



# *Evolution & Philanthropy*

**Дайджест  
публикаций  
международного  
филантропического сообщества**

## **СЕТИ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ**

**Тематический выпуск № 1  
Март 2013 г.**

*Если Вы хотите ознакомиться с выпусками Дайджеста  
или тематическими подборками статей за 2010 - 2013 гг.  
и/или получить Дайджест в будущем,*

*напишите по адресу [toropovaei@uralsib.ru](mailto:toropovaei@uralsib.ru)  
или свяжитесь с нами через страничку в Фейсбуке  
[www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy](http://www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy)*

## СОДЕРЖАНИЕ

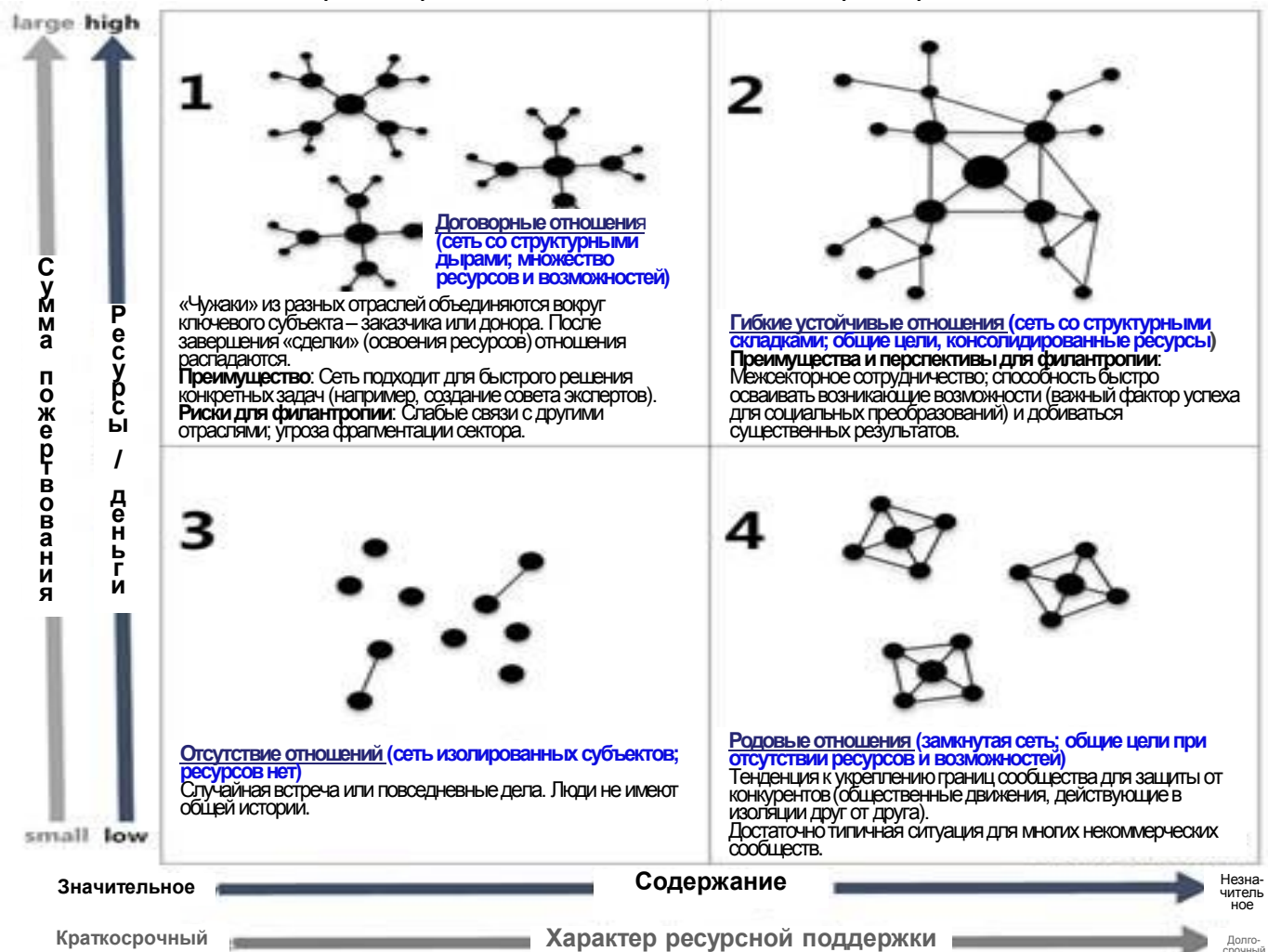
- 1) Сети, их внутреннее содержание и ресурсы** ..... 3  
Что такое сети? В чём их польза для филантропии? И что филантропия может сделать для сетей? На эти вопросы отвечают представители разных наук – социологии, информатики, физики, биологии и экологии.
- 2) О совместимости сетевого мышления со стратегической филантропией** ..... 4  
В 2011 году Коалиция «Грант-мейкеры за эффективность» (Grantmakers for Effective Organizations) и Институт Монитор (Monitor Institute) выпустили руководство «Ускорение развития сетей для достижения социального эффекта: Советы фондам / донорам» (Catalyzing Networks for Social Change: A funder's guide). Публикация активизировала дискуссию, которая началась с обсуждения значения сетей для филантропии, и в течение года эволюционировала до вопроса: «Что нужно сделать, чтобы в работе организации сетевое мышление гармонично сочеталось с последовательным выполнением стратегии и достижением поставленных целей?» Ответ помогают найти авторы руководства Лори Бартжак (Lori Bartczak) и Дайана Скурс (Diana Searce).
- 3) Филантропия в эпоху сетевого интеллекта** ..... 5  
В своей книге «Макровикиномика: Новые решения для взаимосвязанной планеты» (Macrowikinomics: New solutions for a connected planet) Дон Тэпскотт (Don Tapscott) и Энтони Д. Уильямс (Anthony D Williams) размышляют о трудностях, связанных с завершением индустриальной эпохи и наступлением «эры сетевого интеллекта» ('networked intelligence'). Они озвучивают 5 принципов успешной деятельности в 21 веке и обсуждают возможности их применения в сфере филантропии.
- 4) Сети в сфере филантропии** ..... 6  
Сотрудники журнала «Альянс» (Alliance magazine) провели мини-опрос, в котором приняли участие представители сетей (членских организаций / ассоциаций), действующих в сфере филантропии, а также специалисты фондов, поддерживающих данные структуры. На основе полученных сведений был подготовлен обзор практики сетевых организаций, которые сегодня являются неотъемлемым компонентом филантропической деятельности.
- 5) Опыт сети RE-AMP: Как повлиять на решение комплексной проблемы** ..... 7  
Исполнительный директор американского Фонда Гарфилда (The Garfield Foundation) Джени Куртис (Jennie Curtis) считает, что для решения комплексных проблем филантропические организации должны использовать системный подход и руководствоваться стратегией коллективных действий. Ярким примером эффективности коллективных инициатив является опыт сети RE-AMP Network, созданной при поддержке фонда в 2003 году.
- 6) CNO: новая профессия эпохи сетевых технологий** ..... 9  
Стремительное развитие цифровых технологий требует от благотворительных организаций профессионального подхода к использованию ресурсов, предназначенных для информационного обмена и дистанционного общения. Автор книги «Оценка сетевой работы НКО» (Measuring the Networked Nonprofit) Бет Кантер (Beth Kanter) считает, что в штатных расписаниях НКО и фондов в ближайшем будущем появится новая должность - главный специалист по сетевому взаимодействию (Chief Networking Officer / CNO).
- 7) Что может воспрепятствовать появлению эффективных сетей** ..... 10  
Журнал «Альянс» (Alliance magazine) посвятил одно из заседаний своего делового клуба обсуждению деятельности сетевых структур в сфере филантропии. Эксперты озвучили ряд трудностей, которые могут стать источниками препятствий на пути к созданию жизнеспособной сети.
- 8) Этапы становления сетевой организации** ..... 11  
В течение последних 5 лет существенно изменился контекст деятельности некоммерческих организаций. Успех НКО сегодня определяет наличие сетевого мышления (участие, открытость, готовность к децентрализованному принятию решений и коллективным действиям), а также умение оценивать и непрерывно совершенствовать систему и практику коммуникаций в режиме реального времени. Для выхода на этот уровень необходима масштабная перестройка.
- 9) Сетевые НКО добиваются более значительного социального эффекта** ..... 12  
Девять из 10 наиболее узнаваемых НКО США – это сетевые организации и известные брэнды. Именно они добиваются сегодня лучших результатов благодаря работе множества филиалов, рассредоточенных по всей стране.

### 1) СЕТИ, ИХ ВНУТРЕННЕЕ СОДЕРЖАНИЕ И РЕСУРСЫ

Что такое сети? В чём их польза для филантропии? И что филантропия может сделать для сетей? На эти вопросы отвечают представители разных наук – социологии, информатики, физики, биологии и экологии.

Итак, что такое сеть? Если говорить упрощённо, то она есть везде, где есть отношения – любые: конструктивные, противоречивые, нейтральные и т.д. Этими отношениями можно управлять или не управлять, но они существуют и приводят к определённому эффекту. Технология или формат социальной медиа (Facebook, Twitter, Wikis и т.д.) является для сети хорошим подспорьем, так как позволяет сэкономить ресурсы и снизить транзакционные издержки. Но первичным всё-таки является разнообразие взаимоотношений и взаимодействий между людьми и организациями. Субъекты филантропии должны уделять сетевым структурам повышенное внимание, потому что для достижения своих целей они передают ресурсы именно сетям, от которых зависит эффективность использования предоставленных средств и конечные результаты. Безусловно, сегодня любые отношения складываются и развиваются в неблагоприятном контексте: инвесторы хотят увидеть более впечатляющие результаты за меньший промежуток времени; ресурсов становится всё меньше; кругом одни ограничения, стрессы и страсти... Тем не менее, если сеть не способна поставить цель, выявить / освоить возможности (даже в сложной обстановке) и осуществлять совместную деятельность, то об эффективности можно забыть. Поэтому, смысл дискуссии о ценности сетей заключается в формировании представления о социальной инфраструктуре успешной филантропии.

- Типология отношений и сетей - Эффективность и продуктивность любой сети зависит от денег (ресурсов) и содержания (идентичности и общих целей участников). Поэтому классификация отношений и сетей отражает различия в сочетании данных параметров:



- *Признаки успешной сети* – Чем больше возможностей для совместного формирования ресурсного пула и пропаганды общих ценностей, тем успешнее сеть. Чем разнообразнее состав участников, тем богаче ресурсы, наполняющие сеть жизненной энергией. Чем привлекательнее для участников общие цели, и чем разнообразнее история совместной деятельности, тем прочнее доверие (благодаря которому, собственно, и сокращаются транзакционные издержки). То есть, транзакции (процессы взаимодействия) зависят от качества отношений, а доверие выступает в роли общего знаменателя.
- *Формула успеха* - Секретом сетей, которые успешно развиваются на протяжении долгого времени, является так называемая «стабильная нестабильность» («stable instability»). Для достижения такого эффекта участники сети должны быть разными, и в чём-то даже неудобными друг для друга, но объединёнными общей целью. Второе условие – наличие «неугомонного мыслителя», который стремится к преобразованиям и способен воплощать новые идеи. И, наконец, сеть нуждается в инвесторах, в совете директоров и наставниках, которые предоставят стартовый капитал и помогут советом. Таким образом, формула эффективности выглядит следующим образом:

*Эффективная сеть = Деньги + Содержание + Отдельные личности*

- *Первым делом - деньги и содержание, и лишь потом – технологии.* - Опыт показывает, что вещать о пользе сотрудничества перед аудиторией, поглощённой невесёлыми мыслями о дефиците финансов – дело бесполезное. Если инвесторы хотят активизировать взаимодействие между благополучателями, то они должны задуматься о среднесрочном и долгосрочном финансировании. Что касается содержания, то оно удерживает людей и организации вместе. Поэтому построение сети не стоит начинать с создания высокотехнологичной интернет-платформы. Технология позволяет сэкономить ресурсы и синхронизировать поведение участников, но не может подменить собой финансирование и общие цели.

Прочные связи между людьми, которые стремятся к масштабным социальным изменениям, являются основой успеха и источником доверия. И достойной альтернативы мероприятиям, где люди могут встретиться друг с другом и заложить основу партнёрских отношений, пока никто не придумал. Планируя поддержать сетевую структуру, филантропам следует учитывать данное обстоятельство. А самое привлекательное для доноров – это уникальные / инновационные идеи, которые являются источником энергии и жизненной силы сетевого сообщества.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/en/co...>

**2) О СОВМЕСТИМОСТИ СЕТЕВОГО МЫШЛЕНИЯ СО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ФИЛАНТРОПИЕЙ**  
В 2011 году Коалиция «Грант-мейкеры за эффективность» (*Grantmakers for Effective Organizations*) и Институт Монитор (*Monitor Institute*) выпустили руководство «Ускорение развития сетей для достижения социального эффекта: Советы фондам / донорам» (*Catalyzing Networks for Social Change: A funder's guide*). Публикация активизировала дискуссию, которая началась с обсуждения значения сетей для филантропии, и в течение года эволюционировала до вопроса: «Что нужно сделать, чтобы в работе организации сетевое мышление гармонично сочеталось с последовательным выполнением стратегии и достижением поставленных целей?» Ответ помогают найти авторы руководства Лори Бартжак (*Lori Bartczak*) и Дайана Скурс (*Diana Scarce*).

В повседневных заботах о финансировании и выполнении текущих задач директора НКО постепенно перестают проявлять интерес к происходящему за стенами родной организации. Чтобы изменить ситуацию, в 2004 году Фонд Барр (*The Barr Foundation*) приступил к реализации стипендиальной программы, нацеленной на активизацию сетевого взаимодействия между руководителями местных НКО. Восемь лет спустя сеть из 48 местных лидеров наилучшим образом подтвердила теорию фонда о том, что инвестиции в сети (и, в частности, в построение отношений) приводят к удивительному результату – к созданию того, что газета *BOSTON GLOBE* назвала «паутиной сотрудничества, способной распространяться в некоммерческом сообществе подобно 'кругам на воде'». Особенность данной лидерской программы заключается в том, что она



способствует развитию « сетевого мышления » (network mindset), которое коренным образом отличается от традиционного:

#### Традиционное

Фиксированное планирование

Поддержка индивидуальных инициатив

Сетевые подходы к решению задач (например, в области программ)

Финансирование основано на информации о прошлом опыте

Сильные связи являются ключевыми ресурсами

Эффективность измеряется результатами (например, уверенность в себе, социальное благополучие)

Исследования направлены на понимание прошлого

#### Сетевое

Изменяемое и гибкое планирование

Расширение квалификации сети

Активная деятельность (например, в сфере технологий)

Сильные связи являются ресурсами

Ключевыми являются

Эффективность измеряется результатами «на будущее» (например, доверие, взаимопомощь, информация)

На первый взгляд, сетевое мышление несовместимо со стратегической филантропией, для которой характерны точная постановка цели, запланированные измеряемые результаты / изменения (outcomes) и хорошо проработанный маршрут поэтапного выполнения поставленных задач. Тем не менее, это не означает, что «сетевая филантропия» не может быть стратегической, а «стратегическая филантропия» не учитывает значения сетей. Просто грант-мейкерам и донорам необходимо взять из этих двух подходов самое ценное и создать нечто новое. ЛОРИ БАРТЖАК и Дайана Скирс предлагают воспользоваться следующими советами:

- *Заглядывайте в будущее.* – Грант-мейкерам и донорам необходимо рассматривать долгосрочные варианты решения социальных проблем и не ждать быстрых результатов.
- *Прислушайтесь к мнениям единомышленников.* – Обладатели сетевого мышления учитывают разные мнения, рассматривают множество идей и совместными усилиями разрабатывают общую стратегию, выполняющую роль руководства к действию для всех участников сети.
- *Ослабьте бразды правления.* – Чрезмерное увлечение стратегической филантропией приводит к тому, что НКО-благополучатели превращаются в «поставщиков» тех результатов, которые обозначены в теории изменений фонда / донора. Сетевое мышление создаёт простор для разных идей и возможностей, которые фонд может поддержать и существенно продвинуться на пути к выполнению своей миссии. Но для этого необходимо прекратить контролировать всех и вся.

Сети являются обязательным атрибутом любого сообщества, и позволяют добиваться более значительных результатов. Стало очевидно, что вертикальные отношения в сфере филантропии уходят в прошлое, и на смену им приходит модель сетевого сотрудничества. Поэтому фондам (донорам) пора отказаться от роли распределителей грантов и активнее осваивать функции катализатора и посредника сетевого взаимодействия.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/en/co...>

### 3) ФИЛАНТРОПИЯ В ЭПОХУ СЕТЕВОГО ИНТЕЛЛЕКТА

В своей книге «Макровикиномика: Новые решения для взаимосвязанной планеты» (Macrowikinomics: New solutions for a connected planet) Дон Тэпскотт (Don Tapscott) и Антони Д. Уильямс (Anthony D Williams) размышляют о трудностях, связанных с завершением индустриальной эпохи и наступлением «эры сетевого интеллекта» ('networked intelligence'). Они озвучивают 5 принципов успешной деятельности в 21 веке и обсуждают возможности их применения в сфере филантропии.

- *Принцип 1 – Сотрудничество (Collaboration):* Сегодня с помощью интернет-технологий организации могут не только общаться со своими потребителями, но и вовлекать их в создание продукта. В процессе совместного творчества роль клиентов меняется, и они становятся так называемыми «протребителями» = производителями + потребителями ('prosumers' = producers + consumers). Вовлекая клиентов в свою деятельность и делегируя им часть контрольных функций, компании могут увеличивать объемы продаж и повышать свою эффективность, не

вкладывая значительных ресурсов. Точно так же данный принцип работает и в сфере фандрайзинга. Старая модель представляла собой систему одностороннего вещания, когда фандрайзеры вызывают к незаинтересованной аудитории; убеждают возможных доноров оказать помощь; получают поддержку; и завершают цикл словами благодарности. Новая модель – это сотрудничество с донорами, которых следует воспринимать как неотъемлемую часть экосистемы.

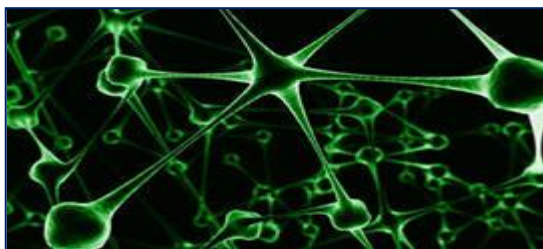
- **Принцип 2 – Открытость (Openness):** В эпоху прозрачности открытые институты пользуются более значительным доверием и могут строить более устойчивые сети. НКО должны быть самыми открытыми среди всех представителей других секторов, так как сегодняшние доноры уже не считают себя отстранёнными источниками ресурсов и желают точно знать, как будут израсходованы их пожертвования. С каждым годом доноры будут активнее общаться не только с организациями, но и с целевыми аудиториями НКО.
- **Принцип 3 – Расщепление «вещества» на взаимосвязанные динамичные «молекулы» (Molecularization):** По мере разделения всего «массового» на объединённые в сети «молекулы», пожертвования тоже будут становиться «молекулярными». Хорошей иллюстрацией данной тенденции является микрофинансирование, которое практически заменило традиционную систему займов в развивающихся странах. Сетевая структура финансовой взаимопомощи способна помочь миллионам людей вырваться из нищеты.
- **Принцип 4 – Взаимозависимость (Interdependence):** Финансовый кризис 2008 года наглядно показал, насколько в нашем мире всё взаимосвязано. Некоммерческим организациям следует понять, что незначительных мнений не существует. В своей работе они должны учитывать интересы всех стейкхолдеров – фандрайзеров, программных сотрудников, доноров, целевых групп населения и т.д. А отдельные индивиды, в свою очередь, тоже должны быть готовы к согласованию личных интересов с коллективными. Примерами воплощения данного принципа являются модели сотрудничества, основанные на участии государства, частного сектора, гражданского общества и... деятельных людей.
- **Принцип 5 – Добросовестность (Integrity):** НКО должны быть образцом добросовестности во всём (начиная от стиля взаимодействия с партнёрами, и заканчивая раскрытием финансовой информации), так как прозрачность и добросовестность составляют основу общественного доверия.

Иными словами, чтобы преуспеть в век «сетевого интеллекта», благотворительным организациям необходимо сознательно отказаться от роли главного творца и продюсера социально значимых инициатив, и приобрести компетенции куратора, создающего условия или площадки для самоорганизации людей. Чтобы справиться с этой задачей, организация должна встроить перечисленные принципы в свою ДНК.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/en/co...>

#### **4) СЕТИ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ**

Сотрудники журнала «Альянс» (*Alliance magazine*) провели мини-опрос, в котором приняли участие представители сетей (членских организаций / ассоциаций), действующих в сфере филантропии, а также специалисты фондов, поддерживающих данные структуры. На основе полученных сведений был подготовлен обзор практики сетевых организаций, которые сегодня являются неотъемлемым компонентом филантропической деятельности.



- **Основные задачи и разновидности сетевых структур в сфере филантропии** – Руководители и специалисты объединений пояснили, что их организации (а) создают защищённое пространство, где их члены могут открыто обсуждать сложные и деликатные проблемы; (b) выполняют функцию интерактивных площадок для обмена знаниями и опытом; и/или (c) объединяют сторонников социально значимых идей или концепций (права человека, социальная справедливость и т.д.). Фонд Хьюлетта (The Hewlett Foundation),

который активно поддерживает сети, подразделяет данные структуры на несколько типов: (1) объединения, созданные для решения конкретных проблем (например, Ассоциация грант-мейкеров в сфере экологии / The Environmental Grantmakers Association, EGA), (2) ассоциации, отражающие идентичность своих членов (Филантропы островов азиатско-тихоокеанской Америки / The Asian America-Pacific Islanders in Philanthropy), и (3) сети, действующие в масштабах сектора (Центр фондов / The Council on Foundations). К этой условной классификации следует также добавить (4) глобальные мета-сети («ассоциации ассоциаций»), такие как Всемирная инициатива по поддержке грантодателей (The Worldwide Initiative for Grantmaker Support / WINGS).

- *Обмен идеями и информацией* – Наиболее эффективными являются сети, которые объединяют представителей смежных областей (создавая условия для появления оригинальных и уникальных идей) и развивают практику взаимного обучения.
- *Разнообразие состава членов ассоциаций – минусы и преимущества* - Ассоциация грант-мейкеров в сфере экологии (EGA) объединяет доноров и организации разных типов, которые представляют более 20 разных стран. Члены организации используют разные стратегии, сталкиваются с разными проблемами и, соответственно, нуждаются в услугах, отвечающих их индивидуальным запросам. В подобной обстановке сложно удерживать общую рамку и находить баланс между частным и универсальным. Тем не менее, именно разнообразие создаёт возможности для выработки единой терминологии и развития сотрудничества.
- *Упущение* – Представители ассоциаций и фондов отмечают, что «обмен опытом» (как направление деятельности) нуждается в особом внимании и развитии. Например, фонды достаточно часто оценивают свою деятельность и программы, но очень редко делятся результатами с коллегами. В итоге «взаимное обучение» и «экономия от расширения масштабов» (economies of scale) надолго остаются в списке благих пожеланий.
- *Ресурсные ограничения* – Программный специалист Фонда Мотта (The Mott Foundation) Ник Дейчакивски (Nick Deuchakivsky) отмечает, что нехватка ресурсов является типичной проблемой для всех сетей. При этом местные доноры, как правило, предпочитают поддерживать отдельные организации, и не уделяют должного внимания инфраструктурным объединениям. Чтобы откликнуться на запросы членов, сети нуждаются в укреплении ресурсной базы и для решения этой задачи пытаются задействовать потенциал своих советов директоров.
- *Не слишком ли много ассоциаций?!* – Недостаток ресурсов пополнил ряды сторонников укрупнения (объединения) сетей. Однако под одним огромным зонтом всё равно всех не соберешь, и разные сообщества и профессиональные группы имеют право самостоятельно определять наиболее подходящие способы взаимодействия и выражения своего мнения.
- *Концентрация власти в руках небольшой группы может навредить делу* – Каждая ассоциация должна чаще задавать себе два вопроса: (1) Как согласовать и представить разнообразные интересы всех членов в виде оптимального набора услуг? и (2) Что необходимо предпринять, чтобы сеть не напоминала закрытый клуб, где заправляет небольшая группа «самых ответственных и мотивированных» товарищей?
- *Слагаемые успеха* – Участники интервью отметили, что успех ассоциации складывается из таких ингредиентов, как: активность членов, профессиональное и эффективное управление, энтузиазм и отличные лидерские навыки руководителей и координаторов, соблюдение этических норм, единство интересов, высокое качество услуг и коммуникаций, взаимопомощь и сотрудничество.

В целом, представители ассоциаций и фондов склоняются к тому, что сеть может успешно работать до тех пор, пока помогает добиваться результатов, которые в одиночку получить невозможно. И ещё члены организации должны верить в то, что деятельность ассоциации способна изменить мир.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/en/co...>



Исполнительный директор американского Фонда Гарфилда (*The Garfield Foundation*) Дженни Куртис (*Jennie Curtis*) считает, что для решения комплексных проблем филантропические организации должны использовать системный подход и руководствоваться стратегией коллективных действий. Ярким примером эффективности коллективных инициатив является опыт сети *RE-AMP Network*, созданной при поддержке фонда в 2003 году.



Сегодня сеть **RE-AMP Network** объединяет 160 некоммерческих организаций (в т.ч. 14 фондов), действующих в восьми штатах Верхнего Среднего Запада США. Члены объединения (которых с каждым годом становится всё больше и больше) ставят перед собой единственную цель - до 2050 года снизить выбросы парниковых газов на 80% (по сравнению с региональными показателями 2005 года). Результаты почти десятилетней работы оказались впечатляющими: законодатели шести штатов утвердили политики, нацеленные на эффективное использование энергетических ресурсов. Помимо этого, коллективными усилиями удалось остановить строительство 28 угольных электростанций. Сеть также занималась развитием потенциала и компетенций общественных деятелей региона, сформировала значительные общесетевые ресурсы и выстроила надёжные связи между всеми участниками объединения. Согласно данным Института Монитор (*The Monitor Institute*), в 2011 году *RE-AMP Network* оказалась одной из самых эффективных сетей общественного сектора. Институт опубликовал кейс, определяющий шесть ключевых принципов, которых придерживалась инициативная группа *RE-AMP* в процессе построения сети:

1. Для начала нужно хорошо изучить и понять систему, которую предполагается изменить;
2. Доноры и некоммерческие организации должны быть равноценными участниками;
3. Чтобы создать не обычную организацию, а именно сеть, необходимо инвестировать ресурсы в коллективную инфраструктуру;
4. Сеть должна культивировать лидерство на всех организационных уровнях;
5. Необходимо сформировать широкий спектр возможностей для укрепления связей и взаимодействия;
6. Действовать следует оперативно, проявляя гибкость и выдерживая при этом концептуальные рамки долгосрочной цели.

Кроме того, из своего опыта *RE-AMP* извлекла несколько уроков, которые могут оказаться полезными для тех, кто стремится к достижению системных изменений:

- Сформированный в сети коллективный интеллект обеспечивает стратегический подход к распределению грантов и позволяет добиваться более значительного социального эффекта.
- Ответственный подход доноров и наличие договорённости о финансовой поддержке сети *RE-AMP* стали важными условиями, обеспечившими эффективное управление и расширение ресурсной базы; согласованность действий, публичных обращений и стратегий; влияние и вес в политических кругах; развитие лидерства и профессиональных компетенций; и более значительное финансирование программ.
- Памятуя о том, что все элементы системы взаимосвязаны и взаимозависимы между собой, сеть *RE-AMP* уделяла большое внимание формированию культуры взаимного обучения. Если участники сети добивались успеха, то их коллеги должны были узнать об этом и преумножить достижения. А если что-то шло не так, то проводилась работа над ошибками, позволяющая изменить тактику и скорректировать стратегию.



- Конструктивные отношения между участниками являются главным источником жизнеспособности любой сети. Для развития и укрепления внутренних связей сеть RE-AMP использовала интранет (the Commons), проводила телефонные конференции, вебинары и групповые встречи.

Фонд Гарфилда считает сеть RE-AMP «учебной лабораторией», которая поможет расширить практику поддержки и построения эффективных сетевых структур, способных внести существенный вклад в процессы глобального устойчивого развития.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/en/co...>

## 6) CNO: НОВАЯ ПРОФЕССИЯ ЭПОХИ СЕТЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Стремительное развитие цифровых технологий требует от благотворительных организаций профессионального подхода к использованию ресурсов, предназначенных для информационного обмена и дистанционного общения. Автор книги «Оценка сетевой работы НКО» (Measuring the Networked Nonprofit) Бет Кантер (Beth Kanter) считает, что в штатных расписаниях НКО и фондов в ближайшем будущем появится новая должность - главный специалист по сетевому взаимодействию (Chief Networking Officer / CNO).

Услышав о появлении Твиттера, Брюс Лесли (Bruce Lesley), президент американской НКО First Focus (которая успешно влияет на социальную политику в целях повышения качества жизни детей), воспринял новость скептически. Однако через несколько лет его отношение к подобным ресурсам кардинально изменилось. Сегодня Брюс постоянно пишет статьи для блога Huffington Post, а с помощью Твиттера, Фейсбука и LinkedIn активно общается и делится информацией с теми, кто может посодействовать созданию благоприятной правовой среды и достойных условий для воспитания и развития детей. Его цель – выявить самые перспективные сети для продвижения новых социально-экономических программ и политик, и приблизить свою НКО к выполнению миссии. Коллектив организации восхищается мастерством президента и считает его главным специалистом по взаимодействию в социальных сетях и живому общению.

Главный специалист по сетевому взаимодействию Chief Networking Officer (CNO)	Признаки (характерные черты) CNO:
<p>Управляет сетью формальных и неформальных связей, выявляет новые ресурсы (такие как контакты, идеи, таланты, знания, компетенции и навыки) и создает условия для их использования (у каждого человека имеются свои таланты, навыки и компетенции, которые можно использовать для достижения общих целей).</p> <p>Владислав Палуга (Octavio Pitaluga), блоггер</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ориентированность на сеть</li><li>• Хобби - социальные сети</li><li>• Желание делиться знаниями и опытом с другими людьми профессионально</li><li>• Умение находить связи и устанавливать «звонки»</li><li>• Талант видеть неформальные ситуации и способность использовать их для решения задач, как правило, неформальными способами</li><li>• Абсолютная преданность</li><li>• Способность находить ресурсы и использовать их для достижения целей организации</li></ul>

Иными словами, CNO – это усовершенствованная «версия» главного специалиста или директора по развитию, который, наряду с другими обязанностями, отвечает за создание и реализацию стратегии сетевого взаимодействия. Данного специалиста не следует путать со «строителем сетей» (network weaver), который формирует сеть и заботится о том, чтобы её члены активно общались. То есть, «строителей» в НКО может быть много (точнее, чем больше, тем лучше), а CNO – всего один. Его можно назвать «хранителем» или «катализатором» сети (network guardian / catalyst), так как он заботится о развитии компетенций «строителей» и стремится повысить эффективность сети. В небольших НКО обязанности CNO может частично выполнять директор организации, а также управленцы высшего звена. В «Настольной книге строителя сети» (Network Weaver's Handbook) Джун Холли (June Holley) называет CNO «катализатором сетевой активности». Это очень важная и ответственная роль. В частности, директор сетевых инициатив Фонда Чарльза и Линн Шустерман (The Charles and Lynn Schusterman Foundation) Сет Коэн (Seth Cohen) советует всем CNO следить за соблюдением правила «70-20-10». Оно означает, что всем вовлечённым сотрудникам необходимо посвящать 70% времени строительству и укреплению ключевых сетей, 20% времени - их

расширению и развитию, и 10% - поиску пограничных идей, возникающих в зонах пересечения различных отраслевых сетей. Организация должна стремиться к тому, чтобы в сетевом взаимодействии участвовали все сотрудники. Но для этого необходимо сформировать сетевое мышление (a network mindset). Его основным признаком является стиль управления, который можно охарактеризовать следующим образом: активное участие, открытость, децентрализованная система принятия решений и коллективные действия. Что касается членов команды, то они должны обладать подробной информацией о сетях, в которых участвует НКО; заниматься активным поиском виртуальных дискуссионных площадок; и использовать данные ресурсы для достижения социального эффекта. Чтобы эта идеальная картина однажды стала реальностью, в организации должны произойти значительные перемены. Для НКО очень важно, чтобы процесс реорганизации возглавлял и вдохновлял совет директоров. А координатором данной деятельности может стать СНО - главный специалист по сетевому взаимодействию. Вполне возможно, что сегодня рассуждения о введении должности такого вездесущего супер-профессионала выглядят как научная фантастика. Но 21 век уже давно вступил в свои права, и значение сетей в нашей жизни отменить уже нельзя. Новое время - новые требования – новые компетенции. Если есть спрос, значит, будет и предложение.

Источник: Alliance magazine, <http://www.alliancemagazine.org/en/co...>

#### **7) ЧТО МОЖЕТ ВОСПРЕпятСТВОВАТЬ ПОЯВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНЫХ СЕТЕЙ**

*Журнал «Альянс» (Alliance magazine) посвятил одно из заседаний своего делового клуба обсуждению деятельности сетевых структур в сфере филантропии. Эксперты озвучили ряд трудностей, которые могут стать источниками препятствий на пути к созданию жизнеспособной сети.*



Исполнительный директор аналитического центра [FAS.research – Understanding Networks](#) Харальд Кацмейер (Harald Katzmaier) отмечает, что финансы играют важную роль в жизни каждой сети, обеспечивая создание инфраструктуры транзакций (взаимодействий) между людьми или организациями. Однако не стоит забывать о том, что без социального элемента деньги (ресурсы) утрачивают всякий смысл. Поэтому базисом эффективной сети является доверие, которое формируется в процессе совместной работы участников и создаёт среду, где начинают появляться уникальные идеи и решения. Но чтобы выйти на этот уровень, требуется от 3 до 5 лет. Таковы сроки

построения жизнеспособной сети. В связи с этим эксперт выразил обеспокоенность тем, что сфера филантропии в последнее время заметно тяготеет к отношениям краткосрочного толка, которые не могут послужить основой для построения и укрепления сетевых структур. Данная тенденция в значительной мере подогревается практикой использования социальных медиа, где общение в большинстве случаев происходит поверхностно и бессистемно. Но самая большая опасность заключается в том, что в виртуальных сетях стираются различия между людьми, в то время как важнейшим условием постоянного обучения и эволюции сетей, нацеленных на социальные изменения, является разнообразие - различия и уникальные черты каждого участника.

Управляющий директор консалтинговой организации FSG Марк Пфитцер (Marc Pfitzer) также обратил внимание на то, что увлечение сетями приобретает повсеместный характер. Он условно разделил проблемы на простые, сложные и комплексные, и пояснил, что, по его личному убеждению, сети лучше всего подходят (и действительно необходимы) для решения именно комплексных проблем. Многие эксперты согласились с тем, что, решения о создании сетей не должны быть скоропалительными, потому что в сложной экономической ситуации (когда доноры затянули потуже пояса) ассоциациям и иным объединениям будет сложно прожить на членские взносы.

Участники заседания отметили, что дискуссия оказалась очень полезной, потому что чаще всего обсуждаются возможности и перспективы, и далеко не всегда можно услышать о сомнениях и подводных камнях, которые поджидают инициаторов сетей. Иными словами, создание сети – дело тонкое, поэтому анализ существующего опыта – лучший способ обучения.

Источник: Alliance magazine, <http://philanthropynews.alliancemagaz...>

### 8) ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В течение последних 5 лет существенно изменился контекст деятельности некоммерческих организаций. Успех НКО сегодня определяет наличие сетевого мышления (участие, открытость, готовность к децентрализованному принятию решений и коллективным действиям), а также умение оценивать и непрерывно совершенствовать систему и практику коммуникаций в режиме реального времени. Для выхода на этот уровень необходима масштабная перестройка.

Сетевая модель не ограничивается поставкой информации в социальные сети. В первую очередь, она требует от НКО постоянного поиска дискуссионных площадок и активного участия в их работе. Такую модель невозможно освоить в одночасье. Становление сетевой организации происходит постепенно, и каждый этап обладает своими характерными признаками. С их описанием можно ознакомиться в новой книге «Оценка сетевой некоммерческой организации» ([Measuring the Networked Nonprofit](#)). Её авторы Бет Кантер (Beth Kanter) и К.Д Пейн (KD Paine) предлагают рамочную концепцию, которую они образно назвали «Ползём, Идём, Бежим, Летим» («Crawl, Walk, Run, Fly»). С её помощью НКО могут определить, на каком этапе они находятся в данный момент, и наметить шаги для выхода на новый уровень:

Самостоятельный этап становления (БФ)			
Полз	Идем	Бегим	Летим
Пассивная работа в социальных сетях	Стабильная активность в коммуникации	Использование социальных сетей для продвижения юнеча	Интерактивная работа в социальных сетях
Нет миссии	Использование социальных сетей для продвижения	Привлечение сторонних ресурсов	Финансирование
Этап миссии	Большая часть деятельности проходит через социальные сети	Выявление успешных практик и связей с другими организациями	Улучшение качества работы с учениками, привлечение сторонних ресурсов

- «Ползём» - На данном этапе НКО не занимается постоянной работой в социальных сетях и не оценивает данный процесс. Организация заложила основы для подобной деятельности, но пока не сформировала культуру, способствующую возникновению сетевого мышления.
- «Идём» - НКО постоянно использует несколько каналов социальных медиа, но пока не считает данное направление стратегическим, ограничивается распространением информации и сбором данных, которые помогают её руководству лучше оценить значение, преимущества и стоимость сетевой работы. Ей следует определить наименее затратные способы развития внутренних компетенций и закрепить соответствующие обязанности за конкретными сотрудниками.
- «Бежим» - Организация использует более двух каналов социальных медиа, руководствуясь согласованной стратегией, которая определяет ключевые направления, результаты и показатели. НКО уже хорошо представляет, как должны выглядеть сеть; оценивает эффективность взаимодействия; инвестирует средства в развитие компетенций; и отражает соответствующие обязанности в должностных инструкциях сотрудников. Для совета директоров каналы связи являются неотъемлемой частью управленческого процесса.
- «Летим» - НКО надёжно освоили все процессы предыдущих этапов, активно обучаются на собственных ошибках, закрепляют успехи и используют комплексные инструменты и техники измерения и оценки. Они являются активными участниками сети людей и организаций, вовлечённых в социальные преобразования.

Критерии измерения сетевой работы			
Этап	Критерии	Показатели	Буквы «Полз», «Идем», «Бегим» и «Летим» соответствуют различным этапам
Будущее	Клубы	Семейные Инициативы и группы Коммуникационная сеть	
	Коллективы	Совместные проекты Занятия Клубы	

	Идея	Анализ Источники Описание
Решение	Инициатива	Модель сети Критические точки Выявление ключевых объектов
	Взаимовыгодное	Цели и функции сети Связность
	Стороннее	Описание структуры сети Список участников сети
	Сеть	Формирование сети Средства связи Связь с другими сетями
Взаимовыгодное / эффект	Где найти	Организация Взаимовыгодное Влияние Глобальная сеть Результат (данные, исследования, публикации)

Если Вы стремитесь сформировать сеть, то определите, на каком этапе находится Ваша НКО?!

Источник: Stanford Social Information Review, <http://www.ssireview.org/blog/entry/b...>

[Дайджест № 29 (11), ноябрь 2012 г.]

### 9) СЕТЕВЫЕ НКО ДОБИВАЮТСЯ БОЛЕЕ ЗНАЧИТЕЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА

Девять из 10 наиболее узнаваемых НКО США – это сетевые организации и известные бренды. Именно они добиваются сегодня лучших результатов благодаря работе множества филиалов, рассредоточенных по всей стране.

Некоммерческая консалтинговая организация **Bridgespan Group** опубликовала отчет, который на примере деятельности шести сетевых организаций США формулирует условия успешной стратегии достижения более значительных устойчивых изменений (impact). Авторы работы стремились показать, что сетевые организации работают более успешно не за счет численности своих подразделений, а благодаря умению находить, связывать между собой и поддерживать организации, которые способны хорошо работать. На момент обследования все 6 сетевых организаций апробировали разные стратегии повышения планки результатов. Аналитики выявили пять ключевых элементов, которые оказались общими для разных стратегий.

1. Использование единой для всей сети стратегии принятия решения: консенсус в отношении стратегии обеспечивает движение всей организации в одном направлении независимо от индивидуальных потребностей сообществ, в которых находятся филиалы;
2. Выработка общей терминологии (в т.ч. толкования термина «высокоэффективный») путем определения границ результативности. Это упрощает задачу выработки проверенных показателей. Задайтесь следующими вопросами: Какая информация поможет четко сформулировать ожидания и сравнить результаты? Каким образом можно обеспечить эффективность отдельной организации и всей сети в целом?
3. Выявление способов совершенствования работы филиалов посредством четкого определения основных этапов развития;
4. Диагностика текущего состояния дел по всей организации для понимания исходного положения, относительного которого будет измеряться прогресс, а также для определения сильных и слабых сторон. Ответьте на следующие вопросы: В какой точке процесса развития находятся филиалы? Каким образом успех отдельного филиала влияет на результативность всей сети?
5. Фиксирование и оптимизация знаний, которые наиболее важны для обучения филиалов и улучшения показателей. Какие знания следует распространить внутри сети в первую очередь? Инструменты самооценки филиалов чрезвычайно полезны для отслеживания результатов, понимания собственных сильных и слабых сторон и возможностей для совершенствования деятельности.



Одновременно с отчетом Bridgespan выпустил [Руководство по планированию деятельности](#), которым смогут воспользоваться многие другие НКО, чтобы разработать собственные стратегии организации сетевой работы.

Источник: Stanford Social Innovation Review, <http://www.ssireview.org/OPINION/ENTR...>

[Дайджест № 18 (11), декабрь 2011 г.]