

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И МИРОСТРОИТЕЛЬСТВО

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ**

МАРТ 2020



# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И МИРОСТРОИТЕЛЬСТВО ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

PeaceNexus – это Фонд в Швейцарии, который ставит целью укрепление потенциала организаций, играющих роль в построении мирных и инклюзивных обществ. PeaceNexus поддерживает своих партнеров в трех главных направлениях i) поддержка организационного развития организаций, занимающихся миростроительством, ii) повышение потенциала правительства, гражданского общества и бизнеса в отношении чувствительности к конфликтам и iii) содействие построению инклюзивного диалога с бизнес сообществом с целью разработки решений местных проблем миростроительства. Укрепляя компетенцию партнеров по миростроительству и сотрудничество между ними, PeaceNexus стремится повысить их эффективность в построении мира.

В преддверии десятой годовщины своей деятельности, PeaceNexus запускает серию практических публикаций, в которых делится уроками из своей работы с более широкой аудиторией. Настоящее Практическое Руководство, первое в этой серии, обращает внимание на уроки, извлеченные в сфере Организационного Развития. Фонд PeaceNexus считает, что организационное развитие имеет решающее значение в повышении эффективности работы по миростроительству, однако это забытая и недооцененная область донорской поддержки. Поэтому эта публикация направлена на повышение видимости данной работы.

Фонд PeaceNexus оказал поддержку в Организационном Развитии более чем 30 организациям, занимающимся миростроительством, с момента их становления. Фонд поддерживает широкое партнерство – от небольших организаций гражданского общества, которые работают по предотвращению местных конфликтов и вопросам миростроительства, до крупных многосторонних организаций, у которых вопросы мира и безопасности являются ключевыми в их мандате. Такая поддержка предоставляется по просьбе наших партнеров и поддерживается на протяжении всего процесса за счет этого интереса. В основном, партнерство в сфере Организационного Развития предусматривает поддержку в укреплении организационной стратегии, либо путем разработки новой стратегии или пересмотра уже имеющейся. Настоящая публикация делится уроками, полученными из нашего опыта поддержки этих процессов, собранными в ходе интервью с сотрудниками PeaceNexus, партнерами и консультантами, которые сопровождали их.

Вместо того чтобы служить в качестве руководства по разработке стратегии, данный документ собирает мнения и взгляды партнеров и сотрудников, которые прошли через этот процесс разработки стратегии. Мы хотим поделиться тем, что наши партнеры сказали, что они хотели бы знать с самого начала, с другими организациями по миростроительству, которые приступают к процессу разработки стратегии, чтобы им не нужно было «учиться на собственных ошибках».

## В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ЦЕННОСТЬ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ?



*Когда мы спросили «Почему вы считаете необходимым разработать стратегию?», наш партнер АВАС («Ассоциация Burkinabé d'Action Communautaire») несколько раз повторяли «On naviguait à vue!» (мы руководствовались взглядом). В результате процесса, у них сейчас имеется более ясная картина относительно того, кто они и куда они направляются, которая помогает им в принятии повседневных решений. Они разместили свои ключевые приоритеты и принципы на плакатах в своем офисе и обращаются к ним на каждом собрании своих сотрудников.*

Организации миростроительства работают в особенно нестабильных, непредсказуемых и опасных ситуациях, придавая важность гибкости, чувствительности к конфликтам и непрерывной адаптации. Часто это стрессовая среда, которая приводит к высокой текучести кадров или выгоранию в некоторых случаях. Более того, миростроительные организации сталкиваются с особенно трудной средой финансирования. В основном, они получают краткосрочное финансирование на проекты, которое не способствует долгосрочным стратегиям для достижения социальных изменений. Они сталкиваются с необходимостью демонстрировать конкретные, незамедлительные результаты в отношении нематериальных, долгосрочных целей. Повышенная поляризация и изменчивость современного глобального контекста напрямую влияют на их работу, в том числе усиливая ее риски.

Такие обстоятельства приводят к тому, что многие считают разработку стратегии неактуальной. Зачем инвестировать столько времени и ресурсов в документ, который устареет сразу же после его публикации? Зачем идти через процесс разработки стратегии, когда многое из того, что мы делаем, зависит от того, какие доноры будут финансировать? Тем не менее, по опыту наших партнеров, разработка стратегии является более актуальной, чем когда-либо.



**Прежде всего, стратегия дает направление.** Хорошая стратегия определяет видение организации на будущее и обязывает ее действовать с целью достижения этого видения. Она дает четкое представление о цели сотрудникам, совету директоров и сторонникам, и становится общим ориентиром для принятия решений. Она представляет стратегические решения о том, как организация может наилучшим образом внести вклад в свое видение. Эти стратегические решения позволяют не только выстраивать программную работу организации, но также формировать свое управление, операции, внутренние структуры и политику. Если стратегия доносит миру четко сформулированный, единый голос, она становится мощным инструментом для мобилизации ресурсов и поддержки повестки организации. Многие наши партнеры осознали, что наличие четкой стратегии укрепило их положение в их среде финансирования и помогло выстроить подлинные и более равноправные партнерские отношения с донорами.



**Процесс разработки стратегии также важен, как и конечный продукт, который она предоставит.** Качественный процесс разработки стратегии дает организации возможность (повторно) сплотиться за общим видением, выстроить единство и обосновать цель. Это поможет активизировать команду и открыть новые возможности. Размышления об организационных принципах и приоритетах могут выявить разрывы/пробелы между общепринятыми ценностями и повседневной практикой. Это может создать пространство для сотрудников, чтобы определить лежащую в основе динамику, властные отношения и аспекты

организационной культуры, которые препятствуют работе и воздействию. Что, в свою очередь, позволяет им вести диалог и решать проблемы вокруг этих вопросов, инициируя более глубокий процесс организационных изменений. Действительно, оглядываясь назад, многие из наших партнеров признали выгоды, которые они получили от процесса, которые они не представляли в начале пути.

**Качественный процесс разработки стратегии приводит к культуре стратегической рефлексии.** Процесс вовлекает рефлексию о том, где организация находится внутри своей среды, насколько соответствует своей цели, где находится ее ниша и сравнительные преимущества, и как она может оптимально способствовать своему видению. Контексты меняются, организации могут начать отклоняться, или они могут стать самодовольными и не внедрять инновации. Необходимо оглянуться на то, что сделано, посмотреть свежим взглядом на контекст, получить обратную связь от внешних наблюдателей и порефлексировать о своем позиционировании, не только в процессе разработки стратегии, но и в повседневном планировании и других организационных процессах. Если культура постоянной стратегической рефлексии еще не присутствует в организации, процесс разработки стратегии может дать толчок ее развитию.



**В действительности, однако, процессы разработки стратегии не всегда оправдывают эти ожидания.** Очень часто организации смотрят на стратегию как на бремя или требование, навязанное их советом директоров или донорами, а не как на процесс, который может повысить ценность организации. Иногда, стратегия пишется внешними консультантами, а не сотрудниками организации. Что еще хуже, сотрудники могут чувствовать себя вынужденными пройти через процесс, к которому они не ощущают сопричастности и не видят от него никакой пользы. Это может истощить их ресурсы и даже усилить нездоровую организационную динамику. В некоторых случаях, плохо выполненные процессы приводят к тому, что стратегические документы настолько обширны или наполнены жаргоном, что они нецелесообразны в качестве руководства для принятия решений.

Зная, что может дать стратегический процесс, и какой вред он может принести, наличие знания необходимо для любого лидера, желающего приступить к такому процессу.



*«Haute Autorité à la Consolidation à la Paix» в Нигере, государственное ведомство с сильным мандатом на миростроительство, внедрило новые инструменты для анализа контекста в процессе своего стратегического планирования. В настоящее время, инструменты встроены в другие организационные процессы, обеспечивая непрерывный анализ и адаптацию их годовых рабочих планов. В результате, агентство получает не только новую стратегию, но и гораздо более сильную организационную культуру осмысления прошлой деятельности и адаптации соответственно.*



*При изучении своей миссии и ценностей, наш партнер UNOY (Объединенная Сеть Молодых Строителей Мира) осознал, что, хотя ее ценности остаются прежними, роль, которую она играет в качестве сети молодежных организаций миростроительства в формирующейся области молодежи, мира и безопасности, меняется. С помощью консультанта по коммуникациям, она разработала четкое описание этой новой роли и ее потенциала для повышения ценности для своих членов и доноров. Эта структура оказалась очень ценной в обеспечении трехлетнего целевого гранта на реализацию разработанного ею видения.*

## **ПРИМЕРЫ ВЫГОД, КОТОРЫЕ ПОЛУЧИЛИ НАШИ ПАРТНЕРЫ ОТ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ.**

- Более сплоченная, единая команда.
- Переход к культуре непрерывного обучения.
- Четкое понимание своей роли и способность донести ее.
- Улучшенный диалог и взаимоотношения между сотрудниками и наблюдательным советом.
- Более прочные, более равные отношения с донорами.
- Лучшее понимание контекста и его эволюции.
- Изменения во внутренней коммуникации, например, как проводятся встречи.
- Новые взгляды и навыки.

### **ОБЩИЕ ОШИБКИ И НЕПРЕДУСМОТРЕННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

- Процесс усиливает существующие дисбалансы власти или создает группировки.
- Документ, наполненный жаргонами, не вдохновляет.
- Процесс ведет к наименьшему общему знаменателю, а не к лучшему коллективному мышлению.
- Отсутствие согласия о критериях принятия решений; процесс или продукт не считаются легитимными.
- Уровень участия низкий или процессом начинают руководить несколько человек.
- Только внутренний процесс без проверки реальности с внешними игроками.
- Стратегическая усталость; слишком много анализа и консультаций, нет больше энергии для важных дебатов.
- Отсутствие операционного плана или чрезмерно амбициозная дорожная карта.



## СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ

Проектирование процесса разработки стратегии или ее пересмотра само по себе является искусством. Обычно, процесс разработки стратегии включает следующие компоненты: разъяснение цели, сферы действия и ожиданий от процесса; анализ организации и контекст, в котором она работает; определение будущего стратегического направления и приоритетов; а также анализ изменений в организационной структуре и управлении, связанных с этим новым направлением. Хотя наблюдается общий прогресс — от определения сферы действия к анализу, для определения направления и приоритизации, к операционализации — все эти компоненты взаимосвязаны, и прогресс не является однонаправленным и линейным. Тщательное проектирование процесса является ключом к успеху. Если возможно, полезно привлечь эксперта по организационному развитию для разработки и управления процессом. Тем не менее, ни один процесс не будет разворачиваться точно так, как планировалось, и адаптация всегда будет необходима.

**Следует заранее уточнить цель, сферу действия и глубину процесса.** Не всегда обязательно вовлекать в глубокий обзор стратегии и соответствия организации, иногда достаточно провести поверхностный обзор. При ограниченных ресурсах и времени, организации необходимо вначале уточнить цель данной работы: почему мы хотим начать этот процесс? Чего мы надеемся достичь? Каким будет успех? Что для нас означает «достаточно хорошо»?



*Исполнительный Директор нашего партнера ONG-3D в Сенегале смотрел на процесс разработки стратегии как на возможность для него изменить свою роль. После интервью с ним – и другими ключевыми заинтересованными сторонами – консультант, нанятый для поддержки процесса, призвал его поделиться своим видением со своим персоналом, чем держать его в секрете. Его сообщение на первом совещании по планированию, что новая стратегия является возможностью для перехода в руководстве и для следующего поколения сделать шаг вперед, полностью изменило понимание его командой этого процесса и значительно увеличило их вовлеченность.*

Взгляды на основную цель процесса разработки стратегии часто различаются среди вовлеченных заинтересованных сторон, включая совет директоров, высшее руководство и персонал. Если некоторые заинтересованные стороны понимают это действие как простое целеполагание, в то время как другие надеются, что оно приведет к полному переосмыслению организационных приоритетов или внутренней структуры, процесс неизбежно разочарует.



Уровень амбиции этого процесса должен соответствовать имеющимся времени и ресурсам. Усталость от стратегии – это реальный риск. Если этот процесс начинает казаться нескончаемым, приверженности ослабевают. Многие из наших партнеров научились не быть чрезмерно амбициозными в отношении масштабов и глубины этой деятельности. Инвестирование достаточного времени заранее для достижения консенсуса относительно цели, ожидаемых результатов и сферы действия этого процесса является шагом, который многие из наших партнеров, к сожалению, не предприняли.

**Сопричастность участников к процессу является ключом к успеху.** Вовлеченность и обязательство широкого круга действующих лиц создает комплексную картину организации и ее среды, придает легитимность этому процессу и заключительному документу, а также помогает сформировать чувство общей цели. При проектировании процесса следует



внимательно рассматривать вопрос сопричастности, вовлечения и приверженности людей на протяжении всего процесса. .

**Важно учитывать динамику власти при проектировании процесса.** Культура организации определяет степень свободы, которую ощущает персонал для открытого участия в процессе. Даже процесс, рассчитанный на широкое участие, не может быть открытым, если сотрудники чувствуют себя беспомощными, подавленными или напуганными. Существующие трения и властные отношения, включая гендерные отношения и культурные факторы, такие как нормы, связанные с проявлением уважения к пожилым людям, могут помешать достижению подлинно открытого процесса. Руководитель организации или консультант, сопровождающий процесс, должен учитывать эту динамику и при необходимости принимать подготовительные меры, такие как четкое заявление о намерениях и моделирование нового поведения.

*Метаморфозис, независимая НПО в Скопье, Северная Македония, признает, что сотрудники должны активно участвовать в формировании стратегии, не просто пассивное участие, как это было в прошлом. Команда Перемен была создана с членством из разных частей организации. Директора участвовали, но не имели полномочий принимать окончательное решение. Вместо этого, команда в целом принимала решения. Это было особенно важно, потому что был накоплен значительный уровень разочарования. Теперь сотрудники чувствовали себя мотивированными для проявления.*

## КЛЮЧЕВЫЕ УРОКИ

### СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ

**Формирование консенсуса в отношении цели и сферы действия процесса разработки стратегии наилучшим образом предполагает участие целого ряда заинтересованных сторон.** Чтобы привлечь различные точки зрения на раннем этапе этого процесса, многие партнеры считают полезным сформировать «комитет по стратегии», состоящий из представителей различных частей организации (сочетание руководства, младшего персонала и иногда члена совета директоров). Этот комитет, иногда с помощью внешнего консультанта, может выявлять точки зрения на полезность процесса разработки стратегии, например, с помощью интервью или опросов; определять соответствующие сферы действия; а также содействовать диалогу и формированию консенсуса вокруг него. .

**Различать сопричастность и консультации.** Общая сопричастность является важным фактором, но необязательно требуется участие всех сотрудников все время. Чрезмерные консультативные процессы могут подорвать мотивацию и вовлеченность сотрудников. Если процесс затянется на месяцы, то сотрудники могут начать чувствовать, что их вклад незначителен, особенно если все еще несколько голосов преобладают в процессе. Многие из наших партнеров извлекли урок, что лучше создать рабочие группы с отобранными сотрудниками, и в то же самое время делиться своими выводами с другими сотрудниками и дать им возможность принять участие или обеспечить обратную связь по ним.

**Предоставлять четкую и своевременную информацию о процессе по мере его развертывания.** Один из уроков, который часто извлекают наши партнеры на своем трудном пути, это важность информирования каждого сотрудника о том, на каком этапе находится процесс. Сотрудники, которые не вовлечены во все этапы процесса, могут легко чувствовать себя потерянными или оторванными. Важно поддерживать коммуникацию с персоналом и другими заинтересованными сторонами на протяжении всего процесса, чтобы они понимали его цели, почему он формируется так, а не иначе, где находится в настоящий момент, куда приведет и какую роль они играют в нем.

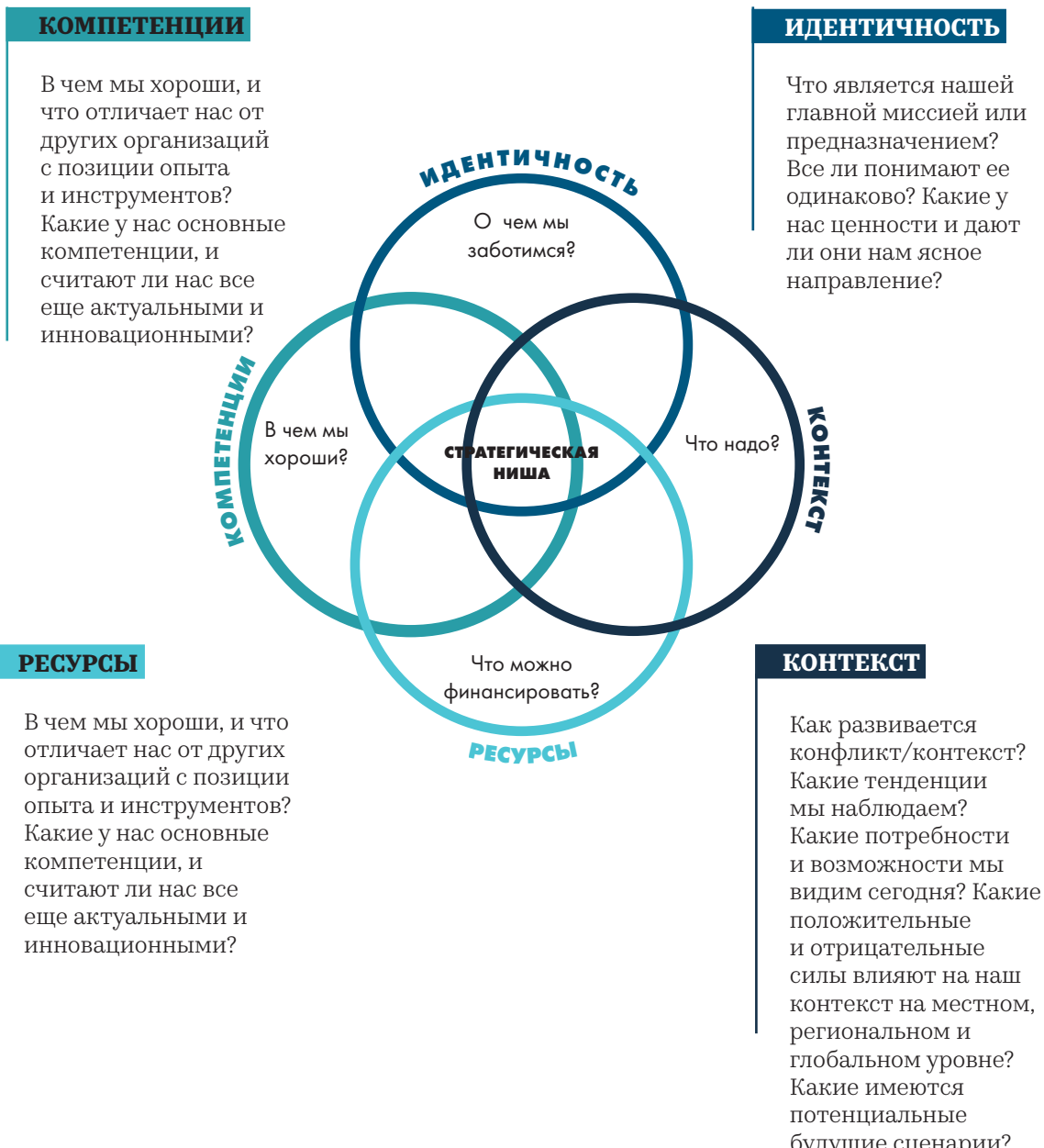




# АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ЕЕ СРЕДЫ

Процесс разработки стратегии включает в себя обзор организации и среды, в которой она находится. К этому относится распаковка основной идентичности организации, контекст, в котором она работает, имеющиеся ресурсы и компетенции. Анализ помогает выявить стратегическую нишу организации, где ее миссия и компетенции дублируются с приоритетами программы и доступными ресурсами.

Обычно изучаются четыре главные сферы

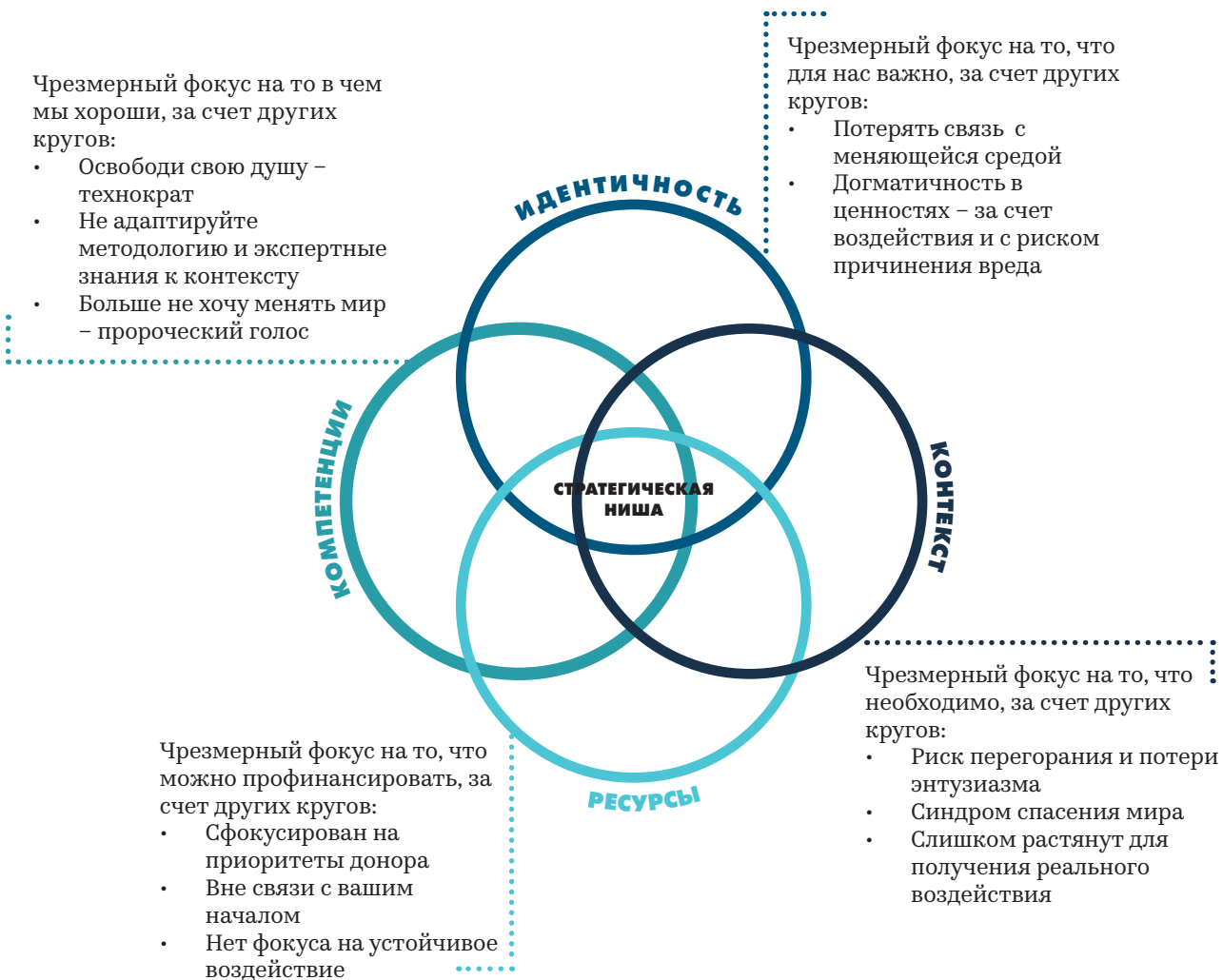


**Анализ должен быть адаптирован и ограничен, чтобы инвестировать ресурсы разумным образом.** Анализ имеет решающее значение для процесса разработки стратегии. Однако он также может быстро исчерпать время и энергию или парализовать процесс, если он является чрезмерно всеобъемлющим и не фокусируется на наиболее стратегических и актуальных вопросах.

Поэтому важно определить масштаб и цель анализа и сфокусироваться на приоритетных вопросах. Можно использовать разные источники и методы (анализ контекста, построение сценариев, фокус группы, интервью с ключевыми партнерами, картирование доноров, кабинетное исследование стратегий правительства или доноров, опросы сотрудников, аудиты потенциала, др.) в зависимости от того, насколько всеобъемлющим анализ каждой области должен быть.

**Действительная ценность заключается в совместной рефлексии в отношении выводов анализа.** Анализ должен предоставить картину связи между разными измерениями организации и ее среды. Соответствуют ли миссия и видение тому, что требует контекст? Соответствует ли потенциал сотрудников, знания и навыки предъявляемым к ним требованиям? Имеются ли ресурсы для той работы, которую желает выполнить организация? Совместная рефлексия на эти вопросы является первым шагом приведения этих измерений в соответствие, а также формирования чувства сопричастности в отношении перемен, которые могут понадобиться.

Было бы целесообразно поразмыслить об организационном дисбалансе, или последствиях от того, что делается упор только на одно из измерений, за счет других.





По предложению их консультанта, наш партнер АВАС провел оценку Национальной Стратегии Развития Буркина-Фасо и провел индивидуальные интервью с ключевыми игроками и партнерами. До сих пор, организация исключительно обращала внимание на потребности своего сообщества и не всегда учитывала, как она вписывается в более широкую систему. Анализ расширил понимание контекста их работы и помог им определить свою позицию в отношении властей и донорских организаций. Это позволило им быстро перейти к новому финансированию и партнерству.

## ПЛАНИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЯ

Организации, занимающиеся миростроительством, должны найти способы преодоления непредсказуемости текучей и изменчивой среды, в которой они действуют. Возможно, будет полезно инвестировать в планирование сценария, чтобы стратегия организации не была слишком узко ориентирована на сегодняшний мир. Даже если невозможно сформулировать стратегию, которая подходит всем возможным будущим сценариям, размышления о разных сценариях ценны. Это помогает создать культуру стратегической рефлексии и адаптации, а также уменьшает риск, что стратегия станет бессмысленной, если поменяется контекст.

## КЛЮЧЕВЫЕ УРОКИ

### АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ЕЕ СРЕДЫ

**В качестве общего принципа, чем шире участие в аналитической работе, тем лучше.** Совместный анализ выстраивает общее понимание. Дает возможность улучшить навыки сотрудников и повысить уверенность в своих собственных знаниях и компетенции. Также уменьшает риск того, что лишь несколько человек доминируют в этом процессе. Тем не менее, время персонала может быть очень ограниченным. Коллективные собрания и анализ данных могут привести к разрушительной «стратегической усталости» еще до того, как будут заданы трудные вопросы. Анализ, проведенный консультантом со стороны, необязательно ослабит сопричастность, и может даже подтолкнуть к свежим взглядам. Важно, чтобы рефлексия на анализ выполнялась совместно.

**Привлечение внешних идей помогает оспорить существующие предположения.** Вовлечение ключевых внешних заинтересованных сторон (доноров, партнеров по реализации, бенефициаров или представителей чьи интересы организация представляет) в разговоры о стратегической нише и актуальности организации почти всегда приносит реальную ценность. Они могут дать более широкий взгляд на контекст и новое мышление. Некоторые организации пошли так далеко, что организовали общее собрание или встречи с общественностью, и нашли их очень полезными.

**Анализ может служить зеркалом, чтобы увидеть организационную культуру заново.** Анализ может помочь организации выявить потенциальные пробелы между тем, что они отстаивают, и тем, что они делают. Признание таких расхождений вместо того, чтобы прятать их под ковер, является ключом к разработке новых способов работы, которые повышают приверженность и отдачу. Внешний фасилитатор может быть особенно полезен в руководстве обсуждением неудобных вопросов, бросая вызов слепым пятнам, отражая зеркалом и давая голос тому, что в противном случае может быть сказано только шепотом.

# УТОЧНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

Анализ обеспечивает основу для адаптации стратегического направления организации и установления приоритетов. В процессе анализа и рефлексии, некое сближение стратегического направления и ниши организации обычно возникает, хотя дальнейшее уточнение и улучшение часто необходимы.

Многие наши партнеры обнаружили, что уточнение идентичности организации – основные ценности, видение и миссия – является главным рычагом. Как только это станет ясно, все остальное имеет тенденцию становиться на свои места с легкостью.



Часто консенсус начинает разваливаться во время процесса определения стратегических приоритетов. В конечном счете, приоритизирование – это о том, как делать выбор. Сопротивление принятию выбора может быть вызвано множеством причин: желанием охватить все потребности и несправедливость, с которыми приходится сталкиваться, прагматическим страхом упустить возможности финансирования, или неспособностью навязать решение в случае противоположных точек зрения. Организации, занимающиеся деятельностью по миростроительству, часто попадают в ловушку принятия решений на основе компромисса, где разные варианты просто все включены в стратегию. Это приводит к стратегиям, которые читаются как список покупок и не дают никакого направления. Другим заблуждением является принятие решений, основанных на силе личности или власти тех, кто выступает за определенный приоритет. Внимательно распаковав имеющиеся альтернативные варианты, и четко поняв основу для определения приоритетов, можно избежать этих ловушек.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

Обычно, организации определяют себя через свою миссию и набор принципов или ценностей. Они полезны для ориентации организации, но часто слишком широки и неопределенны, чтобы обеспечить сильную общую идентичность и умение ориентироваться. Коллективное изучение того, что эти ценности на самом деле означают и как они должны применяться на практике, может быть очень полезно для укрепления единства внутри организации.

Упражнение также может быть весьма показательным, когда существует разрыв между желаемым идеалом и реальностью. Например, такие ценности, как инклюзивность и терпимость, не всегда реализуются в повседневном управлении организацией. Некоторые ценности также могут быть чрезмерно подчеркнуты. Организации по миростроительству, как правило, признают консенсус, иногда за счет здоровых разногласий.



*ИДЕЯ* Центральная Азия (IDEA), один из наших молодежных организаций-партнеров, провел интервью со своими бенефициарами, как часть процесса своего организационного развития, и осознал, что имеется разрыв между организационными ценностями и невольными убеждениями персонала. Они обнаружили, что лишили возможности саму молодежь, которую они стремились наделить полномочиями, поскольку они воспроизводили в своей учебной программе и деятельности многие стереотипы, которые они стремились уничтожить. Они мужественно противостояли своим собственным предубеждениям, и вышли из этого сложного опыта с новым убеждением и более сильным чувством цели. Это привело их к адаптации всех своих методов и способов работы.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Цветной кружочек для голосования является наиболее распространенным инструментом определения приоритетов в контексте семинара. Он удобен своей простотой и непосредственной прозрачностью. Однако он может ввести в заблуждение, если участники по-разному понимают инструкции или вопросы, подлежащие приоритизации. Он также часто не может охватить всю сложность выбора, который необходимо сделать.

Рекомендуется картировать варианты, используя визуальные способы. Это может быть также просто, как и перечисление плюсов и минусов и предположений для каждого из них или размещение их на графике X и Y (например, картирование потенциальных воздействий и рисков).

## КЛЮЧЕВЫЕ УРОКИ

### УТОЧНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ

**Интегрировать уроки из прошлого.** Это обеспечивает непрерывность, способствует признательности за обучение и опыт, приобретенные с течением времени, а также помогает формированию сопричастности персонала этому процессу. Легче добиться этого, когда есть постоянная культура обучения и рефлексии, но упражнение также может помочь создать организационную культуру, которая более высоко ценит обучение.

**Изучить глубже и распаковать различные варианты перед тем, как переходить к режиму определения приоритетов.** В любой организации есть противоположные взгляды о том, что должно стать приоритетом, и какой вариант является наиболее стратегическим. Это нормально, и является отличным источником креативности и инноваций. Важно

оптимально использовать имеющееся время, изучив плюсы и минусы разных вариантов перед тем, как перейти к режиму принятия решений. Где начинается борьба за чей-то предпочтительный вариант. Важно обеспечить стадию распаковки различных вариантов и их отражения в зеркале видения, миссии и идентичности организации. Также может быть полезным иметь команды или отдельных людей, выступающих за непривлекательный вариант.

**Предварительно договориться о критериях для определения приоритетности ведет к лучшим решениям.**

Предварительное согласие по критериям для отбора вариантов создает системный и прозрачный процесс. Это помогает предотвратить поспешные или эмоциональные решения, и, что важно, помогает персоналу понять обоснование для окончательного выбора, даже

если он не отражает их предпочтения. Эти критерии должны переходить логически из анализа и зарождающегося консенсуса в отношении видения, миссии и идентичности организации.

**Уточнить процесс принятия решений.** Важно заранее подумать о том, какие решения будут приниматься в случае отсутствия консенсуса. Неспособность четко артикулировать, кто будет принимать окончательные решения, и как они будут приниматься, может создать ложные ожидания и риск подрыва легитимности процесса в целом. Например, если участникам дали понять, что они владеют процессом, а затем вдруг они почувствовали, что окончательное решение принимается через их головы, высшим руководством или советом директоров, это может деморализовать и подорвать приверженность персонала.

# ЗАДУМЫВАЯСЬ О ПОСЛЕДСТВИЯХ НОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ



*Our partner Metamorphosis was surprised to see how much organisational change was necessary in order to put its new strategy into place. An initial decision to restructure the organisation led them to realise the need for a new strategy. This, in turn, required adapting many policies and systems to ensure full alignment. Due to the strong ownership felt over the process, they successfully managed to see these changes through, but it took more time than initially expected.*

До настоящего времени, процесс должен был позволить организации ответить на ее ключевые вопросы, касающиеся ее идентичности, контекста, ресурсов и компетенций, а также определить свою стратегическую нишу: что организация лучше всего может сделать, почему, как и когда. Некоторые стратегические документы включают внутренние организационные цели, такие как цели роста или наращивания потенциала, в то время как другие имеют только внешние программные цели.

В зависимости от того, какой выбор был сделан, приведение организации в соответствие с ее новой стратегией может потребовать небольших корректировок или существенных изменений в ее структуре, кадрах и политике. Сюда можно отнести закрытие проектов или отделов, разработку новых внутренних систем и политик, набор новых сотрудников, которые принесут необходимые экспертные знания, или даже полную перестройку ее управления. Эти последствия не всегда хорошо продуманы в самом процессе разработки стратегии и, по опыту наших партнеров, эти изменения часто идут глубже, чем предполагалось изначально.

В идеале, каждый аспект деятельности организации должен быть изучен в свете новой стратегии: является ли наша текущая внутренняя структура лучшим двигателем для наших новых амбиций? Необходимы ли изменения в нашей кадровой практике или нашей политики развития талантов? Какая адаптация требуется в нашей отчетности и финансовой системе, чтобы мы достигали результаты в соответствии с нашими обязательствами?

## КЛЮЧЕВЫЕ УРОКИ

### ЗАДУМЫВАЯСЬ О ПОСЛЕДСТВИЯХ НОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Убедиться, что все заинтересованные стороны понимают стратегию одинаково.** Консенсус по приоритетам не означает, что каждый согласен с тем, как они будут внедряться. Такие различия в интерпретации могут создать большое сопротивление к шагам, предпринимаемым руководством для реализации стратегии.

**Убедиться, что достаточно времени и энергии выделено на продумывание операционных последствий.** Руководители часто сожалеют, что слишком много времени и ресурсов посвящено артикуляции программных приоритетов, и что не остается энергии для изучения востребованных изменений развития организации, а также разработки плана действий для них. Если внутренние реформы, необходимые для выполнения новой стратегии, не распакованы и не запланированы, организация может сама оказаться в неопределенном, бесконечном «переходном периоде», который истощит ее наиболее жизненно важные ресурсы.

**Реально смотреть на то, сколько изменений организация сможет пройти.** Чрезмерно амбициозные и нереалистичные ожидания относительно того, как много изменений может взять на себя организация, могут подорвать преимущества процесса разработки стратегии. Необходимые организационные изменения могут занять несколько месяцев, если не лет, и, как правило, идут в дополнение к уже тяжелым рабочим нагрузкам. Извлеченный урок должен сначала сосредоточиться на наиболее необходимых изменениях, в то же время сохраняя приверженность к другим изменениям и последовательно реализовывая их с течением времени.





## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ МЫСЛИ

Процессы пересмотра и разработки стратегии могут принести действительные выгоды для организации, занимающейся миростроительством. Процесс может укрепить ее позиции в условиях нестабильной и подверженной риску среды и повысить ясность видения, чтобы она могла жить в соответствии со своим потенциалом. Тем не менее, процесс также является очень сложным и может отклониться от намеченного пути.

Фонд PeaseNexus твердо верит в силу стратегических процессов, которые помогут организациям стать более отзывчивыми к своему контексту и более эффективными агентами миростроительства. Если организации миростроительства сосредоточены на своих сильных сторонах и компетенциях, они могут более осмысленно вносить вклад в строительство устойчивого мира в сложной среде, в которой они работают.

В течение многих лет, наши партнеры делились с нами многими вдохновляющими историями трансформации, а также некоторыми упущениями. Некоторые из них жалели, что не реализовали весь потенциал упражнения по стратегии раньше, не спланировали этот процесс более тщательно и не инвестировали время и ресурсы по-другому. Мы поделились некоторыми из этих примеров, извлеченными уроками и словами предостережения, надеясь, что они будут полезны другим организациям, которые рассматривают будущее направление своих усилий к построению более спокойного и инклюзивного мира.

## СЛОВА ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Настоящее Практическое Руководство написано Кэрл Фрэмpton де Шарнер и Фрауке де Вейер. Оно опирается на широкие консультации и отдельные интервью наших партнеров, консультантов в области организационного развития, которые оказывали поддержку, а также наших PeaseNexus коллег в г.Пранжан, Швейцария, Западной Африке, Западных Балканах, Центральной Азии и Мьянме.

Консультанты в области организационного развития фонда PeaseNexus провели обзор первой редакции документа во время двухдневного мероприятия по взаимному обучению в сентябре 2019 года.

Мы хотели бы поблагодарить всех тех, кто вложил свое время и мудрость в этот документ, и надеемся, что они узнают свой голос, и найдут много полезного для будущих процессов разработки стратегий.

