

## Семинар

### “КАК СОЗДАТЬ УСПЕШНУЮ И УСТОЙЧИВУЮ КОАЛИЦИЮ”

19–20 июня, 2022 г.

## Материалы для разработки рекомендаций

### Содержание

Терминология

Что нужно предусмотреть для создания коалиции

Планирование коалиций. Check-list

Конкретные рекомендации по вовлечению членов коалиции и проведению первой встречи

Принципы деятельности коалиции

План действий Коалиции

Контрольный список анализа потенциала коалиции

Роспуск коалиции

Источники

## Терминология

**Сеть** — это люди или группы, объединяющиеся вокруг общих интересов (но не обязательно совместных действий), в первую очередь - обмена ресурсами и информацией. Сеть позволяет широкому кругу людей и организаций определить свои общие интересы, углубить свое понимание систем, которые они стремятся изменить, и найти общую основу для действий. Члены сети вряд ли придут к соглашению по каждому вопросу, но они могут использовать свои отношения и понимание общей цели для координации действий, способных произвести социальные изменения

**Коалиция** - группа людей и организаций, которые работают вместе для достижения общей цели, объединяя ресурсы, чтобы влиять на внешние институты/организации/структуры/учреждения. Каждый участник коалиции при этом сохраняет свою автономию. Хотя коалиции и сети функционируют по-разному, они могут дополнять друг друга.

**Стратегический альянс (союз)** — это группа организаций (некоторые могут быть сетями или коалициями), которые придерживаются общего долгосрочного видения, имеют высокий уровень политической согласованности и согласны работать и разрабатывать стратегию вместе в течение долгого времени.

**Консорциумы** - объединение с целью концентрации финансовых средств, необходимых для реализации деятельности, а также для совместного использования опыта участников. Консорциумы и альянсы, как правило, являются членскими организациями. Они имеют широкие цели, ориентированные на политику, и могут охватывать большие географические области. Состоят из организаций и коалиций, а не из отдельных лиц

**Объединение единомышленников** Коалиции, как правило, объединяют людей с разными ролями, идентичностями и целями. Создание пространства для объединения единомышленников может быть важным для сетей и коалиций, поскольку они дают возможность укрепить точки зрения, которые в противном случае могут быть маргинализированы из-за дисбаланса сил.

**Консультативные комитеты** обычно реагируют на запросы организаций или программ, предоставляя предложения и экспертную помощь.

**Комиссии/Спонсируемые советы** обычно состоят из граждан, назначаемых официальными органами.

**Рабочие группы** собираются для выполнения определенной серии мероприятий, часто по запросу какой-либо структуры/институции

\*\*\*

**Председатель/председательница.** Представитель/ница коалиции. Он или она может подписывать письма, давать показания в суде и т. д. от имени коалиции. Председатель/ница не обязательно должен/должна представлять ведущую организацию/инициатора. Часто выступает в роли посредника/фасилитатора.

**Фасилитатор/посредник (а не “секретарь”!)** отвечает за проведение собраний коалиции. Этот человек должен хорошо разбираться в групповой динамике и чувствовать себя комфортно при включении разрозненных членов в групповые взаимодействия, поощрять групповые дискуссии и разрешать разногласия внутри группы. Как и в случае с председателем, фасилитатор не обязательно должен/должна быть представителем организации-лидера.

**Индивидуальные члены** — это те люди, которые не представляют какую-либо конкретную организацию внутри коалиции. Они часто присоединяются к коалиции по причинам личного или профессионального интереса к данному вопросу.

**Организация-лидер/инициатор/ ведущее агентство** созывает коалицию и берет на себя значительную ответственность за ее деятельность. Однако ведущее агентство не контролирует коалицию. «Главное агентство» должно осознавать объем ресурсов, необходимых для создания и поддержания коалиции, уважать различия между точками зрения членов коалиции и ведущего агентства.

**Коллективный член/организация.** Организации-члены — это те организации, которые участвуют в деятельности коалиции и направляют назначенного представителя на собрания коалиции. Одни организации могут принять решение стать официальными членами, а другие могут участвовать на разовой или неофициальной основе.

**Представители** — это сотрудники организаций-членов, которые выбираются для участия в мероприятиях и собраниях коалиции. В идеале эти люди заинтересованы в проблеме, и их деятельность в коалиции входит в их обычные должностные обязанности.

**Сотрудники.** Кадровое обеспечение относится к вспомогательным функциям, необходимым для работы коалиции (например, встречи по планированию, подготовка повестки дня). Кадровое обеспечение, как правило, является обязанностью организации-лидера.

**Руководящий комитет** — это небольшая подгруппа коалиции, которая берет на себя основную ответственность за общее руководство коалицией. Как правило, в состав руководящего комитета входят председатель коалиции и представитель организации-лидера, которые твердо привержены целям коалиции. Руководящие комитеты иногда планируют встречи и могут обеспечивать принятие решений между регулярными собраниями коалиции.

**Turf issues/ «Борьба за территорию».** Под «территорией» подразумевается «территория», сфера влияния, которую организация считает по праву своей. Это могут быть географические районы, конкретные проблемы и источники финансирования. Часто в коалициях возникают разногласия по поводу того, кто будет работать в том или ином регионе или, кто подаст заявку на тот или иной грант.

## Что нужно предусмотреть для создания коалиции

(для инициаторов коалиции)

### *1. Коалиция и цели программной деятельности организации-инициатора*

Обсудите цели вашей организации и потребности коалиции. Узнайте, является ли равенство приоритетом для всех участников, и обсудите плюсы и минусы, связанные с сотрудничеством. Определив их, оцените, является ли создание коалиции подходящей деятельностью для достижения ваших целей.

#### *Цели и соответствующие действия*

Важнейшими вопросами, которые следует учитывать, являются масштабы того, что может сделать организация, и масштабы деятельности коалиции. Будет ли коалиция сосредоточена на конкретной задаче или на сквозной проблеме (например, улучшении доступа к данным)? Направление, которое в итоге выберет коалиция, зависит от видения и интересов ведущей организации, а также от вероятности успеха в достижении поставленных целей. Направление коалиции также будет зависеть от состава и интересов членов (см. пункт 3). Для каждого подхода важно иметь хотя бы общее представление о роли отдельных членов в достижении целей. Разные члены могут лучше подходить для разных видов деятельности.

#### *Каковы сильные стороны и потребности гражданского общества?*

Как предлагаемые подходы коалиции вписываются в контекст сильных и слабых сторон гражданского общества? Посмотрите на сообщество с точки зрения потенциальных барьеров и поддержки. Есть ли история успеха или неудачи в решении подобных проблем? Существуют ли организации, преследующие аналогичные цели? Существуют ли организации (или даже коалиции), занимающиеся тесно связанными вопросами? Есть ли лица или организации, которых можно привлечь для оказания поддержки или преодоления потенциальных барьеров? Есть ли организации из других географических регионов, с которыми можно было бы сотрудничать? Есть ли лица и организации, которые могут быть против целей или могут рассматривать коалицию как конкуренцию за скудные ресурсы?

#### *Каковы плюсы и издержки для ведущей организации/инициатора создания коалиции?*

Какие ресурсы потребуются? Насколько результаты коалиции будут совпадать с общими целями организации? Что даст коалиция программе организации? Определите, имеются ли достаточные ресурсы. Если нет, то цели должны быть пересмотрены, или, возможно, коалиция не должна создаваться.

#### *Каковы наши цели и какие виды деятельности кажутся логичными?*

## 2. Рекрутирование членов

Рекрутируйте нужных людей. Наличие правильного сочетания партнеров напрямую связано с эффективностью и устойчивостью коалиции.

- 1) Определите **тип членства**, исходя из целей коалиции. Членство в большинстве коалиций должно быть разнообразным. Конечно, коалиция, направленная на обеспечение вклада граждан, может состоять только из граждан, коалиция, призванная обеспечить эффективную координацию усилий правительственных ведомств, может состоять только из этих ведомств, а коалиция, направленная на устранение дублирования услуг, может включать только поставщиков услуг. Коалиции с менее разнообразным составом могут больше общаться и работать быстро, потому что цели членов могут быть более схожими. Но такие коалиции, возможно, не смогут увидеть проблемы, лежащие за пределами компетенции их организаций-членов.
- 2) Начните с **определения организаций, которые уже работают над выявленной проблемой**, и поищите другие организации, которые должны быть вовлечены. Примите во внимание тех, кто имеет влияние, тех, кто будет поддерживать, и даже тех, кто может создать препятствия на пути коалиции.
- 3) **Многие коалиции включают индивидов**. Эти индивиды могут быть членами сообщества, лидерами сообщества или людьми, которые непосредственно столкнулись с проблемой. Если нет особых причин не делать этого, хорошей идеей будет включить лиц, не связанных с какой-либо организацией, поскольку они могут выполнять функции, которые другим членам коалиции будет нелегко выполнять. Например, средства массовой информации могут воспринимать индивидуальных членов как имеющих меньшую личную заинтересованность и, следовательно, пользующихся большим доверием. Кроме того, индивидуальные члены могут давать советы и вести разъяснительную работу с другой и, возможно, более «персонализированной» точки зрения.
- 4) Решите, **следует ли включить или исключить потенциальных конкурентов и противников**, исходя из искренности их приверженности целям коалиции и того, будут ли они в большей степени помехой для коалиции, если они будут включены или исключены.
- 5) Определив ключевые организации, подумайте, **кто лучше всего будет представлять каждую организацию в коалиции**. Руководители организаций часто более эффективно принимают политические решения и завоевывают доверие в качестве представителей коалиции. С другой стороны, рядовые сотрудники часто более преданы своему делу, полны энтузиазма и доступны, чем руководители, и более осведомлены о вопросах, связанных с «практикой». Важно назначить этих сотрудников представлять свою организацию. Представители организации с сильными навыками или интересами должны быть наняты для работы в руководящем комитете коалиции, должны быть председателями или помощниками или наделены другими ответственными должностями. Часто для достижения целей коалиции необходимо участие как высшего руководства, так и рядовых членов организаций.

- б) Учитывайте *желаемое количество организаций и разнообразие членского состава* при выборе организаций, к которым можно обратиться по поводу присоединения к коалиции. Коалиция, разрабатывающая учебную программу по безопасности плавания на лодках, может нуждаться в меньшем количестве членов, чем коалиция, которая пытается изменить постановления об ограждении общественных бассейнов, потому что написание учебной программы менее сложная задача, чем влияние на политику

### 3. Предварительные цели и направления деятельности коалиции

На первом этапе были определены цели ведущей организации/инициатора коалиции. Важно объединить эти цели с целями других членов. Определение целей и задач коалиции и способов их реализации требует включения в обсуждения всех членов коалиции. Поэтому ведущей организации необходимо будет расширить и изменить свои цели. Заявление о миссии может быть полезным инструментом для достижения ясности в отношении целей коалиции. Однако важно не слишком увязнуть в семантике в начале жизни коалиции.

- 1) Некоторые коалиции возникают благодаря ряду общности целей и интересов, что сводит к минимуму необходимость убеждать членов в преимуществах коалиции. Однако чаще каждая организация-член имеет свои собственные цели, которые могут сильно отличаться от целей других организаций-членов. Важно создать варианты, которые удовлетворяют цели ведущей организации и цели других членов коалиции, ***предлагать продуктивные действия и структурировать как цели, так и действия таким образом, чтобы другие члены коалиции чувствовали себя вовлеченными в процесс принятия решений.*** Первоначальные цели коалиции должны оставаться на переднем плане при планировании, в то же время должен быть установлен баланс между этими целями и заботами и интересами каждой организации-члена. До тех пор, пока не будет установлено доверие, избегайте вопросов и действий, которые могут привести к борьбе за сферы влияния или усугубить существующие проблемы в сфере влияния между членами коалиции. Что еще более важно, коалиция должна быть осторожна, чтобы не стать еще одним конкурентом для организаций-членов, а скорее должна играть дополняющую роль. Например, организация А не публиковала информационный бюллетень, потому что это могло бы уменьшить число подписчиков на информационный бюллетень организации Б. Вместо этого члены А и Б вели ежемесячную колонку в независимом медиа.
- 2) ***Работая с долгосрочными целями, установите некоторые задачи, которые могут быть решены всеми организациями-членами в более короткие сроки.*** Однако всегда четко помните о долгосрочных целях. Слишком часто эффективность коалиции снижается по мере расширения ее повестки дня. В некоторых случаях ***общие цели могут быть лучше достигнуты за счет совместных действий с другими коалициями, а не за счет одной коалиции.*** Например, коалиции А, Б и С объединились для проведения кампании в СМИ. Иногда коалиции считают полезным направлять представителей на собрания друг друга и регулярно включать отчеты в повестки дня друг друга. Разработайте ряд четко определенных мероприятий, отвечающих потребностям участвующих организаций, и используйте навыки представителей коалиции. ***Определите некоторые виды деятельности, которые приведут к краткосрочным успехам,*** например, пресс-релиз, объявляющий о формировании и целях организации, или отчет с изложением первоначальных выводов группы. Эти продукты повышают

мотивацию и гордость членов, повышая узнаваемость коалиции и доверие к ней. Первоначальных успехов можно добиться без огромных усилий. Например, обмен информацией обычно является частью первоначальных собраний коалиции, поскольку члены получают возможность знать друг друга. Независимо от широты вопросов, **держите первоначальные цели коалиции на первом месте во всех планах, чтобы члены не потеряли интерес или энтузиазм.** То, что поддерживает существование коалиции, — это приверженность отдельных представителей и поддержка организаций, которые они представляют. Как правило, чем более непосредственно деятельность коалиции связана с конкретными целями участвующих организаций и чем больше каждый член может наслаждаться и гордиться своим личным участием и вкладом, тем большего добьется коалиция и тем больше она будет процветать.

- 3) В некоторых случаях цели или деятельность коалиции могут противоречить целям и задачам отдельной организации. Исходя из этих противоречий, та или иная организация может отказаться от участия в коалиции. Важно выяснить, почему группы отказываются от участия. **Когда необходимо выбирать между позициями организаций, поощряйте членов коалиции к выбору критериев, которые ставят на первое место потребности граждан сообщества.** Это всегда уместно и не может не вызывать уважения

**Выберите действия, которые участники будут считать успешными, — действия, в которые они могут внести свой уникальный вклад. Сформулируйте убедительные цели. Будьте внимательны к тому факту, что коалиционная работа не является основной работой членов коалиции, и делайте задачи простыми и достижимыми. Продолжайте напоминать, что говорить «нет» или устанавливать ограничения — это нормально.**

#### *4. Иницилирующая встреча/созыв коалиции*

Коалиции обычно иницируются тремя способами: 1) через собрание; 2) на конференции; 3) на семинаре.

Перед общей встречей коалиции, проведите предварительную встречу потенциальных членов. На этой встрече нужно четко определить цель коалиции, а ее члены должны указать свои ожидания. Кроме того, приглашенные организации и их представители должны иметь возможность представиться, указать, как они видят свою роль в коалиции, и понять, в чем их интерес. Потенциальным членам должна быть предоставлена возможность определить, что они считают целью и задачами коалиции, и порекомендовать других, кто, по их мнению, должен быть вовлечен. Чтобы добиться успеха, лидирующая организация должна предоставить на первой встрече четкое предложение по структуре коалиции, включая ее миссию и состав. Хотя многие структуры коалиции будут предметом переговоров, лидирующая организация должна четко понимать, какие элементы не подлежат обсуждению. Указав конкретно, как будет работать коалиция, нужно также объяснить, где есть возможности для модификации на основе вклада членов. Кроме того, важно убедиться, что все участвующие организации понимают и согласны с определением, которое они дают коалиции.

Конечно, не все потенциальные члены сочтут, что коалиция стоит потраченного времени и энергии. Двумя определяющими факторами будут конкретные действия, которые коалиция решит предпринять, и ценность коалиции с точки зрения руководства организаций-членов.

Любая хорошо продуманная коалиция будет иметь широкую основу и может включать разные организации, участвующие в различных мероприятиях.

***Представление о том, что организации с легкостью войдут в коалицию неверно.  
Потребуется больше ресурсов, чем одно собрание или семинар.***

### ***5. Бюджет, ресурсы и потребности***

Эффективные коалиции, как правило, требуют минимальных финансовых затрат, но требуют значительных временных затрат со стороны участников. Способность выделять значительное количество персонала является одним из наиболее важных соображений для организаций, обеспечивающих руководство коалицией. Иногда коалиция может призвать своих членов для выполнения оперативных задач. Тем не менее, ведущая организация, как правило, обеспечивает большую часть своего рабочего времени. Важно, чтобы ведущие организации не были слишком оптимистичными и выделяли значительное количество рабочего времени для коалиции. Однако эти организации могут извлечь выгоду, перераспределив часть своего рабочего времени для координации деятельности коалиции, поскольку их инвестиции часто окупаются успехами, достигнутыми коалицией.

Оцените, что вы реально можете ожидать от каждого члена коалиции. Одна организация часто берет на себя ведущую роль в удовлетворении общих канцелярских и фасилитационных потребностей группы. Другие члены коалиции могут внести свой вклад, проводя исследования или собирая данные. На этом этапе подумайте, какие ресурсы необходимы для полного вовлечения членов сообщества. И помните: в то время как организации платят профессионалам за участие, участие членов коалиции не компенсируется таким образом.

Ведущая организация, вероятно, должна будет взять на себя основную работу в следующих областях

- Организационные: рассылки, планирование повестки дня, ведение протоколов, поиск и подготовка места встречи, планирование фасилитации, координация с председателем коалиции или руководящим комитетом и пр.;
- Членство: рекрутирование, ориентация, постоянный контакт, поддержка, и поощрение;
- Мониторинг и оценка деятельности коалиции;
- Внешняя коммуникация и информирование: разработка материалов, пресс-релизов, связь с журналистами;
- Координация деятельности коалиции: специальные коалиционные мероприятия, кампании в СМИ, совместные проекты;
- Фандрайзинг для обеспечения работы коалиции.

### ***6. Структура коалиции***

Технические детали структуры коалиции жизненно важны для достижения успеха. Важно иметь хорошо проработанные идеи, а также проявить гибкость, позволяющую внести изменения членам коалиции. Структурные вопросы, которые следует учитывать, включают: а) продолжительность существования коалиции; б) место встречи, частота и продолжительность; в) “параметры” членства; г) процессы принятия решений; д) повестки дня собрания; и ф) форматы участия между собраниями. Не существует установленных правил о том, как должна быть структурирована коалиция, но каждый из этих шести элементов должен быть тщательно продуман.



Цели коалиции должны определять длительность ее существования. Хотя лидирующей организации могут показаться привлекательными неограниченные сроки, организации-члены и их представители часто предпочитают коалиции с определенной «продолжительностью жизни». Например, члены коалиции А решают встречаться каждые два месяца в течение двух лет. Недостатком такого подхода является то, что некоторые члены могут стать недовольными, если будет принято решение о сохранении коалиции по истечении указанного времени. Как правило, лучше всего встретиться два или три раза, чтобы уточнить потенциальные возможности, цели коалиции, а затем определить продолжительность.

Как отмечалось в пункте 2, *членство имеет решающее значение*. Участники коалиции должны решить, как будут включаться новые члены. Насколько ограниченным или открытым будет членство? Во многих случаях лучшим является компромиссное решение, при котором набираются и поощряются определенные люди, но принимаются и те, кто изъявляют желание вступить в коалицию без приглашения. Открытые собрания приводят к большей изменчивости посещаемости и потенциально громоздкой группе, но это, как правило, вызывает меньше беспокойства, чем опасность исключения или создания впечатления исключения важных сторонников. Например, организаторы конференции, которые приглашают для участия только определенных, специально отобранных людей, могут столкнуться с серьезной негативной реакцией со стороны тех, кто считает, что их участие в конференции будет полезным.

Важно рассмотреть, в какой степени организациям следует предлагать присоединиться и стать «официальными» членами коалиции. Общее эмпирическое правило заключается в том, чтобы не добиваться официального признания до тех пор, пока у коалиции не будет четко определенной цели или конкретных действий, которые будут значительно усилены этим признанием. В то время как официальное одобрение может добавить некоторое влияние коалиции, более свободная коалиция первоначально сведет к минимуму потребность в формальных структурах принятия решений, которые могут оказаться громоздкими и создать ранний барьер для сотрудничества.

Более формализованные процедуры членства могут стать проблемой, когда и если коалиция пожелает сделать публичные заявления или одобрить политические меры. Организации, являющиеся официальными членами (например, чьи названия указаны на бланке коалиции), с большей вероятностью будут озабочены *публичными заявлениями*. Хотя для того, чтобы занять позицию по проблеме, потребуется более взвешенный процесс принятия решения, требующий больше времени, итоговое заявление будет вызывать больше доверия, поскольку у него будет больше сторонников. Официальное членство работает лучше всего, когда коалиция невелика и участвующие организации представлены «высшими руководителями», которые могут принимать решения на месте. Из-за межорганизационного характера коалиций публичные заявления могут стать очень сложными, особенно те заявления, которые отдельные члены не могут согласовывать без одобрения своего руководства. Даже когда отдельные члены соглашаются с заявлением, трудности с получением одобрения в конкретной организации часто препятствуют возможности своевременного публичного заявления.

*Хорошие процедуры принятия решений - ключ к успеху коалиции*. Но иногда коалиции настолько вовлекаются обсуждение процесса принятия решений, что теряют представление о своей основной цели. Некоторые участники могут счесть длительные обсуждения принятия решений отвлекающими и, как следствие, не участвовать в них. Поэтому избегайте слишком подробных или громоздких обсуждений. Решения могут приниматься на основе консенсуса. Однако этот процесс может стать неуправляемым.

Чтобы избежать этого, **определите консенсус как решение, которое поддерживает большинство и нет четко сформулированных и аргументированных возражений против этого решения**. С другой стороны, необходимо сохранять “чувствительность” по отношению к решениям, связанным с финансами, политикой и конкуренцией за “территорию”. Бывают случаи, когда консенсус не может быть достигнут, и организация должна либо проголосовать, либо согласиться с тем, что по определенному вопросу не будет никаких действий.

Одним из наиболее важных компонентов эффективной коалиции является хорошая повестка дня и **организация встреч**. Четкая структура повестки дня, которая может быть изменена присутствующими в начале встречи, может способствовать сотрудничеству. Регулярный формат повестки дня поможет коалиции сфокусироваться, давая членам ощущение направления и импульса. Суть повестки дня будет варьироваться между группами в зависимости от их миссии и роли членов, определенных в структуре коалиции.

**Работа между встречами.** Успешные коалиции обычно имеют активные группы планирования или подкомитеты, формальные и неформальные, которые осуществляют коалиционную деятельность. В зависимости от временных ограничений, приверженности и соответствия собственным целям своей организации разные члены могут демонстрировать заметно разные уровни участия. Если цели коалиции не тесно связаны с целями членов, неразумно ожидать более нескольких часов выполнения дополнительных обязательств между встречами. Часто у членов меньше времени, чем реально необходимо для того, чтобы коалиция работала, коалиционная работа не является основной работой членов коалиции. Члены коалиции не всегда будут выполнять взятые на себя обязательства. **Чем более непосредственно деятельность коалиции связана с конкретными целями участвующих организаций, тем большего успеха коалиция добьется.** Может оказаться полезным предложить наиболее активным участникам коалиции сформировать руководящий комитет, который обеспечивает лидерство, обсуждая долгосрочные цели, а также шаги и стратегии их достижения. Руководящий комитет часто работает как неформальный открытый орган. Встречи между заседаниями коалиции могут собрать вместе основных участников и позволить им внести свой лучший вклад, повышая их поддержку. Члены руководящего комитета могут быть выбраны группой в целом или, в менее формальных ситуациях, лидирующая организация может поощрять членов к участию во встречах. Важно никого не исключать. Одна из основных проблем, которую организации высказывают при участии в коалициях, заключается в том, что коалиция использует слишком много рабочего времени персонала. Следовательно, **чем проще конструкция коалиции, тем лучше.**

## **7. План обеспечения жизнеспособности коалиции**

Для максимизации жизнеспособности коалиции важны

- выявление и устранение трудностей коалиции;
- разделение власти и лидерства;
- изменение в составе коалиции;
- обновление через обучение и консультации;
- фиксация успехов.

Как правило, **трудности в деятельности коалиции** возникают по следующим причинам:

- групповая динамика, включающая включая излишнюю сложность процесса принятия решений и «динамику власти» (напряженность в отношении лидерства, решений или “борьба за территорию”),
- участие членов (изменения в потребностях участвующих организаций, сдвиги в назначении персонала, изменения в доступных ресурсах или выгорание членов),
- акцент коалиции на слишком большом количестве долгосрочных целей без краткосрочных целей и краткосрочных побед, последние являются хорошим стимулом для совместной работы,
- неэффективность коалиционных действий из-за неадекватного планирования или недостатка ресурсов,
- внешние изменения, влияющие на миссию коалиции.

Хотя организация-лидер не всегда сможет преодолеть эти проблемы, важно выявлять и реагировать на серьезные проблемы или изменения, которые мешают коалиции. В обязанности ведущей организации входит доведение выявленных проблем до сведения членов коалиции и поощрение совместного решения.

### ***Разделение власти и лидерство***

Многие члены коалиции с готовностью передадут власть лидирующей организации, чтобы обеспечить нормальное функционирование коалиции. Однако, если коалиция укрепитя как независимая организация и разовьет объем работы, которую она выполняет или создает коллективно, ее члены будут стремиться активнее участвовать в принятии решений. Именно в этот момент коалиция становится более независимой и требует меньшего руководства со стороны ведущей организации. По иронии судьбы, характеристики, указывающие на сильную коалицию — повышенное чувство коллективной идентичности и высокая степень заинтересованности и приверженности совместной работе — могут также усугубить напряженность в определении направления деятельности коалиции. Важно решать эти вопросы напрямую. Переговоры по вопросам дисбаланса сил при принятии решений, особенно когда коалиция достигла состояния зрелости, требуют деликатности и могут потребовать длительных усилий.

### ***Изменения в составе коалиции и привлечение новых членов.***

Иногда полномочия организаций меняются, в других случаях у сотрудников появляются личные интересы и приоритеты, которые отвлекают их от коалиции. Широкое распространение протоколов и информации о коалиции за пределами коалиции является одним из способов информирования широкой группы потенциальных членов. Новые члены добавляют энергию и энтузиазм в текущую деятельность коалиции. Важно обратить внимание на инклюзивность, так как многие покидают коалицию после одной или двух встреч, потому что чувствуют, что их не слышат или что им нечего предложить.

### ***Обновление через обучение и консультации***

Создание коалиции и предотвращение возможных проблем требуют определенного набора навыков, некоторые участники будут более опытными, чем другие. Каждый член принесет в коалицию свою собственную точку зрения. Поэтому ***на раннем этапе формирования коалиции должны быть представлены широкие рамки, общий словарь и набор принципов предотвращения проблем.*** Помните также, что новых членов нужно будет вводить в курс дела. Дальнейшее обучение, поощрение членов коалиции к посещению конференций и привлечение приглашенных докладчиков могут быть полезными. Такой подход гарантирует, что члены разделяют общую картину, а также основополагающую философию коалиции. Все участники коалиции, получают пользу от

обучения, консультаций, и возможности обсудить, что работает, а что нет. Коалиционная работа временами утомительна. Ретриты, тренинги, возможность обсудить создание коалиции с другими необходимы для предотвращения эмоционального выгорания. Члены коалиции нуждаются в доступе к новой информации по выбранному ими вопросу, чтобы стимулировать творческие идеи и активизировать усилия коалиции.

### ***Фиксация успехов***

Поддержание морального духа и ощущение того, что коалиция играет жизненно важную роль в решении проблемы, очень важны. Слишком часто коалиции сосредотачиваются на проблемах, не останавливаясь, чтобы оценить свои достижения. Ключ к повышению морального духа коалиции — это осуществление эффективных действий, которые приводят к ощутимым результатам, празднование краткосрочных успехов, пересмотр целей и получение краткой передышки от встреч и мероприятий коалиции.

### ***8. Развитие через оценку***

Компоненты коалиций, которые следует оценивать, включают цели, действия, процессы и непредвиденные события. Оценивая процессы, результаты и воздействия, связанные с деятельностью коалиции, сотрудники могут улучшить свои навыки работы с общественностью и координации, а члены могут определить, какие стратегии помогают коалиции достичь своих конечных целей наиболее эффективно. Результаты, если они будут положительными, также могут помочь коалиции улучшить свою репутацию в сообществе и могут быть включены в будущие предложения по развитию ресурсов. Кроме того, когда коалиция модифицирует свои усилия по устранению проблем, выявленных в ходе оценки, доверие к коалиции может значительно повыситься. Коалиции могут использовать два основных типа оценки: формирующую и итоговую оценку.

Формирующая оценка сосредоточена конкретно на процессе работы коалиции. Например, коалиция может захотеть побудить средства массовой информации продвигать безопасность велосипедистов. Формирующая оценка будет представлять собой анализ процесса, посредством которого коалиция пыталась достичь этой цели. Вопросы формирующей оценки могут включать: Сколько членов активно следит за местными СМИ на регулярной основе? Сколько раз сотрудники и участники встречались с представителями местных СМИ, чтобы поощрить безопасные велосипедные фотографии? Сколько раз коалиция отправляла в редакцию пресс-релизы или письма?

Суммативная/итоговая оценка помогает членам коалиции определить, привели ли стратегии к желаемым последствиям. Ответы на вопросы итоговой оценки помогают членам коалиции принимать стратегические решения об усилении многообещающих вмешательств и прекращении неэффективных.

Оценка представляет собой непрерывный процесс. Каждое крупное событие коалиции должно быть оценено. Опросы членов коалиции дадут лидирующей организации представление об уровне участия каждого члена. Идеально оценить, возможно ли дальнейшее сотрудничество между членами в дополнение к их участию в коалиции. Эта информация может быть особенно полезна для формативных оценок. Точно так же простые пре/пост-тесты и опросы удовлетворенности хорошо подходят для тренингов, курсов и конференций. Контент-анализ повесток дня собраний, протоколов и списков участников поможет определить, были ли достигнуты цели процесса, результата и воздействия, а также поможет выявить непреднамеренные успехи. Честное размышление также гарантирует, что коалиция будет расти на основе своего опыта, независимо от

программных результатов. Оценка коалиции может повысить эффективность коалиции и гарантировать, что сообщество и участники получают пользу от деятельности коалиции.

## Планирование коалиции. Check-list

- I. Какова цель коалиции?
- II. Какие потребности она удовлетворяет? Откуда мы знаем, каковы потребности?
- III. Каковы цели и ожидаемые результаты работы?
  - а. Какова конечная цель или чего хотела бы достичь коалиция к определенной дате?
  - б. Какие немедленные и промежуточные изменения ожидает коалиция?
  - в. Какие ресурсы необходимы коалиции для достижения своих целей?
- IV. Как коалиция будет реализовывать свои цели?
  - а. Каков план деятельности коалиции?
  - б. Как деятельность приведет к поставленным целям и ожидаемым результатам?
- V. Как коалиция оценит свой прогресс? Какие ориентиры будет применять?
  - а. Как коалиция узнает, что достигла своей цели?
  - б. Что произойдет, когда коалиция достигнет своей цели?

## Конкретные рекомендации по вовлечению членов коалиции и проведению первой встречи

### 1. Создайте основную группу.

Группа, а не отдельный человек, должна возглавить усилия:

- Основная группа будет иметь больше контактов и больше знаний о сообществе, чем отдельный человек.
- Это придаст идее коалиции больше авторитета среди потенциальных членов.
- Это значительно ускорит поиск и привлечение потенциальных участников.
- Основная группа облегчит задачу всем участникам и, следовательно, с большей вероятностью будет выполнена.
- Это показывает, что усилия имеют широкую поддержку.

Есть несколько подходов к созданию основной группы:

- Начните с людей, которых вы знаете. Если вы являетесь давним, у вас есть много контактов, особенно среди тех, кто занимается теми же вещами, что и вы. Используйте эти контакты сейчас, чтобы либо привлечь их в круг, либо узнать имена других людей, которые могут быть частью основной группы. Кого-то, кто вас знает (при условии, что у вас хорошие отношения), обычно легче убедить, чем того, кто этого не знает.
- Свяжитесь с людьми в организациях и сообществах, наиболее затронутых проблемой.
- Поговорите с влиятельными людьми или людьми с большим количеством контактов. Это могут быть деловые или общественные деятели, обычные граждане с высоким уровнем доверия или люди, чья работа заключается в том, чтобы «знать почти всех».

*Коалиция по борьбе с насилием среди молодежи должна искать подростков — возможно, членов банды — в качестве членов основной группы; Коалиция бездомных и жилищного строительства должна попытаться завербовать нынешних или бывших бездомных. Включение таких людей в основную группу даст вам встроенную проверку реальности, даст ссылку на группу, которую они представляют, повысит доверие к вашим усилиям и продемонстрирует вашу приверженность процессу участия.*

### 2. Определите наиболее важных потенциальных членов коалиции

Если коалиция имеет узкую и ограниченную во времени цель, вероятно, есть люди или организации, без которых вы не сможете обойтись. Важно определить их и нацелить на членство. Это может означать «ухаживание» за ними — первая встреча за обедом, где вы оплачиваете счет, например, или обещание места в руководящем комитете. Иными словами, нужно приложить особые усилия, чтобы заручиться поддержкой этих ключевых членов.

### 3. Набираем членов в коалицию.

Когда основная группа сформирована, и вы определились с потенциальными членами, которые необходимы для успеха коалиции, вы можете начать вовлечение участников.

Максимально используйте сетевые возможности вашей основной группы. Основная группа может провести мозговой штурм и составить список возможных членов в дополнение к тем, которые считаются необходимыми. Затем каждый участник может указать в списке лиц, которых он знает лично, или организации, в которых он имеет личный контакт. Если в списке остались имена без контакта, их можно разделить между членами основной группы.

Прямой личный контакт является лучшим способом для вовлечения участников коалиции. Однако это занимает больше всего времени, и, вероятно, его следует зарезервировать для «обязательных участников».

#### 4. Планирование и проведение первой встречи.

Первая встреча коалиции важна. Если это энергичное, оптимистичное собрание, у вас хорошее начало. Для основной группы это возможно, последняя официальная задача. Здесь есть две проблемы: логистика встречи (где, когда, как долго и т. д.) и ее содержание. Повестка дня должна зависеть от конкретной проблемы и целей, а также от потребностей сообщества, но вы, вероятно, захотите включить некоторые из следующих пунктов:

- Знакомства. Каждый присутствующий должен дать краткое описание того, кто он, организация, с которой он связан, если таковая имеется, и характер его интереса к проблеме.
- Цель: основная группа выступит с фактическим заявлением или после первоначального обсуждения будет создана небольшая группа, которую просят подготовить возможное определение для следующей встречи.
- Структура коалиции. Что это будет за группа, как (если вообще) она будет управляться, чем она на самом деле будет заниматься? Является ли найм персонала разумной целью в настоящее время или в будущем?
- Видение и согласование общих ценностей относительно направления коалиции. Это первый шаг к разработке видения и заявлений о миссии, которые направят работу коалиции.
- Обсудите процедуру формирования плана действий. Опять же, это может привести к разработке плана, либо к назначению меньшей группы для составления плана, либо к установлению процедуры, с помощью которой большая группа будет разрабатывать план в течение установленного периода времени.
- Проанализируйте, что нужно сделать до следующей встречи, и кто согласился это сделать. Важно, чтобы люди уходили с первой встречи с чувством, что что-то достигнуто.
- Назначьте следующую встречу. Возможно, удастся разработать расписание регулярных собраний на этом первом собрании, или может быть более разумным запланировать только следующее собрание и подождать, пока членство стабилизируется и присоединятся некоторые другие люди, прежде чем составлять долгосрочное расписание.

#### 5. После первой встречи.

Вы провели успешную первую встречу. Однако работа по созданию коалиции только началась. Ниже приведен список задач для тех, кто занимается вовлечением членов. Это может быть отдельный человек, основная группа, штатный сотрудник или руководящий орган коалиции. Без определенного уровня координации откуда-то очень маловероятно, что коалиция выживет и добьется успеха.



- Раздайте протокол первой встречи и напоминания о следующей встрече тем, кто присутствовал, а также разошлите их вместе с приглашениями потенциальным новым участникам. Постарайтесь максимально расширить свою сеть. Обратитесь к людям, которых вы пропустили в первый раз, или к тем, чьи имена вы узнали от людей, присутствовавших на первом собрании.
- Следите за группами или отдельными лицами, которые работают над задачами, поставленными на первом собрании. Предлагайте помощь, посещайте встречи, старайтесь привлечь других людей с соответствующими навыками или знаниями — делайте все возможное, чтобы эти задачи были выполнены.
- Если формируются комитеты или рабочие группы, постарайтесь набрать в них новых членов. Настоящая работа коалиции, вероятно, будет выполняться в этих небольших группах. Если вы знаете людей с опытом, который можно использовать определенным образом, зовите их. Большинство людей ответят, если их спросят, особенно если их спросят, потому что вы цените то, что они привносят в задачу.
- Продолжайте искать новых членов коалиции.
- Следите за фундаментальными строительными блоками коалиции, которых еще нет. Если группа еще не определилась со структурой или координирующим органом, вам нужно убедиться, что решение не будет отброшено, а либо находится в разработке, либо активно рассматривается. Если в плане действий нет действий, вам нужно дать толчок, чтобы он заработал.

## *6. Следующие шаги*

Есть ряд конкретных шагов, которые необходимо сделать, чтобы коалиция продолжала двигаться вперед.

- Соберите информацию. Чтобы спланировать действия, вам нужно как можно больше информации о проблеме. Многие организации, особенно те, которые наиболее вовлечены в решение рассматриваемой проблемы, скорее всего, имеют под рукой статистические данные или другую информацию. Чем больше информации вы сможете собрать, тем легче будет определить проблему, узнать, решаете ли вы что-то, что на самом деле является серьезной проблемой сообщества, и спланировать стратегию, которая будет эффективно ее решать.
- Завершите создание видения и формулировок миссии. Их можно обсудить в небольшой группе после того, как каждый внес свой вклад на общем собрании, или вы можете попытаться сгенерировать их в большой группе (возможно, разделив людей на подгруппы, а затем снова объединившись, чтобы примирить разногласия). Важно, чтобы было достигнуто согласие относительно формулировок и намерений этих заявлений, потому что они будут основой коалиции, к которой будут обращаться снова и снова с течением времени, когда группа будет пытаться решить, стоит ли заниматься конкретными вопросами. Каждый должен чувствовать себя причастным к ним, если коалиция хочет развить идентичность.
- Завершите план действий. План действий коалиции, очевидно, переплетается как с ее структурой, так и с ее видением и миссией. На практике коалиции часто начинают с понимания того, что им нужно делать, и их структуры, видения и миссии вырастают из этого.
- Завершите работу по разработке структуры коалиции. Опять же, это должна быть общая задача, чтобы у каждого была возможность внести свой вклад. Здесь существует широкий диапазон возможностей — от практически полного

отсутствия управления до очень четкой, формальной иерархии. После того, как структура согласована, все еще может возникнуть необходимость в написании устава и ином ее оформлении.

Управление коалициями строится по-разному. Одни управлялись формальным советом директоров с должностными лицами и исполнительным комитетом, в который входят должностные лица и председатели комитетов. Другими, по сути, руководил оплачиваемый директор при значительном участии членов коалиции, но лишь номинальном надзоре. Третьи координировались руководящим комитетом, членство в котором было открыто для любого члена коалиции. Все эти коалиции работали достаточно хорошо, достигая своих целей в основном через комитеты или целевые группы. В первом и третьем случаях коалиции начинались без профессионального персонала и стали достаточно успешными, чтобы получить финансирование для штатных директоров.

Общим для всех этих коалиций было сильное лидерство и четкое понимание того, куда они идут в любой момент времени. (Цели и задачи время от времени менялись в ответ на внешние условия и потребности их членов и сообществ.) Необходимость сильного лидерства — индивидуального или коллективного — невозможно переоценить. Во многих отношениях идеальным было бы рассредоточение руководства по всей коалиции, чтобы уход отдельного человека не создавал вакуума. Но как бы оно ни распределялось, лидерство — это то, без чего коалиция не может обойтись.

Важно также

- Изучить потребность в профессиональных кадрах. В зависимости от объема рабочего плана коалиция может решить, что для эффективной работы ей нужен профессиональный персонал, по крайней мере, координатор.
- Определите, какие другие ресурсы — финансовые, материальные, информационные и т. д. — вам нужны, разработайте план их получения и решите, кто будет нести ответственность за его выполнение.

## Принципы деятельности коалиции

I. МИССИЯ. Эффективное заявление о миссии содержит убедительное описание цели коалиции и стратегий, которые она будет использовать для ее достижения.

---

II. НАЗВАНИЕ: Какое название должна выбрать коалиция, чтобы четко сообщить, что она пытается сделать?

Коалиция называется \_\_\_\_\_

III. СТАТУС И ОГРАНИЧЕНИЯ: Какова структура и намерения коалиции?

*Пример: для выполнения своей миссии эта организация организована как добровольная коалиция. Члены коалиции будут поддерживать миссию и соблюдать принципы ее работы.*

IV. ЧЛЕНСТВО: Кто имеет право быть членом коалиции? Какие группы должны быть вовлечены, чтобы успешно выполнить свою миссию?

*Пример: Коалицию возглавляют ее члены. Членами могут быть общественные, частные и некоммерческие группы, а также граждане, волонтеры и преподаватели. Членство открыто для любой организации и/или лица, которое поддерживает миссию коалиции. Заинтересованные стороны будут обсуждены, рассмотрены и одобрены существующими членами. Каждому члену разрешается иметь до двух представителей, работающих в коалиции.*

V. РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ: что ожидается от членов коалиции?

*Пример:* \_\_\_\_\_ ожидается, \_\_\_\_\_ что \_\_\_\_\_ участники \_\_\_\_\_ будут:

- *регулярно посещать собрания или направлять соответствующего делегата (не более двух представителей), а также участвовать в рабочих группах;*
- *активно сотрудничать и помогать выполнять стратегический план, который включает стратегию, ключевые сообщения, показатели успеха и тактику;*
- *получать и подтверждать все сообщения;*
- *принимать решения в группе;*
- *при необходимости выступать в качестве представителя коалиции;*
- *использовать, при необходимости, свои отдельные организационные каналы для продвижения миссии коалиции и распространения соответствующей информации и инструментов; а также*
- *разрешать упоминание названия и логотипа своей организации в коалиционных материалах, если это одобрено необходимыми сторонами их организации.*

VI. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ: как коалиция будет принимать решения?

*Пример: По возможности решения будут приниматься на основе консенсуса, чтобы способствовать тому, чтобы мнения всех были услышаны и обсуждены. Решение большинства будет исполнено, если не будет серьезных возражений.*

VII. УПРАВЛЕНИЕ: Кто будет организовывать и управлять собраниями, записывать протоколы и т. д.?

*Пример: Деятельностью коалиции будет управлять*

---

*Рабочие группы коалиции будут собираться ежемесячно или по мере необходимости посредством видеоконференций или телеконференций. Коалиция в целом будет собираться ежеквартально. Член административной группы будет участвовать в каждой встрече, чтобы вести протокол, вести протокол и координировать следующие шаги и планы на будущее.*

VIII. ФИНАНСИРОВАНИЕ КОАЛИЦИИ: как будет финансироваться деятельность коалиции? Какой вклад должны внести члены коалиции? Могут ли члены коалиции быть возможными бенефициарами средств коалиции?

---

IX. ВНЕШНЯЯ КОММУНИКАЦИЯ: Какие руководящие принципы или процесс проверки должны быть установлены, чтобы гарантировать, что внешняя коммуникация, связанная с коалицией, согласована и одобрена всеми членами?

*Пример: Любое сообщение, касающееся коалиции, ее членства или ее работы, должно быть рассмотрено и одобрено всеми членами коллективно.*

## План действий коалиции

**Цели:** Цели переводят миссию и видение коалиции в конкретные направления, определяя, чего она достигнет к концу периода планирования. Цели представляют собой более широкую цель коалиции и должны разрабатываться таким образом, чтобы отражать каждую из ее ключевых функций.

**Задачи:** Задачи — это основные достижения, которых коалиция стремится достичь с течением времени. Задачи отличаются от целей тем, что они конкретны и измеримы; это промежуточные достижения, которые коалиция ставит для реализации своих целей.

**Стратегии/Тактики:** Стратегии – это конкретные задачи, которые коалиция будет выполнять для достижения своих целей. Убедитесь, что стратегии коалиции конкретны и логично ведут к ее целям.

**План для** <Название коалиции> \_\_\_\_\_

**<Сроки Плана>** \_\_\_\_\_

**Принято <дата>** \_\_\_\_\_

**В разработке этого плана участвовали следующие члены коалиции:**

\_\_\_\_\_

**Цель** \_\_\_\_\_ **коалиции:**

\_\_\_\_\_

Цель 1	Задача 1
	Задача 2
	Задача 3
	Стратегия 1 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?
	Стратегия 2 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?
	Стратегия 3 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?
Цель 2	Задача 1
	Задача 2
	Задача 3
	Стратегия 1 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?
	Стратегия 2 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?

	Стратегия 3 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?
Цель 3	Задача 1
	Задача 2
	Задача 3
	Стратегия 1 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?
	Стратегия 2 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?
	Стратегия 3 Кто будет реализовывать стратегию, к какому сроку?



## Контрольный список анализа потенциала коалиции

	Отлично	Лучше среднего	Среднее	Требуется доработка	Отсутствует у нашей коалиции
<b>ЛИДЕРСТВО</b>					
Цель коалиции четко сформулирована и понятна всем членам					
Коалиция может сформулировать, почему она является подходящим средством для достижения цели (в отличие от другой коалиции или индивидуальной работы).					
Коалиция имеет четко сформулированные правила и процедуры, понятные всем членам, включая критерии членства, обязательства членов и процессы принятия решений.					
У коалиции есть четкое лидерское ядро, которому поручено удерживать коалицию на правильном пути. Коалиция ориентирована на действие (т. е. больше времени тратится на работу, чем на обсуждение).					
Коалиция имеет процесс принятия решений, который считается справедливым для всех членов.					



В коалицию входят члены, которые могут стратегически помочь в достижении целей коалиции (включая время, ресурсы, влияние, доверие и т. д.).					
<b>ГИБКОСТЬ И АДАПТИВНОСТЬ</b>					
Коалиция постоянно следит за ситуацией, чтобы принимать стратегические решения о сроках и мероприятиях.					
У коалиции есть стратегический план (или эквивалент), ориентированный на действия.					
Коалиция отслеживает и оценивает прогресс и эффективность деятельности					
Коалиция оценивает членов (навыки, приверженность, вклад и эффективность).					
Коалиция успешно задействует все имеющиеся внутренние ресурсы.					
Коалиция может мобилизовать ресурсы, внешние по отношению к отдельным членам					
Коалиция способствует сотрудничеству между членами, отличному от работы самой коалиции					
<b>УПРАВЛЕНИЕ</b>					
Коалиция поддерживает частые и продуктивные контакты со всеми членами.					
Члены активно участвуют в деятельности коалиции.					
Члены чувствуют, что они получают добавленную стоимость благодаря своему участию.					
Участникам ставятся четкие задачи и цели.					
Члены понимают свои роли/обязанности.					
Персонал коалиции имеет четкие роли и обязанности (если применимо).					
Коалиция способна управлять конфликтами между членами.					

Коалиция ведет тщательный учет поставленных и выполненных задач					
<b>ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ</b>					
Коалиция имеет разнообразный и соответствующий задачам состав.					
Персонал коалиции играет большую роль в содействии работе коалиции, а не выполняет работу					
Персонал и руководящие органы коалиции обладают достаточными навыками для общения с членами.					
Персонал и руководящие органы коалиции обладают достаточными навыками для общения с нечленами.					
Персонал и руководящие органы коалиции обладают достаточным опытом в области политики/адвокации.					
Коалиция имеет достаточные материальные ресурсы (помещения, оборудование и т. д.) для осуществления своей деятельности					
<b>КУЛЬТУРА</b>					
Члены коалиции доверяют друг другу.					
Члены коалиции уважают друг друга.					
Члены могут не соглашаться друг с другом на собраниях коалиции					
Члены говорят единым голосом, даже если они не полностью согласны с решениями коалиции.					
Коалиция чувствительна к властным ресурсам и работает над тем, чтобы свести к минимуму их влияние					

## Роспуск коалиции

Один из вопросов, которые коалиция должна рассмотреть на раннем этапе, это то, как спланировать ее конец. В течение жизни коалиции (месяцы, годы и даже десятилетия) могут быть приливы и отливы, зависящие от ресурсов участников, самой коалиции и необходимости существования коалиции по мере изменения внешней среды. Некоторые коалиции продолжают существовать даже после того, как необходимое решение принято, сосредоточив внимание на выполнении решения или связанных с этим вопросах. Чтобы не закончить преждевременно или не затянуть дольше полезности, коалиции могут подумать о том, чтобы задать «критические вопросы существования» в ключевые моменты истории коалиции (например, формирование, политическая победа/поражение и т. д.). Три ключевых вопроса включают в себя:

- Устоит ли коалиция, потому что цель, скорее всего, сохранится?
- Хочет ли коалиция прекратить свое существование после выполнения конкретной задачи?
- Приобретет ли коалиция активы, на которые могут претендовать несколько членов?

Нет четкого индикатора того, когда коалиция должна прекратить свое существование. Это может произойти, когда коалиция достигает своих целей (хотя многие коалиции обнаруживают, что всегда есть еще одна вершина, на которую нужно взобраться) или когда члены перестают находить ценность в работе. Распад коалиций вполне приемлем, и это не должно быть драматичным.

Некоторые меры, которые можно предпринять на заключительных этапах, включают:

- Анализ того, что было сделано и извлеченные уроки.
- Фиксация достижений совместной работы. Такой ритуал может стать отправной точкой для будущего сотрудничества.
- Определение того, как группа хотела бы поддерживать связь на более неформальной основе.
- Объявление о завершении работы коалиции, чтобы прояснить ситуацию с различными ожиданиями

## Источники

Alberta. Opengov (2015) .Building a Successful Coalition Conversation Guide  
<https://open.alberta.ca/dataset/a0f4b98a-791c-4194-8e34-ae013e6a777a/resource/9443c74a-f2ab-4347-b8e6-717397f00bc3/download/2015-Building-Successful-Coalition-Conversation-Guide.pdf>

Berkowitz, B., & Wolff, T. (2000). The spirit of the coalition. Washington, DC: American Public Health Association.

Cohen, L., Baer, N., Satterwhite, P. (s.a)Developing effective coalitions: An Eight-Step Guide  
EEFA (s.a.) Coalition Cookbook: A Guide to Successful Coalition Building Practices  
<https://www.energyefficiencyforall.org/resources/eefa-coalition-cookbook-a-guide-to-successful-coalition-building-practices/>

Feighery, E. & Rogers, T. (1990). Building and Maintaining Effective Coalitions.

Mattessich, P. W., Murray-Close, M., & Monsey, B. R. (2001). Collaboration: What makes it work: A review of research literature on factors influencing successful collaboration. (2nd ed.) St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.

OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights (2018)Practical Guide Coalition Building for Tolerance and Non-Discrimination. A Practical Guide

Raynor, J. (2011) What Makes an Effective Coalition? Evidence-Based Indicators of Success