



К построению гражданского общества фонды местных сообществ должны привлекать все свои ресурсы и не ограничивать себя грантовой функцией.

Лью Фельдштейн

Резюме: Фонды местных сообществ привлекают множество ресурсов к работе, которую мы ведем. В то время как грантовая деятельность это наиболее очевидный инструмент, это только один из ресурсов, которые ФС могут привнести для решения нужд наших сообществ. Разнообразие инструментов включает, но не ограничивается положением в обществе, репутацией и независимостью ФС, влиянием и связями членов Советов, финансовой целостностью и управленческими способностями организации. Сюда же входит способность предпринять широкий спектр действий, таких как рабочие исследования, объединение конкурирующих интересов, представление идей и ораторов из вне наших сообществ, посещение группами из нашего сообщества других аналогичных организаций, выделение и поддержка многообещающих идей и людей, чьи ценности мы хотим поощрить. Эта работа исследует то, как ФС любого размера могут использовать такое количество преимуществ на пользу наших сообществ и организаций.

Чтобы строить гражданское общество ФС должны использовать все свои ресурсы и не ограничиваться просто инвестированием своих грантовых долларов. Ограничиться выделением грантов, значит ненадлежащим образом ограничить эффект, который мы можем произвести, и оставить нетронутыми многие из наиболее эффективных ресурсов наших организаций.

Позвольте мне начать с перечисления нескольких причин, почему ФС должны выйти за роль грантодателя, чтобы привлечь все ресурсы ФС к построению гражданского общества.

- Во-первых, и это наиболее важно, наших благотворительных долларов так мало, по сравнению с масштабом проблем, касающихся построения гражданского общества, что только на доллары нельзя купить их решения.
- Во-вторых, не существует волшебного способа построить гражданское общество. Этот процесс также нельзя завершить. Построение гражданского общества, это то же, что поход к горизонту.
- В-третьих, в то время как каждая организация может внести свой вклад в построение гражданского общества, наше влияние растёт, если в этой задаче мы действуем совместно с другими.
- В-четвертых, большая часть общественных структур организована вертикально, как шахты для каких-то отдельных целей, таких как здравоохранение,

образование, жилье, рабочие места. Но наиболее важные проблемы, которые мы встречаем при построении гражданского общества, сложны, взаимосвязаны и включают много аспектов. Они требуют горизонтального решения, такого, которое пересекало бы все эти четко ограниченные цели. И этот разрыв между вертикальной организацией большинства наших общественных структур и потребностью работать горизонтально, является областью, где ФС могут много чего сделать. Это может быть областью, где мы внесем свой единственный величайший вклад.

- В-пятых, очень немногие в сообществе способны собрать все заинтересованные стороны, и еще меньше обладают достаточной силой воли, чтобы это сделать. У нас есть шанс сыграть здесь важную роль, потому что ФС обязаны наблюдать за всей географической областью. В лучшем случае мы служим каждой отдельной группе – богатым и бедным, каждой этнической группе, каждой группе, обладающей своими целями.

- Если мы эффективны, мы должны соблюдать политический нейтралитет, должны быть не заинтересованы и независимы. Это не значит, что мы не должны ничего отстаивать. Это также не значит, что мы не должны занимать позицию по сложным проблемам. Но это значит, что мы должны тщательно избегать предвзятости, идентификации исключительно с определенным политическим кандидатом, одной политической партией.

- В-шестых, ФС – это навсегда. У нас постоянный капитал. Мы не зависим от средств, собранных за год. У этого «постоянства» есть два важных последствия. Во-первых мы можем позволить себе думать масштабно, делать стратегические шаги по проблемам, таким как построение гражданского общества, где эффект может быть не виден сразу, а не реагировать на них как на краткосрочные задачи. Во-вторых, наше постоянство позволяет нам больше рисковать – и проигрывать. Правительству очень сложно проигрывать, хотя они делают это постоянно и публично. Правительство выбрано не для того, чтобы проваливаться, поэтому избираемым чиновникам очень сложно рисковать и проигрывать. Мы же можем позволить себе ошибаться. Мы должны ошибаться. Мы делаем это недостаточно часто. Не так уж много людей пишут в своем годовом отчете: «позвольте рассказать вам обо всех моих проигрышах». Ошибки, это то, что мы делаем не так часто, как могли бы.

- Наконец, мы научили наш персонал играть роль посредников. Умелый персонал меняет дело. Проявление лидерства в сообществе для построения гражданского общества может быть дорогим. Если делать это правильно, то оно должно быть еще и скромным и равным. Это немного сложнее. Чтобы лучше строить коалиции, нам нужно, чтобы благодарность за это получали другие – правительство и частные организации. Это значит, подавлять наше собственное эго. Для многих из нас это непросто. Но мне напомнили замечательную фразу: «если вы не хотите получать благодарностей, тащите слона на нитке». В конце концов, мы очень заинтересованы в гражданском обществе. Наша возможность привлекать пожертвования, распределять гранты, получать и распространять информацию, все это зависит от достижения гражданского общества. Наша работа была бы намного более ограниченной или урезанной там, где гражданское общество сравнительно неразвито или слабо.

Проведение такой лидерской работы не требует радикальной перемены организационного поведения или культуры. ФС могут с легкостью начать эту работу. Речь здесь идет не столько коренных переменах в организационном поведении и мировоззрении, сколько о движении вдоль континуума, постепенном переходе к тому, чтобы проявлять больше лидерства по мере того, как ФС набирается опыта, уверенности, практики и денег.

Сравнительно небольшие организации могут и играют лидерскую роль, превышающую их ресурсы. Мы видели такие примеры в нашей рабочей группе: в Gütersloh, в Германии, собрал молодежный форум, не обладая достаточными ресурсами, чтобы начать работу по решению молодежных проблем. В Тюмени, в Сибири, факт публикации Запроса Предложений и ходатайство о грантовом конкурсе, где решения принимались по существу дела и открыто, многое сделал для продвижения гражданского общества тем, что были установлены новые правила. Фонд Tyne & Wear and Northumberland стал лидером, первым обращая внимание на проблеме бездомных.

Добровольческий фонд Северной Ирландии (Northern Ireland Voluntary Trust) являет замечательный пример работы по примирению. Существует очень много примеров фондов с ограниченными финансовыми ресурсами, делающих важную лидерскую работу.

Я хочу остановиться на путях помогающих построению гражданского общества, кроме грантовой деятельности. Позвольте мне использовать игру в покер как метафору. В некоторых покерных играх для того, чтобы «открыться» вам нужны «картинки или лучшие карты», или же вам нужно «поднять ставку». Если у вас есть неприкосновенный капитал, у вас достаточно денег, чтобы продолжать игру. С этого момента начинается блеф. У вас может быть недостаточно денег, чтобы соответствовать уровню игры, но, тем не менее, вы в игре. Даже у крупнейших из американских ФС недостаточно денег, чтобы покупать решения. Но их достаточно, чтобы начать игру. Деньги вводят нас в игру, но что еще мы можем сделать как игроки? Я предложу несколько других способов, чтобы мы могли играть роль лидера.

- Во-первых, мы вносим свой вклад в построение гражданского общества тем, как мы комплектуем Совет и кого мы нанимаем на работу.
- Во-вторых, мы способствуем гражданскому обществу основными ценностями, которыми мы руководствуемся в повседневных делах – вежливы ли мы, уважительны, прозрачны, справедливы ли и восприимчивы к отношениям власти, всегда существующим между грантодателем, тем, кто просит грант?
- В-третьих, мы можем способствовать гражданскому обществу, уделяя внимание таким простым вещам как то, где мы проводим наши собрания – в каких сообществах, в каких организациях, а также публикуя наши новости и отчеты не только на языке большинства в сообществе.
- В-четвертых, мы можем присоединить соответствие законам, правилам и принципам и поддержку к процессу принятия решений, этот одобрение, которое подтверждение и участие ФС могут привнести в работу других.

- В-пятых, мы можем привлечь к решению текущих задач личные связи, навыки общения членов наших Советов и семей. Во многих случаях это лучшее, что мы можем сделать. Люди, являющиеся лидерами наших сообществ, сидящие в наших Советах, могут делать частные звонки правительственным чиновникам, религиозным лидерам, главам фирм, медиа-магнатам и просить их изменить свое поведение.
- В-шестых, мы можем оплачивать исследования.
- В-седьмых, мы можем связать наших соседей и коллег с экспертами национального масштаба, которые сдвинут центр и условия дискуссий в наших сообществах.
- В-восьмых, мы можем способствовать жителям нашего сообщества в посещении других сообществ. Отчасти потому, что они там чему-то учатся, а также потому, что сам факт группового путешествия, это отличный способ привести план в действие. Немецкий Marshall Fund занимался этим много лет с огромным успехом.
- В конце концов, мы можем собрать стороны на нейтральной территории. Часто это наиболее универсальная и полезная роль ФС. Хорошо проведенное собрание – это очень сильный инструмент для продвижения дела.

Каждый из этих пунктов – способ, которым ФС могут играть роль лидера и функционировать как один из маленьких моторчиков демократии.

Наша работа начинается с осознания того, что мы заинтересованы в гражданском обществе, что его никогда нельзя воспринимать как должное или как данное, что наша работа может помочь построению гражданского общества.

Мы не можем ждать, пока нас попросят построить гражданское общество. Никто не прости. Мы должны сами вступить в это дело и заявить об этом.

Затем мы должны выбрать правильную точку входа. В любое время существует десятки потенциальных путей включиться в построение гражданского общества. Мы должны начать со стратегических.

Мы выбираем стратегическую точку входа или программную цель не только потому, что она важна для сообщества, но и потому, что у нас есть союзники, работающие над той же проблемой. Еще раз, мы не можем делать этого в одиночку. Мы ищем импульс. Все это относится к какому-то «благотворительному джуджицу» (это восточное единоборье). Мы пытаемся изменить траекторию больших механизмов, больших локомотивов движущихся вперед и формирующих гражданское общество, и мы пытаемся зацепиться за них и слегка изменить их направление. Вот чем мы занимаемся. Если мы найдем верную точку входа, верную программу, правильного партнера, тогда у нас есть шанс принести больше изменений.