕРЧЕСКИЙ СЕКТОР	<p>Осуществляет инвестиции и коммерческую деятельность, обеспечивает экономический рост за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>создания товаров и услуг</li> <li>обеспечения занятости населения</li> <li>внедрения инноваций</li> <li>увеличения прибыли инвесторов для обеспечения последующих инвестиций, способствующих дальнейшим инновациям</li> </ul>	<p>Ориентирован на извлечение прибыли, характеризуется изобретательностью, продуктивностью, четкостью поставленных задач и быстрой их решения</p>
НЕКОММЕРЧЕСКИЙ СЕКТОР	<p>Способствует общественному развитию за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>предоставления широкого спектра возможностей для индивидуального развития и творчества</li> <li>оказания поддержки и услуг всем нуждающимся и социально-незащищенным</li> <li>выполнения функции «стража» общественных ценностей</li> </ul>	<p>Основан на общественных ценностях, отвечает на потребности общества, озвучивает их, охватывает все слои общества и характеризуется креативностью</p>

В ходе совместной деятельности партнерство, направленное на устойчивое развитие, обеспечивает:

- инновационный подход к решению проблем устойчивого общественно-развития в целях борьбы с бедностью;
- механизмы, при помощи которых все три сектора могут сообща внести свой вклад в решение поставленных задач, причем этот совместный вклад окажется весомее, чем усилия каждого сектора в отдельности;
- расширение ресурсной базы за счет доступа к техническим, человеческим, физическим и финансовым ресурсам всех трех секторов;
- динамичные новые контакты, позволяющие каждому сектору активизировать местное сообщество и получить дополнительные возможности влияния на принятие политических решений;
- лучшее понимание значимости, ценностей и качеств каждого сектора, способствующее созданию более интегрированного и стойчивого общества.

## ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ К ПАРТНЕРСТВУ

Несмотря на то, что существует много весомых доводов в пользу партнерского решения серьезных проблем общественного развития, этот способ является очевидным и наилучшим далеко не для всех. Кроме того, партнерское взаимодействие может быть затруднено из-за особенностей местной политической, экономической или культурной среды.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные варианты преград на пути к партнерству:

ТИПЫ ПРЕГРАД	ПРИМЕР
<b>ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преобладающее скептическое отношение к партнерству</li> <li>• жесткие предвзятые мнения о конкретных секторах/партнерах</li> <li>• завышенные ожидания</li> </ul>
<b>ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЖДОГО СЕКТОРА (РЕАЛЬНЫЕ И МНИМЫЕ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Государственный сектор: бюрократичный и негибкий</li> <li>• Коммерческий сектор: конкурентный и однобокий</li> <li>• Некоммерческий сектор: воинствующий и местечковый</li> </ul>
<b>ОГРАНИЧЕННЫЕ ЛИЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (ЛЮДЕЙ, РУКОВОДЯЩИХ ПАРТНЕРСТВОМ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточные навыки построения и управления партнерством</li> <li>• Ограниченные внутриорганизационные/внешние полномочия</li> <li>• Чересчур узкая роль/специализация</li> <li>• Недостаточная вера в эффективность партнерства</li> </ul>
<b>ОГРАНИЧЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (ПАРТНЕРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конфликт приоритетов</li> <li>• Конкурентная борьба (внутри сектора)</li> <li>• Нетерпимость (к другим секторам)</li> </ul>
<b>ВНЕШНИЕ СДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Местные социальные/политические/экономические условия</li> <li>• Масштаб проблем(ы)/скорость перемен</li> <li>• Отсутствие доступа к внешним ресурсам</li> </ul>

Если на пути партнерства с самого начала возникает слишком много преград, вероятно, разумнее отказаться от идеи сотрудничества до лучших времен. Однако необходимо помнить, что большинство препятствий можно преодолеть, если проявить терпение и целеустремленность. Более того, именно те проблемы, которые ставят партнерство на грань срыва, могут быть использованы на благо развития и усиления партнерства. Некоторые считают (и этому существует много реальных подтверждений из опыта), что зачастую кризис в партнерских отношениях дает новый неожиданный и оригинальный толчок развитию партнерства, поскольку заставляет участников по-новому и более творчески взглянуть на ситуацию.

С этой точки зрения, препятствия могут вывести партнерство на качественно новый виток.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

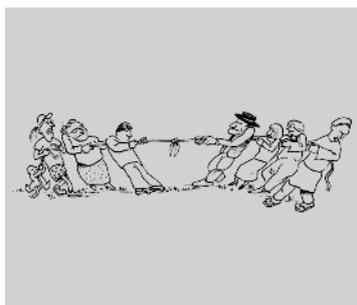
Помимо общей цели, в основе партнерства лежат базовые общие принципы, позволяющие поддерживать взаимодействие. Эти принципы разрабатываются на этапе построения партнерского взаимодействия и принимаются всеми сторонами. Они создают фундамент партнерства, и в идеале, последующие события еще крепче «цементируют» такое сотрудничество.

Международный опыт показал, что, независимо от географии, в межсекторном партнерстве существуют три основных принципа. Это принципы равноправия, прозрачности и взаимной выгоды.



### ПРИНЦИП РАВНОПРАВИА

Что означает «равенство» в ситуации сотрудничества сторон с большим различием в ресурсах, власти и влиянии? Равноправие не означает равенства. Равноправие подразумевает равное право голоса за столом переговоров и признание того вклада, который невозможно оценить в простых денежных величинах или терминах общественной значимости.

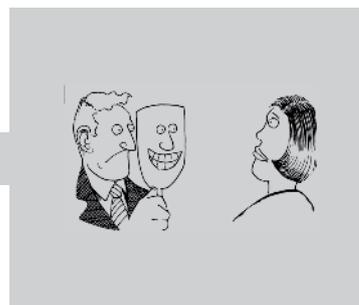


### ПРИНЦИП ВЗАИМНОЙ ВЫГОДЫ

Если все партнеры вносят вклад в совместную деятельность, то они имеют право разделить получаемые выгоды. Здоровое партнерство направлено на достижение конкретных выгод для каждого партнера помимо общих преимуществ для всех. Только таким образом партнерство может обеспечить долгосрочный интерес партнеров и устойчивость сотрудничества.

### ПРИНЦИП ПРОЗРАЧНОСТИ

Открытость и честность в партнерских отношениях являются залогом доверия, которое многие рассматривают как важное условие успеха в партнерстве. Благодаря прозрачности в работе партнеры также получают возможность полностью отчитаться перед донорами и другими заинтересованными сторонами.



Каждый сектор имеет свои специфические задачи, и представителям одного сектора неизбежно будет сложно принять приоритеты другого, поэтому для достижения компромисса и примирения интересов всех сторон необходимо провести обсуждение и разъяснение того, почему конкретный принцип важен для того или другого партнера.

Эти три основных принципа могут стать отправной точкой в переговорах между потенциальными партнерами и предшествовать заключению первоначальных соглашений, даже, если на последующем этапе они будут заменены новыми принципами, разработанными партнерской группой. Самое важное, чтобы все партнеры приняли и согласились следовать тем принципам, которые все партнеры считают для себя приемлемыми.

## ПРОБЛЕМА ЛИДЕРСТВА

Проблема лидерства в партнерстве связана с преодолением препятствий на пути формирования партнерского сотрудничества и с обеспечением соблюдения согласованных принципов. Другие проблемы связаны с решением оперативных, каждодневных задач проекта.

Большое значение имеет то, как партнеры относятся друг к другу (считают ли они себя объединенными общей целью?) и как они относятся к партнерству (готовы ли они работать вместе?).

Для успешного взаимодействия в равной мере необходимы не только желание и правильное отношение к партнерству, но и наличие необходимых структур, навыков и действий. Подробнее об этих вопросах и соответственно о лидерстве внутри партнерства будет идти речь в разделе 4.

### **ВНИМАНИЕ!**

Партнерство требует больших усилий от всех, кто в него вовлечен. В частности, оно требует больших затрат времени на построение качественных рабочих отношений, которые лягут в основу эффективного взаимодействия. При этом существует опасность, что чрезмерные усилия по созданию партнерства приведут к партнерству ради самого партнерства, а не ради реализации полезной программы действий. Следует помнить, что партнерство – не вещь в себе, а механизм для обеспечения устойчивого социального, экологического и экономического развития.



# 2

## ПОСТРОЕНИЕ ПАРТНЕРСТВА

### КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПАРТНЕРОВ

Сила партнерства – в оптимальном составе партнеров. Именно поэтому, сразу же после оценки ситуации, необходимо всерьез заняться выбором партнеров.

Для этого необходимо:

- определить, какой тип партнерской организации даст максимум дополнительных возможностей для реализации вашей инициативы;
- проанализировать с этой точки зрения уже имеющиеся у вашей организации проверенные контакты, а также организации, с которыми вы не работали, но которых ваша инициатива может заинтересовать;
- выбрать самых подходящих партнеров и обеспечить их активное участие в работе

Не надо жалеть времени на сбор всей необходимой для принятия правильного решения информации. Если потребуется, изучите данные о «послужном списке» потенциальных партнеров. Нужную информацию можно найти в годовых отчетах, на веб-сайтах, получить в ходе личной встречи, из разговоров с теми, кто достаточно хорошо знает эту организацию и может оценить ее работу. Можно провести предварительную встречу с руководящим сотрудником организации – потенциальным партнером. Такая встреча не обязывает к последующему сотрудничеству, но позволит понять – стоит ли двигаться дальше? Самое главное, она позволит определить потенциальные области конфликта интересов.

Может потребоваться разъяснение идеи партнерства и представление конкретных причин, по которым отдельная организация может внести свой вклад и получить выгоду. Может потребоваться длительное время для того, чтобы убедить разных сотрудников потенциальной партнерской организации в том, что потраченные ими время и усилия не пропадут даром.

Инструмент I:  
БЛАНК ОЦЕНКИ ПАРТНЕРА  
– содержит 'опросник',  
проверочный лист с вопросами,  
которые полезно задать  
потенциальному партнеру.

Иногда имеет смысл до принятия окончательного решения о партнерстве организовать специальные мероприятия (семинары, деловые визиты, программы обменов) для нескольких потенциальных партнеров с целью совместного, подробного обсуждения идеи партнерства. Также неплохо выделить время на последующие встречи с представителями этих организаций для того, чтобы оценить их готовность перейти от слов к делу.

В некоторых случаях выбор потенциальных партнеров может отсутствовать или быть ограниченным. Например, если в силу сложившихся условий необходимо работать с представителями местной власти, то следует направить усилия на привлечение их к активному сотрудничеству, на демонстрацию того, как конструктивное взаимодействие с другими секторами будет способствовать получению преимуществ (достижению своих собственных целей).

В любой ситуации крайне важно реально представлять, какие результаты партнерство может достичь, и открыто обсуждать все возможные проблемы.



#### ВНИМАНИЕ!

Помните, что ни один партнер (включая Вас и Вашу организацию) не идеален. Ваша задача – найти партнерскую организацию, которая вам оптимально подойдет для достижения поставленных целей.

По сути, на начальном этапе вы ищете партнеров, обладающих хотя бы минимумом необходимых качеств, а также явным потенциалом превратиться со временем в полноценного партнера.

## КАК ПРОСЧИТАТЬ РИСКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Каждый партнер должен оценить риски и преимущества, которые могут возникнуть в результате совместной деятельности. Причем, если партнеры стремятся к истинному партнерству, построенному на принципе взаимной выгоды, то каждый партнер должен понять риски и выгоды других партнеров. Хотя каждый партнер считает, что именно он оказывается подвергнут большим рискам, чем все остальные, на самом деле, основные категории риска в равной мере распространяются на всех партнеров.

Наиболее часто встречаются организационные риски, связанные со следующими моментами:

- **с потерей репутации**  
(Каждая организация дорожит своей репутацией, и ее естественно тревожит вопрос, не пострадает ли репутация организации от участия в партнерстве или от его неудачного завершения в будущем.)
- **с потерей независимости**  
(Партнерское сотрудничество неизбежно означает для каждой организации повышение зависимости от других партнеров в ходе совместной деятельности.)
- **с конфликтом интересов**  
(Как на рабочем, так и на стратегическом уровнях партнерство может вызвать ощущение того, что вас подталкивают к невыгодным для вас компромиссам.)
- **с оттоком ресурсов**  
(В начале процесса, задолго до того, как появится какая-либо отдача, партнерство обычно требует больших инвестиций, в том числе и времени.)
- **с проблемами реализации**  
(Когда каждая партнерская организация приступает непосредственно к осуществлению проекта, по мере его реализации может возникнуть новый ряд неожиданных обязательств и проблем.)

Очень часто, в порыве энтузиазма и в предвкушении потенциальных преимуществ от сотрудничества, партнеры забывают проанализировать возможные риски. Необходимо, чтобы каждый партнер провел анализ возможных рисков на раннем этапе сотрудничества и – по возможности – определил способы совместного решения проблем путем открытого и непредвзятого диалога всех сторон.

Однако, решаясь на сотрудничество, все партнеры, естественно, надеются, что положительные результаты совместной деятельности перевесят все возможные риски, и действительно существует целый ряд преимуществ, от которых все партнеры могут получить выгоду. В частности, это:

- **профессиональное развитие ключевых специалистов;**
- **лучший доступ к информации и различным профессиональным сетям;**
- **повышение эффективности деятельности;**
- **создание более востребованных и качественных продуктов и услуг;**
- **развитие инноваций;**
- **усиление доверия;**
- **увеличение доступа к ресурсам.**

Помимо этих общих преимуществ, отдельные участники партнерства получают целый ряд других конкретных выгод. В идеале каждый партнер должен их осознать и сообщить о них другим партнерам, чтобы облегчить взаимопонимание приоритетов и ожиданий каждой стороны.

## **КАК ОЦЕНИТЬ ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ**

Важно, чтобы еще до подписания Партнерского соглашения, все партнеры оценили ресурсы, необходимые для реализации намеченного проекта или программы мероприятий.

Обычно это делается на основании анализа потребностей в финансировании, однако одно из главных преимуществ сотрудничества как раз и состоит в том, что межсекторное взаимодействие позволяет получить доступ к более широкому спектру неденежных ресурсов каждого из партнеров.

В этой связи может быть незаменимо проведение одной (или нескольких) встреч, посвященных определению тех ресурсов, которые каждый из партнеров может вложить в проект. Такая встреча, проведенная в формате круглого стола с участием опытного модератора, позволит каждому участнику в полной мере оценить те ресурсы, которые он может привнести в партнерство, и даже – благодаря духу здорового соперничества – может привести к предложениям и обязательствам, которые обеспечат партнерству более быстрый и эффективный старт (см. рис. 2, с. 12).

Существуют разные способы оперативного формирования вкладов сторон. Самый простой способ – попросить каждого участника круглого стола записать на стикерах те ресурсы, которыми они располагают, и приклеить их на большой лист, чтобы все наглядно увидели, как «растут» возможности. Для убедительности партнеры могут использовать листки разного цвета. Затем листки можно сгруппировать под соответствующими заголовками и добавлять новые по мере возникновения свежих идей в ходе группового обсуждения.

Помимо конкретизации партнерских обязательств, этот процесс позволяет наладить взаимное уважение, понимание и работу в команде, которые являются важным залогом дальнейшего успешного сотрудничества.

# РИС. 2 ОЦЕНКА ДОСТУПНЫХ РЕСУРСОВ

ГС – госсектор, БС – бизнес-сектор, НКО – некоммерческий сектор, Все – все три сектора

## Информация (данные)

- статистические данные/законодательная основа (ГС)
- анализ рынка/ прогноз (БС)
- местные условия / социальная проблематика (НКО)

## Человеческие ресурсы

- специалисты (все)
- стажеры (ГС, БС)
- волонтеры (НКО, БС)
- студенты /практиканты (ГС)
- административная поддержка (все)

## Помещения для:

- партнерского проекта/офис проекта (все)
- встреч /семинаров и совещаний (все)
- крупных публичных мероприятий (ГС, БС)
  - склада (БС, ГС)
- проектных мероприятий (все)
- общественного информационного пункта (все)

## Взаимоотношения с

- донорами (НКО, ГС)
- политиками (ГС, БС)
- поставщиками (БС)
- религиозными учреждениями (НКО)
- общественными организациями (НКО)
- зонтичными организациями (БС, НКО)
  - СМИ (все)
- местным сообществом (ГС, НКО)

## КАКОЙ ВКЛАД МОЖЕТ ВНЕСТИ КАЖДЫЙ ПАРТНЕР?

## Продукция

(зависит от направленности проекта и специализации вовлеченного бизнеса):

- медикаменты (БС)
- продукты питания (БС)
- компьютеры (БС)
- электроэнергия (БС, ГС) и т.д.

## Экспертные возможности

- технические эксперты (все)
- разработка проекта (все)
- обучение/повышение профессионализма (все)
  - менеджмент (БС)
  - маркетинг (БС)
  - фасилитация (НКО)
- проведение совещаний (БС)

## Прочее

- транспорт (ГС, БС)
- оборудование (ГС, БС)
- мебель (ГС, БС)

## Информация (распространение)

- электронные коммуникационные системы (все)
  - устная молва (все)
  - публикации (все)
- профессиональные сети (все)

### ВНИМАНИЕ!

Все три сектора располагают человеческими, техническими и интеллектуальными ресурсами того или иного рода. Зачастую они различаются и дополняют друг друга, поэтому, объединившись, можно получить необходимые ресурсы для реализации поставленных задач.

Донорские организации любят, когда имеет место вклад из собственных источников – многие неденежные активы имеют финансовую ценность как дополнительные ресурсы. Тем самым деньги оказываются не первым, а последним требованием!



# 3

## ПАРТНЕРСКИЕ СОГЛАШЕНИЯ

### КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Партнерство остается на уровне простых разговоров до тех пор, пока партнеры не возьмут на себя реальные обязательства по совместной работе. Такая договоренность обычно закрепляется в виде Партнерского соглашения или Меморандума о сотрудничестве. Разница между соглашением и контрактом состоит в том, что соглашение, как правило:

- не имеет юридической силы;
- разрабатывается и принимается партнерами на равных условиях;
- легко пересматривается;
- не имеет конечного срока действия (хотя иногда целесообразно использовать несколько краткосрочных соглашений, чем соглашение без фиксированной даты);
- подписывается на добровольной основе.

Созданное на этом этапе «соглашение о сотрудничестве» может быть достаточным для начала совместной работы, однако в дальнейшем может возникнуть необходимость подписания юридических документов в виде контрактов для реализации крупномасштабного или сложного проекта, связанного с крупными суммами финансирования или регистрацией нового юридического лица. Тем не менее, Партнерское соглашение остается первым необходимым шагом и способствует закреплению сотрудничества по среднесрочным или долгосрочным партнерским инициативам.

### КАК ВЕСТИ МЯГКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Достижение соглашения подразумевает ведение переговоров, но в данном случае эти переговоры не носят жесткого характера, направленного на заключение выгодной сделки. Их можно назвать переговорами с учетом интересов сторон. При таких переговорах необходимо создать условия для выявления интересов каждой стороны, а также их конструктивного обсуждения с целью достижения консенсуса, несмотря на различие в ожиданиях и стремлениях.

Партнеры, участвующие в таких переговорах, должны запастись терпением, тактом и гибкостью – и если хотя бы один участник проявит желание пойти навстречу, то другие последуют его примеру.



#### ВНИМАНИЕ!

Переговоры с учетом интересов сторон проходят успешно, если участники:

- внимательно слушают;
- задают открытые (а не наводящие) вопросы;
- резюмируют услышанное, чтобы убедиться в своем правильном понимании сказанного;
- принимают решение о продолжении или завершении обсуждения.

# РИС. 3 НЕФОРМАЛЬНЫЕ И ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ

ТИП СТРУКТУРЫ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<b>НЕФОРМАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ</b>		
<b>РАБОЧАЯ ГРУППА</b> Небольшая группа людей, которая от имени бóльшей группы изучает возможности партнерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>большие возможности для обмена идеями / мнениями и построения новых связей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>не принимается всерьез внешними организациями и основными игроками</li> </ul>
<b>ФОКУСНАЯ ГРУППА</b> Небольшая группа, которая занимается одним конкретным аспектом развития партнерского взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>дешевле – основные потребности во времени, а не деньгах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>участники легко забывают о своих обязательствах под действием других приоритетов</li> </ul>
<b>ГРУППА ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЯ</b> Получает задание от бóльшей группы на выполнение конкретной работы (например, привлечь финансирование, организовать процесс регистрации и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие бюрократии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>недостаточно структурирована для координации и управления ресурсами</li> </ul>
<b>ЧАСТИЧНО ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ</b>		
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ</b> Объединяет профессионалов, работающих в одной сфере деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>усиливает профессиональный рост и влияние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>требует бóльшей координации</li> </ul>
<b>ФОРУМ</b> Создает площадку для открытого обсуждения проблем и новых идей	<ul style="list-style-type: none"> <li>является объединяющей платформой (зонтиком) для широкого спектра независимых друг от друга видов деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>требует бóльшего согласования политической линии и принципов работы</li> </ul>
<b>ОБЩЕСТВО</b> Является членской организацией с четким направлением деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>обеспечивает консолидацию и участие широкого круга заинтересованных сторон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>характеризуется более сложным процессом принятия решений</li> </ul>
<b>ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ</b>		
<b>АССОЦИАЦИЯ</b> Более формализованный (юридически зарегистрированный) вариант профессиональной сети	<ul style="list-style-type: none"> <li>высокий авторитет и возможность осуществлять влияние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>подвержены юридическим ограничениям по виду деятельности</li> </ul>
<b>ФОНД</b> Организация, которая мобилизует и распределяет ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>более четкие направления деятельности и сравнительно большая устойчивость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>тенденция к чрезмерной бюрократии и безликости</li> </ul>
<b>АГЕНТСТВО</b> Независимая организация, созданная для деятельности от имени других организаций	<ul style="list-style-type: none"> <li>повышение возможностей для мобилизации и управления крупными ресурсами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>возрастают административные расходы (по сравнению с отдельными проектами)</li> </ul>

## УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ

Органы управления партнерством должны быть сформированы как можно раньше, чтобы обеспечить оперативность управленческих решений и эффективность их реализации.

Ни в коем случае нельзя недооценивать важности вопросов отчетности, тем более что список сторон, перед которыми участникам партнерства приходится отчетываться, достаточно внушителен. Туда могут входить:

- благополучатели партнерского проекта;
- внешние доноры (не входящие в партнерство, каждый из которых может иметь свои требования по отчетности);
- отдельные партнерские организации (с самостоятельными системами управления и отчетности);
- сами партнеры.

Отчетность гораздо в большей степени способствует развитию партнерства, чем это принято считать, и по этой причине процедуры управления и отчетности должны быть оговорены и согласованы в качестве основной части Партнерского соглашения.

В определенной степени, у партнеров всегда есть свобода выбора, что и как делать. Они могут опробовать разные варианты – от совершенно неформальных (разовых собраний отдельных участников) до строго регламентированных (например, регистрация новой организации с самостоятельной отчетностью и управлением) – и выбрать для себя вариант, максимально соответствующий их потребностям.

Но даже если партнерство будет неформальным, Партнерское соглашение обязательно следует заключить во избежание непонимания и конфликтов. Многие партнерства начинаются неформально, но с течением времени становятся все более формализованными по мере того, как усложняется работа и возрастает потребность в ресурсах. (см. рис. 3, с. 14 и рис. 4, с. 20).

Инструмент 2:  
ОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ  
СОГЛАСОВАННОСТИ  
– содержит ключевые вопросы, кото-  
рые партнеры должны обсудить, чтобы  
понять свои собственные намерения  
и намерения партнеров, отношение  
к партнерству и заинтересованность  
в сотрудничестве.

Инструмент 3:  
ОБРАЗЕЦ ПАРТНЕРСКОГО  
СОГЛАШЕНИЯ



# 4

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

### РОЛИ ПАРТНЕРОВ

На разных этапах партнерства в нем участвуют разные люди, выполняющие разные функции и, соответственно, играющие разные роли. Важно осознать различия между ними и четко понимать, какие именно функции и на какой стадии работы будут востребованы. Также важно, чтобы на каждую роль был найден наиболее подходящий «исполнитель». С течением времени роли могут меняться; по мере накопления опыта партнерского взаимодействия партнеры могут «расти» и брать на себя новые обязанности.

РОЛЬ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
<b>ПАТРОН/ ПОКРОВИТЕЛЬ</b>	Человек (или несколько человек), активно продвигающий идею партнерства и/или рекламирующий его, за счет собственной/профессиональной репутации и известности.
<b>БРОКЕР/ ПОСРЕДНИК</b>	Человек, которого выбирают (либо из одной из партнерских организаций, либо из внешней организации) как представителя партнерства для построения и укрепления партнерства, особенно на ранних его стадиях.
<b>ДОНОР/ ДАРИТЕЛЬ</b>	Если все партнеры вносят вклад в партнерство (см. раздел 2), то они de facto являются донорами. (Примечание: бывают ситуации, когда доноры представляют собой внешние структуры – тогда партнерам необходимо выяснить, каким образом вести отчетность, чтобы не подорвать целостность партнерства).
<b>МЕНЕДЖЕР/ УПРАВЛЯЮЩИЙ</b>	Человек, на платной основе управляющий партнерством и /или партнерским проектом – особенно после того, как партнерство сформировано и перешло в стадию реализации.
<b>ФАСИЛИТАТОР/ ПОМОЩНИК</b>	Человек (обычно внешний по отношению к партнерству), назначенный для управления одним из конкретных аспектов партнерского процесса (напр., проведения встречи, направленной на решение отдельной проблемы, стоящей перед группой партнеров).
<b>ПРОМОУТОР/ СТОРОННИК</b>	Человек (чаще всего участник партнерства), делающий широкую рекламу партнерству на основании реальных достижений и фактов, а не за счет личной репутации.

При этом лидерство на разных этапах может передаваться от одного человека к другому для обеспечения развития и эффективного управления партнерством.

## ЛИДЕРЫ В ПАРТНЕРСТВЕ

В процессе партнерского взаимодействия неоднозначно встает вопрос о сути лидерства. Действительно, какова роль лидера в контексте сотрудничества, построенного на принципе равнозначности основных партнеров? Совместимы ли понятия «сотрудничество равных» и «сильное лидерство»? Как обеспечить лидерство в партнерстве, не нарушая принципа общей ответственности? Как согласуются роль лидера в своей организации и его же роль в партнерстве, и наоборот?

Естественно, на разных этапах тот или иной партнер будет выступать в более активной, заметной и публичной роли и, следовательно, будет нести ответственность за всех коллег по партнерству.

Выбор конкретного стиля руководства в основном зависит от типа партнерства, сложности текущих проблем, необходимости быстрого принятия решений, а также личных характеристик вовлеченных в партнерство людей. В идеале партнерство должно вовлекать в работу людей с разными лидерскими качествами, чтобы разноплановые проблемы, возникающие перед партнерством в ходе его существования, могли оперативно решаться наилучшим образом.

В ходе партнерского процесса могут возникать следующие дополнительные лидерские функции:

- «опекуна», «хранителя» партнерской миссии (внешняя и внутренняя функция), защитника партнерства и его ценностей;
- доброжелательного советчика (прямого или косвенного);
- конструктивного критика;
- вдохновителя других членов партнерства на «поиск нехоженых путей», инновационных решений;
- энтузиаста, поддерживающего веру и оптимизм в ситуации, когда дело, кажется, заходит в тупик.

Полезно на раннем этапе партнерства выбрать человека (либо из партнерской, либо из сторонней организации), который будет выступать от лица партнеров как брокер или посредник в процессе построения и укрепления партнерства. Такой брокер должен сочетать ясное общее видение с умением решать ежедневные вопросы практической реализации, он должен выступать в лидерской роли катализатора перемен в направляющей, а не директивной форме.

Чтобы партнерство было эффективным и успешно решало поставленные задачи, оно должно базироваться на верности идеям партнерства и понимании его необходимости.

## ПАРТНЕРСКИЕ НАВЫКИ

Успех партнерства зависит от целого ряда навыков – некоторыми вы можете уже владеть, а некоторым надо будет учиться. Основными навыками, необходимыми всем участникам партнерства для эффективного сотрудничества, являются умение вести переговоры, направлять и курировать, работать в команде. Вы можете оказаться в ситуации ведения переговоров о сотрудничестве, урегулирования отношений между разными партнерами, проведения сложной встречи. Вам обязательно придется собирать, фиксировать и распространять большое количество информации. Вам, может быть, придется курировать и обучать других партнеров, основных участников или сотрудников проекта. Также могут понадобиться более специфические навыки обеспечения институционального участия или институционального укрепления. Наконец, от каждого партнера потребуются ответственное отношение к оценке и корректировке партнерства и его влияния.

Конечно, вряд ли можно найти человека, обладающего всеми этими навыками в равной мере, поэтому в партнерстве эти задачи могут быть разделены между несколькими людьми с учетом их сильных и слабых сторон. Участники партнерства из разных секторов привнесут в него свои профессиональные знания и опыт, и на ранней стадии партнерства конкретные задачи можно поручить тем, кто явно имеет успешный опыт в подобной деятельности.

Однако в дальнейшем все участники получают возможность развития собственных навыков и умений – именно поэтому работа в партнерстве особенно привлекательна для тех, кто готов к переменам в профессиональной сфере.

В ходе развития профессиональных знаний и умений, участники партнерства часто понимают, что они ступили не просто на путь профессионального роста, а на путь самопознания и личных открытий.

Навыки партнерства легче приобретаются теми, кто имеет достаточно высокий уровень самосознания и самодисциплины.

Иными словами, эффективное партнерство требует от его участников умения предугадывать и контролировать свои собственные эмоции, сохранять конфиденциальность, обладать эмпатией, оптимизмом, воображением, открытостью и скромностью. Партнерству также необходимы люди, которые готовы проявлять инициативу.

Инструмент 4:  
АНКЕТА: РОЛИ ПАРТНЕРОВ И НАВЫКИ  
– позволяет участникам партнерства оценить свои возможности и компетенции, а также свои потребности дальнейшего профессионального роста.

# РИС. 4 УПРАВЛЕНИЕ И ВИДЫ ПОЛНОМОЧИЙ



## ПРАВИЛЬНОЕ ПАРТНЕРСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

### ВЫБОР ПРАВИЛЬНОГО ЯЗЫКА ОБЩЕНИЯ

Вопрос о языке общения не так прост, как кажется. Неправильный выбор может привести к разрушительным последствиям. Каждый сектор говорит на своем «жаргоне», который может вызывать раздражение у тех, кто его не понимает. Партнеры должны, по крайней мере, отдавать себе отчет в том, как и что они говорят, а еще лучше осознанно подбирать соответствующие, ясные и простые выражения. Лучше говорить мало, но четко и взвешенно, чем много, сумбурно и путано.

Тщательно подобранные фразы позволяют добиться консенсуса, а необдуманные слова только усиливают противоречия. Ниже приводятся некоторые примеры из опыта работы в партнерстве:

ПОНЯТИЯ, ОБОСТРЯЮЩИЕ РАЗНОГЛАСИЯ ПАРТНЕРОВ	СИНОНИМЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА УКРЕПЛЕНИЕ ПАРТНЕРСТВА
Доверие	Прозрачность
Прибыль	Выгода
Общие задачи	Взаимодополняющие задачи
Контракт	Соглашение
Бизнес-план	План действий
Финансирование	Мобилизация ресурсов
Приоритеты каждого сектора	Ценности каждого сектора
Комиссия	Рабочая/фокусная/инициативная группа
Оценка	Обзор
Анализ рынка	Анализ ситуации
Консультирование	Участие
Стратегия выхода	Стратегия дальнейшего развития

Дело в том, что мы все по-разному понимаем и оцениваем окружающий мир. Для эффективного партнерства необходимо умение замечать эти различия. Подобное умение дает людям большую свободу мысли и действий, обеспечивает профессиональный и личный успех, удовлетворенность от работы. Оно крайне необходимо для выбора правильного поведения, направленного на укрепление партнерского взаимодействия, о котором пойдет речь ниже.

### ОПОРА НА ФАКТЫ

В любой жизненной ситуации необходимо проводить различие между фактами и их интерпретацией. Любое партнерство может серьезно пострадать, если люди руководствуются не происходящими событиями, а их интерпретацией.

### ПРОРЫВ, А НЕ ПРОВАЛ

Неудачи случаются на любой стадии партнерского процесса. Более того, они являются естественными в любом сложном деле. Однако на практике неудачи нередко деморализуют и кажутся непреодолимыми препятствиями. Любая временная неудача – это не провал, а лишь перерыв в ходе процесса, направленного на обеспечение перемен. Задача партнеров – отнести к провалу как к возможности осуществить **прорыв**.

## ПРОСЬБА ИЛИ ЖАЛОБА

Обращаться с просьбой – это одна из характерных особенностей партнерства. Но зачастую вместо того, чтобы попросить, люди начинают жаловаться. А между этими двумя вещами – большая разница. Жалоба заставляет человека занять оборонительную позицию и лишает его желания действовать, приводя таким образом к конфронтации, а не решению проблемы. Просьба, напротив, создает совершенно иную ситуацию. Она содержит приглашение к действию.

## КАЧЕСТВЕННЫЙ ДИАЛОГ ПАРТНЕРОВ

На определенном уровне, партнерство – это диалог. Качество общения между партнерами во многом определяет эффективность самого партнерства. Диалог партнеров формирует будущее. Партнеры совместно создают видение того, к чему стремятся. Они обсуждают свои принципы, сферу ответственности, и попутно рождается понимание того, что они могут положиться друг на друга. Общение – один из самых эффективных способов добиться прозрачности и доверия между партнерами. Только путем ведения диалога друг с другом партнеры могут превратить проблемы в возможности и наладить практическую деятельность.

## ВЕДЕНИЕ ЗАСЕДАНИЙ

Партнерство основывается – особенно на ранних этапах – на регулярных встречах партнеров, либо один на один, либо – общих. Если у этих заседаний нет четких целей или хорошего ведущего, они очень легко могут стать пустой тратой времени. Встречу можно считать успешной, если:

- были достигнуты поставленные цели;
- в обсуждении активно участвовали все стороны;
- обсуждены все пункты повестки дня;
- распределены задания и сроки их выполнения;
- согласованы процедуры принятия решений между собраниями;
- намечено, что будет обсуждаться на следующем собрании;
- подведены итоги всех принятых решений.

Кроме этого, собрание обязательно должно закончиться в заранее оговоренное время.

Такой четкий подход к проведению собраний (официальных и неофициальных) создает ощущение того, что вклад каждой стороны оценен по достоинству и существует понимание ценности рабочего времени.

Многое зависит от того, как распределяются между партнерами обязанности по ведению собрания, ведению протокола, модерации и т.п. Ниже приводятся некоторые способы, помогающие сделать собрание полезным и динамичным.

- Предоставить участникам возможность свободного общения;
- Использовать для решения подходящих вопросов тактику мозгового штурма.
- Пригласить интересного докладчика.
- Совместить собрание с обменом опытом – например, провести заседание на базе новой партнерской организации в рабочей обстановке.
- Использовать заседания для «самопознания» партнерства, обсуждая достижения и неудачи процесса взаимодействия.

Если количество участников собраний с каждым разом уменьшается – это сигнал о том, что оно перестало быть полезным, в этом случае необходимо принимать срочные меры!

## ВЕДЕНИЕ ПРОТОКОЛА

Ведение протокола заседаний и описание результатов партнерского процесса – большое искусство. Не следует поручать эти обязанности самому неопытному или молодому сотруднику. Самое важное – решить, что протоколировать: все или только самое необходимое. Каждый партнер решает этот вопрос для себя сам, но следует принять во внимание следующие соображения:

- следует заранее решить, кому и какая информация будет нужна, и в каком виде, чтобы потом ее можно было легко адаптировать;
- разумно сократить объем протокола до перечисления принятых решений; вопросов, требующих дальнейшего обсуждения и согласованных приоритетов действий;
- вести «живую хронику» партнерства (включая фотографии/ иллюстрации) с тем, чтобы новые участники могли понять, какие результаты были достигнуты и как;
- предоставить максимально открытый доступ к материалам партнерства для обеспечения прозрачности и эффективности работы.

## НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Большинство людей, участвовавших в партнерских проектах, согласятся, что успех достигают те партнерства, в которых люди готовы учиться на своих и чужих ошибках. Каждое партнерство можно рассматривать как форму непрерывного обучения в процессе совместной работы.

Причем это не просто обучение, а скорее некое исследование, дающее возможность участникам партнерства расширить и усовершенствовать свои знания и профессиональные навыки. Полноценное сотрудничество оказывает серьезное влияние на тех, кто осознанно в нем участвует: партнеры способствуют взаимному профессиональному и личному росту в процессе достижения задач партнерства.

Кроме того, каждое партнерство может служить обучающим примером для всех тех, кто стремится применить партнерский подход в своей работе.

Многие партнерства – даже самые продвинутые – получили пользу от участия в обучающей сети, за счет знакомства, как с положительным, так и с отрицательным опытом других партнерств.

## РАЗРАБОТКА ПРАВИЛ ПОВЕДЕНИЯ

Крайне полезным, особенно на ранней стадии формирования партнерства, когда каждый партнер не прочь утвердиться за счет другого, будет сформулировать и согласовать со всеми участниками несколько основных правил поведения. Некоторым партнерам, особенно из государственного или коммерческого секторов, такие правила поведения могут показаться странными, тогда как для представителей некоммерческого сектора они вполне естественны (вот пример различий между секторами на ранней стадии!).

Перечень основных правил может выглядеть так:

- активно слушать;
- не перебивать;
- говорить кратко и по существу;
- опираться на факты, а не слухи;
- уважительно относиться к отсутствующим.

Не исключено, что на ранних этапах партнерства участникам придется напоминать друг другу об этих правилах – привычные нормы поведения сразу не изменятся! Но со временем партнеры, естественно, привыкнут, и правила поведения станут чем-то само собой разумеющимся. И новые участники партнерства в дальнейшем легко будут осваивать правила, продемонстрировавшие свою успешность.

При желании правила поведения могут быть включены в Партнерское соглашение.

## **ВНИМАНИЕ!**

Партнерство развивается хорошо, когда:

- существуют четкие правила/согласованные и применяемые процедуры принятия решений;
- большинство ежедневных решений принимаются отдельными сотрудниками или малыми группами, действующими от лица всего партнерства;
- только серьезные вопросы (например, политика или расходы) выносятся на рассмотрение всей группы партнеров;
- существует регулярный, легко доступный процесс обмена полной информацией между партнерами.



# 5

## КАК УСПЕШНО РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТЫ

### КАК УПРАВЛЯТЬ ПЕРЕМЕНАМИ

Когда партнерство сформировано и подписано Партнерское соглашение, партнеры переходят к разработке проекта/программы совместных действий. На этом этапе акцент перемещается с процесса построения партнерского взаимодействия на разработку и реализацию проекта. Некоторые партнеры, привыкшие заниматься реальными делами и потому чувствовавшие себя неуверенно на этапах построения взаимодействия, теперь обретут уверенность в себе. Другие, напротив, могут начать беспокоиться, что партнерство еще не набрало полной силы для перехода к делу.

Как в любой проектной работе, серьезное внимание следует уделить разработке деталей и четкого плана-графика работ, чтобы задать общую структуру и ключевые точки для совместного утверждения (см. рис. 5, с. 26).

На данном этапе может быть полезным вернуться к разработанной схеме управления партнерством и при необходимости внести коррективы (см.рис. 4, с. 20).

### КАК ВЫПОЛНИТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ

Самое успешное партнерство – это партнерство, четко ориентированное на конкретные задачи, где каждый партнер занимается чем-то осмысленным, имеющим ощутимый практический результат. В какой-то момент партнерству может понадобиться Координатор или Менеджер, который будет управлять проектом от лица всех других партнеров, у которых может просто не быть на это времени. Необходимо, чтобы один человек имел четкое представление обо всей деятельности и обеспечивал контроль за тем, чтобы все участники проекта и партнеры выполняли свои обязательства качественно и в срок. Это является своего рода мериллом того, насколько партнерство окрепло и достигло такого уровня доверия, когда партнеры с уверенностью могут поручить ежедневную работу одному человеку, обеспечивая таким образом плавную реализацию партнерской инициативы.

### ОТЧЕТНОСТЬ, ОЦЕНКА, КОРРЕКТИРОВКА И ДОРАБОТКА

Как только началась конкретная деятельность в рамках утвержденного проекта, партнеры могут принять решение о сокращении количества рабочих заседаний и направить их на оценку проектной работы. Для того чтобы партнеры были полностью информированы об успехах (и проблемах) необходимо создать режим регулярной отчетности. Эти отчеты, устные или письменные, будут служить основой оценки самого проекта и партнерства в целом (см. раздел 7). Партнеры могут пересматривать Партнерское соглашение (например, один раз в год) и принимать необходимые изменения, отражающие новые приоритеты и задачи.

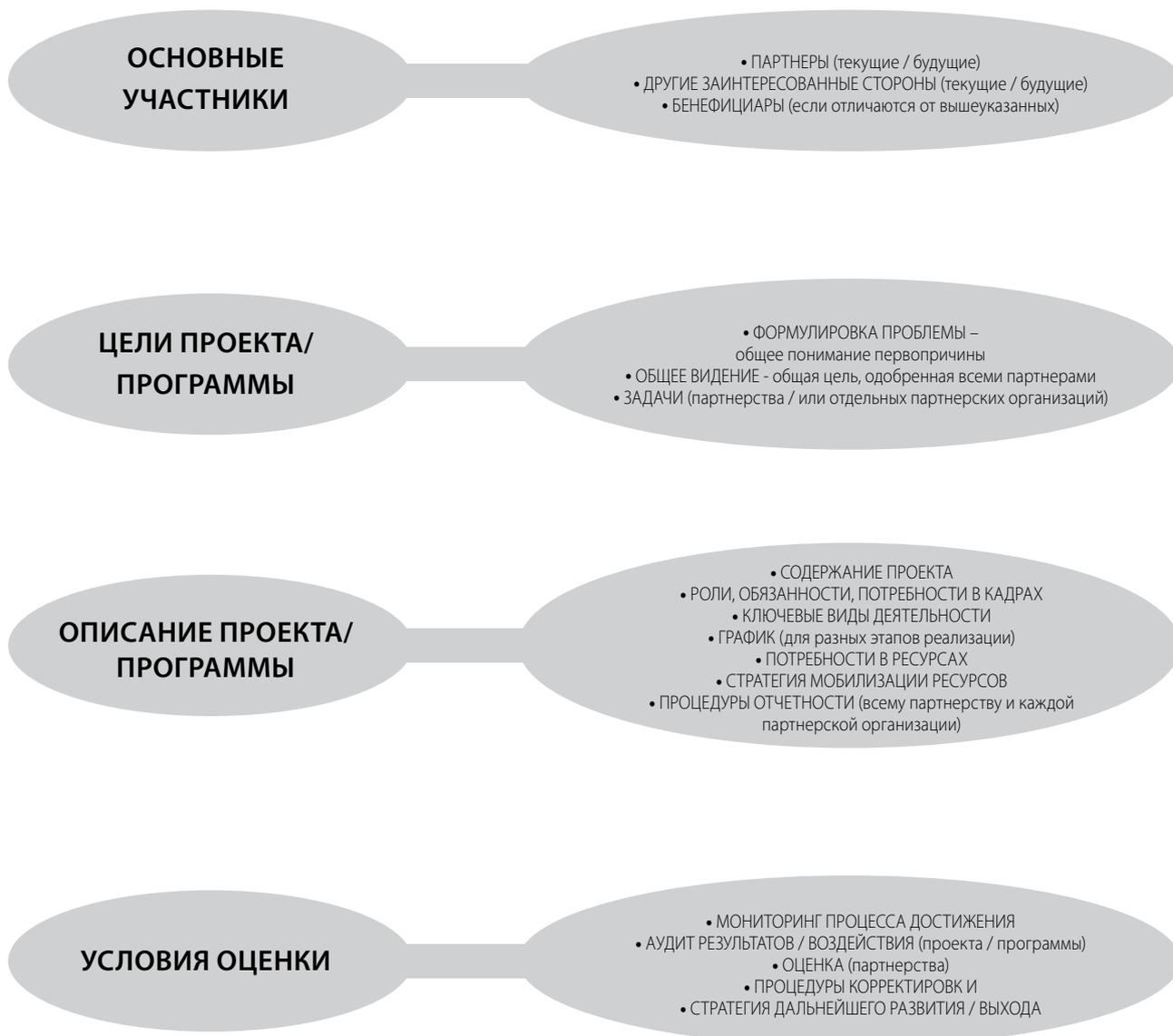
Инструмент 6:  
СХЕМА ОЦЕНКИ ПАРТНЕРСТВА  
– представляет собой ряд способов  
проведения оценки партнерства в за-  
висимости от целей такой оценки.

# РИС. 5 РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

План действий (также называемый планом развития или бизнес-планом) является стандартным инструментом менеджмента. Существует целый ряд подходов к его написанию. Необходимо помнить, что:

- в разработке плана действий должны участвовать все партнеры, в частности для того, чтобы чувствовать свою причастность и обязательства;
- каждый участник привносит в этот процесс различные навыки и ожидания, что существенно усложняет задачу, но в итоге играет положительную роль;
- каждый участник должен оценить влияние общего плана действий на планы и деятельность собственной организации.

## ПРИМЕР: ОСНОВА РАЗРАБОТКИ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ



### ВНИМАНИЕ!

Разработка плана действий является важным этапом в партнерстве – после установления партнерских отношений акцент смещается от построения партнерства к разработке и реализации совместной программы действий. Недобросовестное отношение к разработке плана действий наносит партнерству серьезный урон.

# 6

## КАК СДЕЛАТЬ ПАРТНЕРСТВО УСТОЙЧИВЫМ

### КАК ПЛАНИРОВАТЬ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

Устойчивость партнерства, как правило, зависит от возможности получить долгосрочное финансирование. В разных ситуациях требуются разные ресурсы, и некоторые инициативы полностью зависят от внешнего финансирования. Однако по мере возможности надо создавать местные обновляемые финансовые схемы. Во многих случаях партнеры реализуют партнерскую инициативу в духе первопроходцев. Если партнерство оказывается эффективным, то постепенно формируются более устойчивые механизмы финансирования, например, с привлечением местных органов власти или государственных структур.

СЦЕНАРИИ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ	ПРИМЕЧАНИЯ
<p><b>ОТДЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫХОДЯТ ИЗ ПАРТНЕРСТВА</b></p>	<p>В любом партнерстве встает вопрос преемственности – передачи дел от «основателей» «преемникам»</p> <p>Отдельные люди могут выходить из партнерства в разное время и по разным причинам. Следовательно, необходимо продумать план действий так, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• партнерство не пострадало от ухода конкретных лиц;</li> <li>• новички быстро освоились и приняли дела;</li> <li>• обеспечить активное участие тех, кто включился в работу позднее, несмотря на то, что стиль работы у них будет другой, чем у предшественников.</li> </ul>
<p><b>ПАРТНЕРСТВО РАСФОРМИРОВАНО (1)</b></p>	<p>Партнеры могут прийти к выводу, что одна из партнерских организаций теперь может самостоятельно продолжать и развивать проект. В этом случае партнеры передают активы данному партнеру. Возможно, некоторые отдельные представители других партнерских организаций будут продолжать участвовать в проекте в качестве попечителей или консультантов, но их зона ответственности будет уже вне рамок партнерства.</p>
<p><b>ПАРТНЕРСТВО РАСФОРМИРОВАНО (2)</b></p>	<p>Партнеры могут прийти к выводу о необходимости создания совершенно новой структуры для развития и управления партнерской инициативой. В данном случае существует несколько вариантов (см. рис. 6), и партнерам может понадобиться внешняя помощь при выборе наиболее подходящего из них. Как и в предыдущем случае, отдельные представители партнерства могут выступить в роли попечителей или консультантов – по крайней мере, на период передачи дел.</p>
<p><b>ПАРТНЕРСТВО ЗАВЕРШЕНО</b></p>	<p>Некоторые из самых успешных и инновационных партнерских инициатив создаются как «временные», и завершение партнерства является признаком достижения целей, а не неудачи (хотя иногда в этом трудно убедить внешних по отношению к партнерству людей). В некоторых случаях, партнерство завершается потому, что оно не в состоянии достичь поставленных результатов. Этого не произойдет, если вы будете следовать рекомендациям данной публикации!</p> <p>Когда партнерство подошло к концу (независимо от причины его завершения) очень важно оценить и отметить достижения всех участников.</p>

Имеет смысл с самого начала разработать стратегию дальнейшего развития партнерства и зафиксировать ее в первоначальном Партнерском соглашении. Кроме того, всем членам партнерства желательно постоянно иметь ее в виду.

Существуют четыре основных сценария дальнейшего развития:

#### КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПАРТНЕРОВ

Для того чтобы все члены партнерства были вовлечены в работу, нередко приходится прикладывать дополнительные усилия. Почему эта вовлеченность очень важна? Дело в том, что ее отсутствие означает – в лучшем случае – недостаточно активное и полноценное участие в партнерстве, а в худшем – может привести к краху партнерского сотрудничества. Иными словами, активное участие партнерских организаций в делах партнерства имеет существенно большее значение, чем принято считать.

Существует ряд организаций и учреждений, участие которых в работе партнерства может оказаться крайне желательным. Это, например:

- ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ, РАЗРАБАТЫВАЮЩИЕ ПОЛИТИКУ (органы государственной власти, политические партии, международные организации);
- ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОГО УРОВНЯ (компании, учреждения государственного сектора, некоммерческие организации);
- ДОНОРЫ (внешние по отношению к партнерству финансирующие организации).

Партнерам необходимо оценить, с какими именно организациями взаимоотношения наиболее важны, как с точки зрения обеспечения достижения результатов партнерства, так и с точки зрения их влияния на партнерство.

## КАК ПОВЫСИТЬ ВНУТРЕННИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИЙ

Как можно помочь всем участникам партнерства извлечь из совместной деятельности полезные уроки? Иногда это просто вопрос времени, но чаще всего это вопрос борьбы с активным и пассивным сопротивлением.

Существует несколько способов, которые можно использовать для того, чтобы повысить потенциал учреждений и организаций, прямо или косвенно участвующих в партнерстве. Вот наиболее перспективные из них:

<b>ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Познакомить с методами работы (более эффективными) других организаций;</li><li>• продемонстрировать важность создания «обучающей» среды внутри организации;</li><li>• продвигать организационные методы, основанные на ценностях партнерства;</li><li>• убедить менеджеров в эффективности подхода всеобщего участия.</li></ul>
<b>РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• показать, что межсекторное сотрудничество способствует улучшению профессиональных показателей эффективности;</li><li>• вовлекать сотрудников в конкретную работу по реализации проекта;</li><li>• убедить менеджеров, что организация получит преимущества от участия сотрудников в партнерстве.</li></ul>
<b>СОЗДАНИЕ ДИНАМИЧНЫХ СЕТЕЙ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• показать организации важность новых связей, их разнообразие, масштаб и влияние;</li><li>• показать потенциал новых связей/идей/сфер деятельности;</li><li>• привлечь к работе в организации других ключевых творческих и полезных сотрудников.</li></ul>
<b>ЛУЧШЕЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• повысить репутацию организации за счет информирования о достижениях партнерства;</li><li>• использовать внутренние каналы информации для информирования и обеспечения участия сотрудников;</li><li>• провести специальные мероприятия для других участников, чтобы представить преимущества партнерства (особенно для скептиков).</li></ul>
<b>НЕТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• создать возможность для руководства партнерских организаций получить реальную практику партнерской работы;</li><li>• специально организовывать встречи тех, кто избегает встреч (из-за взаимного недоверия или подозрений);</li><li>• создавать новые возможности для обучения на практике и опыте (стажировки, организация практики, проведение партнерских семинаров, временный обмен сотрудниками и т.п.).</li></ul>

# РИС. 6 СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПАРТНЕРСКИХ СТРУКТУР

ТИП	ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	ПРЕИМУЩЕСТВА
<b>МЕСТНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ (АЛЬЯНС)</b>	Партнеры принимают равное участие и несут равную ответственность в принятии решений, касающихся деятельности независимой официальной местной структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сильная вовлеченность и местная специфика</li> <li>• создается и формализуется в результате местного взаимодействия</li> </ul>
<b>МЕЖДУНАРОДНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ (АЛЬЯНС)</b>	То же, что и местное объединение, только ориентировано на международную деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономия за счет масштабируемости</li> <li>• создание стратегических связей между сторонами, обеспечивающими ресурсы, власть и влияние</li> </ul>
<b>РАСПРЕДЕЛЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ</b>	Партнеры согласовали единую цель, но редко встречаются лицом к лицу. В деятельности принимают участие другие партнеры (или подгруппы партнеров), которые подотчетны партнерству и выполняют отдельные задачи в соответствии со своими полномочиями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• максимальная гибкость</li> <li>• свобода действий и сильная мотивация партнеров</li> </ul>
<b>ВРЕМЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ</b>	Партнерская структура подразумевает последующую ликвидацию. Она создается на определенный срок и прекращает существование после того, как программа работ завершена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интенсивное участие</li> <li>• акцент на мгновенные и видимые результаты</li> </ul>
<b>КОНСУЛЬТАТИВНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ</b>	Задача такой партнерской структуры – консультирование и/или обсуждение новых идей, а не реализация конкретного проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• встроено в политический процесс</li> <li>• решения принимаются на основании консенсуса, а не власти</li> </ul>
<b>ПОСРЕДНИЧЕСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ</b>	Организация – посредник между самими партнерами и другими организациями. По сути она способствует развитию ряда партнерских инициатив, не являясь сама партнерством.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает развитие организаций</li> <li>• позволяет развивать культуру сотрудничества</li> <li>• создает соответствующие и гибкие структуры поддержки</li> </ul>
<b>ОБУЧАЮЩЕЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ</b>	Создается с главной целью – обучения и обмена информацией, основанной на опыте партнерских проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гибкость</li> <li>• создает новые знания и повышает профессионализм</li> </ul>

В некоторых ситуациях может быть вполне оправдано создание совершенно нового типа организации для осуществления преемственности и руководства партнерством в средне- и долгосрочной перспективе. На рис. 6, с. 30, приводятся семь различных типов партнерских организаций, которые возникли в последнее десятилетие и формализовали в большей или меньшей степени различные модели межсекторного взаимодействия, представленные на рис. 3, с. 14.

Партнерам следует решить, на что лучше потратить силы в первую очередь: на более эффективное вовлечение организаций, повышение квалификации сотрудников или на создание новой структуры. На самом деле, в ходе времени партнерству понадобится выполнить все эти три задачи. И тогда обязательно встанет вопрос об изменениях внутри организаций.

Мы пропагандируем межсекторное партнерство как подход к обеспечению общественного развития, который по социальным, экономическим и/или экологическим параметрам является более масштабным и инновационным, чем подход одного сектора. Но если в результате партнерства не происходит изменений в организационном поведении партнеров из разных секторов, то последствия партнерства, скорее всего, окажутся временными и поверхностными.

При полноценном партнерстве рано или поздно становится очевидно, что оно играет важную роль в прямом или косвенном осмыслении и пересмотре основных ценностей и принципов деятельности всех трех секторов – государственного, частного и некоммерческого.

Институциональную реформу можно считать таким же важным итогом партнерства, как и другие результаты. Иными словами, если в результате партнерства государственные структуры станут работать более творчески и более эффективно, компании начнут более активно и системно участвовать в решении проблем общественного развития, а некоммерческие организации станут действовать более масштабно и добьются общественного признания, – именно тогда можно говорить о настоящей весомости результатов межсекторного партнерства.



# 7

## КАКОЕ ПАРТНЕРСТВО МОЖНО СЧИТАТЬ УСПЕШНЫМ

---

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСПЕХА

Какое партнерство можно считать успешным? Что такое «успех»? Как его определить? Эти вопросы достаточно сложны. Результаты, итоги и общие последствия партнерства разнообразны, зачастую неуловимы и даже неожиданны. В данной публикации, рассматривая вопрос оценки партнерства, мы подразумеваем, что партнерские проекты будут оцениваться в соответствии с принятыми правилами оценки всех проектов развития – по критериям, установленным донорами/партнерами в самом начале процесса. Основной акцент делается на оценку эффективности партнерства с точки зрения партнерских организаций.

Партнеры должны провести оценку по трем следующим параметрам:

- влияние партнерства на общество;
- ценность партнерства для каждой партнерской организации;
- реальные затраты и выгоды от партнерского подхода.

Только с учетом перечисленных выше параметров можно оценить:

- эффективно ли партнерство достигло поставленных целей?
- получили или нет партнеры положительные результаты от своего участия в партнерстве?
- действительно ли партнерский подход был самым лучшим/подходящим выбором?

Сбор информации, на основании которой можно дать оценку эффективности партнерства, сам по себе является сложным процессом. Большинство партнерств на этом этапе проводят различие между оценкой результатов партнерского проекта и оценкой значимости партнерства для участвующих в нем партнерских организаций.

Совершенно очевидно, что проекты и эффективность их деятельности можно оценить с помощью стандартных методов, основанных на конкретных результатах и статистических данных. Однако оценка ценности партнерства требует иного подхода, основанного на уважении к целостности самого партнерства.

Так как же выглядит успешное партнерство? Оно может иметь все или некоторые из указанных ниже характеристик:

- партнерство, ориентированное на поставленные цели – проект или программа мероприятий достигла первоначально намеченных целей;
- партнерство, достигшее очевидных результатов – достигнутые результаты признаются благополучателями проекта, ключевыми заинтересованными организациями и/или широкими слоями общественности;
- устойчивое партнерство – либо благодаря усилиям партнерских организаций, либо благодаря механизму самоуправления, заменившему партнерство, партнерская инициатива обрела устойчивость и самостоятельность;
- партнерство с «добавленной стоимостью» – партнерские организации разработали новые методы работы с другими секторами и/или добились улучшения собственной системы и стиля работы

Однажды ...

*Партнерство сначала возникает как идея, которая затем превращается в реальную историю. Этот путь от идеального к реальному начинается с воображения. Инициатива, возникающая в нашем воображении, должна быть донесена до других таким образом, чтобы возбудить в них живой интерес и энтузиазм.*

*Когда мы делимся своим опытом, очень важно апеллировать к воображению, иначе партнерский процесс будет напоминать простую механику: набор стратегических ходов, статистических данных, фактического анализа. Такие истории тоже нужны, но они не вдохновляют. Для того чтобы мы прочувствовали важную суть этого процесса, нужно чтобы мы понимали, что на карту поставлено нечто важное, и что в своем желании разработать новое видение мира мы реально рискуем.*

*История партнерства – это история приключений, поиска и стремления к чему-то уникальному и вечному. Уникальному, потому что никто до вас этого не делал. Вечному, потому что каждое партнерство пускается в плавание по неизведанным морям, стремясь к своему пункту назначения, который не всегда известен и не обязательно безопасен. В конце пути вас ждет высокая награда, но вы можете столкнуться и с серьезными опасностями, и ваше партнерство может погибнуть, не преодолев и половины пути.*

*В вашем рассказе об этом путешествии важно поведать о тех преградах, которые вставали перед вами – будь то всплывшие на поверхность проблемы на раннем этапе; сопротивление скептиков, не веривших в сотрудничество; серьезные ошибки, которые пришлось исправлять. В хорошем рассказе всегда есть место противостоянию добра и зла, удачи и возможности поражения. Пусть в вашей истории будет отведено достойное место героям-неудачникам и героям-победителям. Мы – ваши слушатели – хотим знать о ваших взлетах и поражениях, о том, как в трудной ситуации вам удалось «спасти» партнерство.*

*Если и давать совет, то только один: не скрывайте своего подвига. Легко быть скромным и умолчать о достигнутом. Межсекторное партнерство далеко от повседневного однообразия. О настоящих партнерствах можно слагать легенды. Вспомните о Братстве кольца. Сделать осознанный выбор и работать сообща, преодолевая преграды на пути к цели – в том есть что-то неповторимое, необычное, неординарное.*

*Но это не значит, что надо употреблять красивые фразы или нагнетать драматизм. Однако не следует сводить ваши достижения только к перечислению фактов. Позвольте нам полюбоваться на ваши достижения. Покажите нам, что партнерство – это тот идеал, к которому всем нам стоит стремиться.*

*В конце вашего пути, после схваток с драконами и триумфального возвращения домой, все меняется. Опыт накладывает свой отпечаток. Борьба с трудностями помогла вам обрести новые знания, силу и понимание. Применив на практике искусство и мастерство партнерства, вы изменились сами и изменили свои организации – иными словами – вы изменили мир.*

*Такую историю всегда стоит рассказать.*

## ОБМЕН ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ ОПЫТОМ

Инструмент 7:  
ОБРАЗЕЦ ДЛЯ НАПИСАНИЯ КЕЙСА  
– поможет вам собрать необходимый материал и выстроить повествование.

Если ваше партнерство продуктивно и успешно – расскажите о нем, но прежде убедитесь, что вы можете рассказать интересную и убедительную историю. Если вы хотите обнародовать свою историю, расскажите ее хорошо (см. рис. 7, с. 34) и выберите из вашей партнерской сети лучшего рассказчика.

Для кого рассказ об успехе вашего партнерства, наверняка, будет представлять интерес?

Есть целый ряд «внутренних» и «внешних» потенциальных получателей этой информации:

<b>«ВНУТРЕННЯЯ» АУДИТОРИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• бенефициары партнерского проекта;</li><li>• партнерские организации и сотрудники, участвующие в партнерстве;</li><li>• соответствующие менеджеры и руководство;</li><li>• высшее руководство партнерских организаций;</li><li>• отдельные подразделения партнерских организаций;</li><li>• сотрудники исполнительного звена, сталкивающиеся с похожими проблемами в других местах.</li></ul>
<b>«ВНЕШНЯЯ» АУДИТОРИЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• внешние доноры;</li><li>• политики;</li><li>• соответствующие региональные и «зонтичные» организации;</li><li>• СМИ / общественность;</li><li>• прочие ключевые структуры – включая тех, кто может вступить в данное партнерство или оздать свое, вдохновившись вашим опытом.</li></ul>

Инструмент 8:  
ПРОВЕРОЧНЫЙ ЛИСТ ПО СВЯЗЯМ  
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
– содержит некоторые предложения по потенциальным целевым группам, варианты распространения информации и ключевые темы описания партнерских проектов.

Очень важно предоставлять правильную информацию разным целевым аудиториям. Внешней финансирующей организации нужен официальный отчет. Для широкой общественности более уместны истории из личного опыта. Политикам потребуется статистика. Потенциальные партнеры захотят узнать, какие преимущества получили нынешние партнеры. Участники успешного партнерского проекта должны понять, какую информацию и в какой форме следует предоставлять разным людям.

## СОТРУДНИЧЕСТВО В КОНКУРЕНТНОМ МИРЕ

Партнерство представляет собой реальный альтернативный подход к решению проблем общественного развития, основанный на сотрудничестве, а не соперничестве.

Ни одно из партнерств не бывает легким, удобным, надежным, защищенным, быстрым и дешевым. Но при наличии хорошей системы управления, доброй воли и целеустремленности, межсекторное партнерство может работать успешно и добиваться значительно лучших результатов, чем один сектор, занимающийся этой же проблемой.

В заключение приведем три «золотых правила», которые помогут партнерству преодолеть все трудности и невзгоды ...

### **ВНИМАНИЕ!**

#### **Золотое правило 1 – Основывайтесь на общих ценностях!**

(Потому что успех обеспечивается единством целей.)

#### **Золотое правило 2 – Будьте креативны!**

(Потому что каждое партнерство уникально.)

#### **Золотое правило 3 – Будьте мужественны!**

(Потому что любое партнерство подразумевает риск.)



И если на вашем пути к намеченной цели встанут все новые и новые препятствия, вспомните слова нигерийского писателя Бена Окри: «Человек благословлен на необходимость перемен».

Межсекторное партнерство является превосходным механизмом для осуществления экономических, экологических и социальных перемен.

И пусть ваше партнерство послужит этому благому делу!







