

PN-ACB 519

95604

**The First Meeting of Founders and Members of the  
“Housing and Municipal Reform Center”  
Kiev, July 18-21, 1997  
Handouts and Training Materials**

Prepared for  
**United States Agency for International Development**

Prepared by  
**Phil Davis  
PADCO, Inc.  
Washington, DC**

**Contract No. PCE-I-00-96-0008-00, D.O. 6  
July 1997**



*Funds for production of this report were provided by the  
United States Agency for International Development*

## Table of Contents

---

Preface

Schedule of the First Meeting of Founders and Members of the International Organization “Housing and Municipal Reform Center” .....	1
Linkages .....	7
Board Orientation .....	15
Team Building .....	19
In Box Exercise .....	29

## Preface

---

The first meeting of founders and members of the "Housing and Municipal Reform Center" was held from July 18 - 21, 1997. This NGO meeting included training which focused on staff development. The training consisted of workshops on several topics including: team building, leadership skills, organizational skills, networking, and other skills necessary to successfully run a NGO. These materials, compiled by Phil Davies are being submitted as a deliverable under USAID contract No. PCE-I- 00-96-0008-00, Delivery Order No. 6 in place of a trip report.

# Schedule

**Schedule of the First Meeting of Founders and Members of the  
International Organization "Housing and Municipal Reform Center"  
Kyiv, July 18-21, 1997**

---

**18 July (Friday)**

9.00 – 11.00

11.00

12.00 – 13.00

13.00 – 14.00

14.00 – 17.00

- Arrival of the participants to Kyiv office
- Departure from the office to "Puscha-Voditsa" sanatorium
- Accommodation in the sanatorium
- Lunch
- Session I:
  - ▶ Introduce goals and objectives of session, i.e. to understand the importance of linkages and partnerships (10 min.)
  - ▶ Presentation: changing nature of linkages (informal) and partnerships (formal) in NGO development. (15 min.)
  - ▶ Assessing potential partners. (15 min.)
  - ▶ Small group assessment of current state of linkages and partnerships, i.e. external relations. (30 min.)
  - ▶ Discussion of components' rating and plans for future. (30 min.)
  - ▶ Closure.
- Arrival of the Board and Audit Committee Members
- Cocktail Party
- Dinner

15.00 – 18.00

18.00 – 19.00

19.00 – 20.00

**19 July (Saturday)**

8.30 – 9.30

9.30 – 10.00

10.00 – 11.00

11.00 – 12.30

- Breakfast
- Elections of the Board and Audit Committee members,
- Meeting of the Board and Audit Committee members, elections of the Board Chairman, Audit Committee Chairman and President
- Session II.
  - ▶ Introducing goals and objectives of session; i.e. to build greater understanding of new organization. (5 min.)
  - ▶ Origin: timeline of key events in organizations' history. (10 min.)
  - ▶ Summary of major accomplishments. (20 min.)
  - ▶ Discussion of work in progress — challenges. (20 min.) /fundraising, building niche, policy reform, working together/
  - ▶ Open discussion (20 min.)
- Lunch
- Session III.
  - ▶ Introducing goals and objectives of session; i.e. to gain better understanding of Board roles and responsibilities (10 min.)

13.00 – 14.00

14.00 – 16.30

- ▶ Overview of importance of Board. (15 min.)
  - ▶ The USAID perspective. (10 min.)
  - ▶ Group discussion of similarities and differences between Ukrainian and US boards. (90 min.)
  - ▶ Закінчення семінару.
  - Personal time
  - Dinner
- 16.30 – 17.00
- 17.00 – 19.00

**20 July (Sunday)**

- Breakfast
  - Session IV.
  - ▶ Introduce goals and objectives of session; i.e. identify ways to work better as a team work(10 min.)
  - ▶ Assessment of NGO workplace environment — characteristics that define us. (30 min.)
  - ▶ Presentation: Team work. (15 min.)
  - ▶ Teamness — group rating exercise. (10 min.)
  - ▶ Break. (5 min.)
  - ▶ Discussion and analysis, i.e. things to stop doing, start doing, continue doing to improve performance. (60 min.)
  - ▶ Summary and recap of specific suggestions to improve team. (20 min.)
  - Lunch
  - Session V.
  - ▶ Introduce goals and objectives of session; i.e. to discuss approaches to problem solving and decision making. (5 min.)
  - ▶ Presentation of in-basket exercise. (10 min.)
  - ▶ Participants work with materials. (40 min.)
  - ▶ Break. (10 min.)
  - ▶ Group analysis and discussion. (90 min.)
  - ▶ Summary and wrap-up. (15 min.)
  - Closure
- 8.30 – 9.30
- 9.30 – 12.30
- 13.00 – 14.00
- 14.00 – 16.00
- 16.30

## ПОРЯДОК ДЕННИЙ

### перших зборів засновників та членів Міжнародної громадської організації “Центр сприяння житловим та муніципальним реформам”

Київ 18-21 липня 1997 року.

#### 18 липня (п'ятниця)

9.00 - 11.00

11.00

12.00 - 13.00

13.00 - 14.00

14.00 - 17.00

- прибуття учасників у київський офіс
- виїзд до санаторію “Пуща-Водиця”
- розміщення в санаторії
- обід
- навчальний семінар 1:
  - Мета та завдання семінару: Розуміння важливості контактів та партнерства (10 хв.)
  - Презентація: зміна форм контактів (неофіційних) та партнерства (офіційного) у розвитку МГО. (15 хв.)
  - Оцінка можливих партнерів. (15 хв.)
  - Оцінка малими групами сучасного стану контактів та партнерств, тобто зовнішніх стосунків. (30 хв.)
  - Обговорення важливості компонентів та плани на майбутнє. (30 хв.)
  - Закінчення семінару.
- прибуття членів Правління та Ревізійної комісії
- коктейль
- вечеря

15.00 - 18.00

18.00 - 19.00

19.00 - 20.00

#### 19 липня (субота)

8.30 - 9.30

9.30 - 10.00

10.00 - 11.00

11.00 - 12.30

13.00 - 14.00

14.00 - 16.30

- сніданок
- вибори членів Правління та Ревізійної комісії
- збори членів Правління та Ревізійної комісії, вибори Голови Правління, Голови Ревізійної комісії та Президента
- Мета та завдання семінару: Формування досконалого розуміння нової організації. (5 хв.)
- Походження: перелік ключових подій в історії організації. (10 хв.)
- Перелік найважливіших досягнень. (20 хв.)
- Обговорення поточних справ - проблеми. (20 хв.) /фандрейзінг, формування ніші, реформування політики, спільна праця/
- відкрита дискусія (20 хв.)
- обід
- Мета та завдання семінару: Краще уявлення ролі та обов'язків Правління (10 хв.)
- Аналіз вагомості Правління. (15 хв.)

16.30 - 17.00

17.00 - 19.00

- Обговорення в малих групах збігів та відмінностей між Українським та Американським Правліннями. (90 хв.)
- Закінчення семінару.
- вільний час
- урочиста вечеря

### 20 липня (неділя)

8.30 - 9.30

9.30 - 12.30

- сніданок
- Мета та завдання семінару: Намічання шляхів поліпшення ефективності діяльності команди (10 хв.)
- Оцінка робочого середовища МГО: характеристики що нас визначають. (30 хв.)
- Презентація: Командна праця. (15 хв.)
- Вправа щодо створення єдиної команди. (10 хв.)
- Перерва. (5 хв.)
- Обговорення та аналіз: що не треба робити, що треба починати робити, що треба продовжувати робити щоб поліпшити діяльність. (60 хв.)
- Підсумовування та резюмування пропозицій щодо поліпшення командної праці. (20 хв.)

13.00 - 14.00

14.00 - 16.00

- обід
- Мета та завдання семінару: Обговорення шляхів вирішення проблем та прийняття рішень. (5 хв.)
- Презентація: командна вправа. (10 хв.)
- Праця з матеріалами. (40 хв.)
- Перерва. (10 хв.)
- Аналіз та обговорювання в групах. (90 хв.)
- Підведення підсумків та закінчення семінару. (15 хв.)

17.00 - 18.00

18.00

- вільний час
- вечеря

### 21 липня (понеділок)

8.30 - 9.30

9.30 - 12.00

- сніданок
- навчання - фандрейзінг
- Мета: обговорення стратегії щодо залучення фінансових ресурсів та встановлення зв'язків з донорами

12.00 - 13.00

13.00 - 14.00

14.30 - 19.00

- закриття зборів
- обід
- від'їзд учасників

**List of Participants**  
**First Meeting of Founders and Members of the International**  
**Organization “Center for Housing and Municipal Reform”**

---

1. Barbara Lipman
2. Jeanne Gardner
3. Al Hirshen
4. Phillip Davies
5. Yaroslav Urstaba- Eurasia
6. Tamara Cherevko- Eurasia
7. Michael Sinclair
8. Vladimir Gusakov
9. Vladimir Orishchenko
10. Nikolai Kyshnir
11. Sergei Terehin
12. Igor Babich
13. Gennady Kanishchenko
14. Alexander Boukhalov
15. Vladimir Shimkin
16. Valentine Uylibina
17. Anatoly Kopets
18. Irena Troushkevich
19. Sergei Reshetov
20. Valentin Prishva
21. Konstantin Trachenko
22. Vladimir Vlasov
23. Tatiana Gabrielyan
24. Yuri Belenko
25. (Interpreters & Drivers)

## СПИСОК УЧАСТНИКОВ

первого собрания основателей и членов  
Международной общественной организации  
“Центр поддержки жилищных и муниципальных реформ”

1. Барбара Липмен
2. Джини Гарднер
3. Эл Хиршен
4. Филип Дэвис
5. Ярослав Юрцаба - Евро-Азия
6. Тамара Черевко - Евро-Азия
7. Майкл Синклер
8. Владимир Гусаков
9. Владимир Орищенко
10. Николай Кушнир
11. Сергей Терехин
12. Игорь Бабич
13. Геннадий Канищенко
14. Александр Бухалов
15. Владимир Шимкин
16. Валентина Улыбина
17. Анатолий Копец
18. Ирина Трушкевич
19. Сергей Решетов
20. Валентин Пришва
21. Константин Траченко
22. Владимир Власов
23. Татьяна Габриэлян
24. Юрий Беленко
25. (переводчик)
26. (переводчик)
27. (водитель)
28. (водитель)

00

# Linkages

# **Linkages**

## **Friday July 18 , 2:30 - 5 pm**

---

### **Definition of Linkages**

The ability to develop and maintain productive relationships with a wide variety of relevant organizations and agencies. Linkages means communication, interaction, and exchange of information and other resources on a regular and reliable basis.

### **Definition of Partnership**

Partnerships are formed when organizations seek to mutually strengthen and sustain themselves. It is an empowering process which relies on trust and confidence, shared vision, and acknowledges mutual contributions and equality. Both partners have complementary roles, established through negotiation and subject to change as the partnership grows and circumstances change.

### **Why Develop Linkages? What Purposes Are Achieved?**

Establishing linkages advances the NGO's mission in three important ways. Linkages assist organizations to:

#### ***Strengthen Organizational Capacity***

Linkages can help an organization acquire information, technical assistance, staff training, resources, and assistance with supplies and logistics.

#### ***Influence Policy***

Because government agencies wield significant influence in the housing arena, creating a healthier environment in which your program can function means influencing public policy and assisting government to better understand your programs. Networks and coalitions or organizations with common interests and goals, mobilizing the strength of their constituencies, can affect policy change much more effectively than a single organization working alone.

#### ***Increase Legitimacy***

Establishing legitimacy within a community will help an organization accomplish its stated mission. Building relationships with others is one way the organization can demonstrate that it is an active member of the community, contributing to its overall improvement in ways that are appropriate to the social and cultural environment.

### **Types of Linkages**

Linkages can be formal or informal. Formal links are established between organizations for explicit purposes such as co-sponsorship of activities, sharing resources, exchanging services, etc. Informal links are relationships that occur more circumstantially as a result of professional contacts between staff, overlap with clients or geographic proximity.

Linkages can include relationships with similar institutions at different levels (i.e. regional, national, international); institutions with similar functions but different clients (i.e. commercial real estate banks); government institutions; and networks of agencies with mutual interests.

At different stages of an institution's development, it links with different groups for different purposes.

### **Introduce Linkage Rapid Assessment Tool**

An effective NGO recognizes and responds appropriately to the larger context in which it operates. In order to build collaborative supportive relationships within the larger context, an NGO should become known within appropriate groups within a community; establish a track record of achievement; and widen its impact through partnerships with government, donors, and other agencies active in the same sector and geographic area. It should build bridges to private businesses and the media.

An NGO's primary relationship is with the constituency it serves -- by providing services or as an advocate within the larger community.

A successful NGO seeks to integrate its activities into regional and national plans for the sector and to establish working relationships with those government officials who make decisions about NGOS and their constituencies.

## How to Assess a Prospective Partner?

---

	International NGO/donor	Local NGO
<b>Vision</b>	Do we have shared vision	Do we have shared vision
<b>Leadership</b>	Quality of staff	Is organization stable, respected
<b>ID</b>	Can we offer what is needed Can they deliver	What can they offer us What will it cost
<b>Program Quality</b>	How good is program	Amount of oversight
<b>Resources</b>	Level of funding requested Amount of local contribution	How much is available

Adapted from *An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations*, SEEP, 1993.

## Linkage Rapid Assessment

---

### Rating Scale

- Needs urgent attention and improvement 1 2 3 4
- Needs wide scale improvement, but not is major or urgent 1 2 3 4
- Needs limited attention 1 2 3 4
- No need for immediate improvement 1 2 3 4

### 1. Relations with clients

- a. NGO is seen as credible and valuable resource to clients and beneficiaries. 1 2 3 4
- b. Clients/beneficiaries perceive services as desirable and affordable. 1 2 3 4

### 2. Inter-NGO Collaboration

- a. NGO has frequent contact with national and international NGOS. 1 2 3 4
- b. NGO plays leadership role in promoting coalitions and mechanisms for advocacy. 1 2 3 4

### 3. Government Collaboration

- a. NGO has access to decision makers and engages them in policy dialogue. 1 2 3 4
- b. Exchange of resources (training, TA, materials) occur between NGO and government counterparts. 1 2 3 4
- c. NGO plans and activities are reflected into national plan. 1 2 3 4

### 4. Donor Collaboration

- a. NGO has diversified contacts with the donor community. 1 2 3 4
- b. NGO is regarded as credible and valuable resource to donors and development community. 1 2 3 4
- c. Proposal writing and fundraising capacity exist. 1 2 3 4

**5. Public Relations**

- a. NGO markets its services to prospective clients and beneficiaries. 1 2 3 4
- b. NGO image is clearly articulated and is well known. 1 2 3 4
- c. Information about the NGO is available and mechanisms for dissemination exist. 1 2 3 4

**6. Local Resources**

- a. NGO has relations with business sector for technical expertise, training, etc. 1 2 3 4

**7. Media (print, TV, radio, posters)**

- a. NGO uses media as means to inform public about its services. 1 2 3 4

©

Adapted from *Handbook for Assessing Organizational Capacity*, PACT, 1997.

**Housing and Municipal Reform Support Center  
Staff Development Seminar 7/18 Linkage and Partnership Session**

Priority	Item	Responsible	Deadline
A	<b>Steps to Establish and Maintain Credibility</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Have and publicize concrete goals</li> <li>• Successful performance</li> <li>• Have concrete examples to show of work</li> <li>• Widely distribute newsletter, update mailing list</li> <li>• Maintain professional and effective staff</li> <li>• Funding from foreign sources</li> <li>• Good recognition of the name of the organization and work</li> <li>• Maintain a board with credible and recognized names</li> <li>• Taking part in international seminars or other events in related sectors</li> <li>• Finalize press kit</li> <li>• Review kit with Gavin Anderson</li> <li>• Forward to Barbara Lipman for review</li> </ul>	all all all	ongoing
A 2 <sup>nd</sup> step B B	<b>Other Related Ideas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Board members' names on Letterhead (with their permission)</li> <li>• Board Names on brochure</li> <li>• Develop linkages with universities</li> <li>• Make presentation to US Chamber of Commerce/Kiev</li> <li>• Attract volunteers, i.e. from Peace Corps</li> </ul>	SB	
A A	<b>Ways to Establish Credibility and Knowledge with USAID (for the NGO as an NGO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribute newsletter widely within USAID</li> <li>• Provide a list for Barbara Lipman of sectors the NGO would like to meeting</li> <li>• Arrange sector meetings at USAID with help of Barbara Lipman</li> </ul>	Kiev	
	<b>List of Potential Donor Linkages</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UNDP, UNEP</li> <li>• UN Habitat</li> <li>• Soros</li> <li>• Fredrich Ebert Foundation</li> <li>• Canadian Foundation</li> <li>• EBRD and consultants</li> <li>• World Bank and consultants (COWI, AWR, FRISA, Booz-Allen)</li> <li>• Other sectors @ USAID</li> </ul>		

Priority	Item	Responsible	Deadline
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• American Chamber of Commerce in Ukraine</li> <li>• CDC — in Odessa</li> <li>• Commercial ventures</li> </ul> <p><b>UN Know How Fund, TACIS, DANIDA, DEFA</b></p>		
<p>B</p> <p>B</p> <p>B</p>	<p><b>Improve Relationships with Other NGOS</b></p> <p><b>Goals:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• To lobby for improved legal environment</li> <li>• Research additional NGO's with common goals by researching registration records in Ukraine</li> <li>• Join international Associations of NGO to learn about others and promote self</li> </ul>		
	<p><b>Names of NGO's to contact:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Counterpart</li> <li>• Consumer Rights Association in Odessa and National level</li> <li>• National Association of City Radas (Assoc. Of Mayors)</li> </ul>		
	<p><b>Government Collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Work on all three levels national, oblast &amp; local</li> <li>• Meet with Vaughan's Cabinet of Ministers contact</li> <li>• Use Board Members connections</li> <li>• Distribute work done to date</li> </ul>	<p>on-going</p>	
	<p><b>Overall Marketing Guidance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify services that NGO can provide better than others</li> <li>• Identify the clients the clients and who can pay for them</li> <li>• Communicate Services to Clients who can buy them</li> <li>• Determining the price</li> </ul>	<p>pending Eurasia</p>	<p>August</p>

# Board Orientation

## **Board Orientation**

### **Saturday July 19, 2:30-5pm**

---

#### **Introduction**

Leadership is at the core of the six components of an effective NGO (World Learning, Institutional Assessment, 1995). The six components are:

- Leadership
- Operations/management systems
- Human resources
- Financial resources
- Service delivery
- External relations

The leadership of an NGO articulates and maintains the direction of the organization; participates in fundraising and public relations, and plays a management role. The leadership is comprised of the Board, the Executive Director, and his Senior Staff. They have complementary roles in ensuring that the organization achieves its purpose. The role of a board changes over time as the organization evolves.

In the first stage, leadership emerges, a strategic plan is formulated, the core organizational structure is created, systems are set up to ensure accountability, and initial resources are acquired. In the second stage, the vision is refined, systems are standardized, personnel are stabilized, and the donor base is expanded.

One of the keys to developing a successful NGO is to recruit and retain the best people. The leadership should always set high standards, and seek to improve.

#### **Characteristics of this Board**

- Small
- Informal
- Homogenous
- Committed to NGO's mission
- Limited NGO experience

**Focus Question** — Why is the Board important? What are their key tasks?

## **Key Tasks of the Board**

*Vision.* Determine and maintain NGO's mission and vision; ensure the organization achieves its purpose. The conventional wisdom is that Boards should insist comprehensive planning is done well.

*Program Oversight.* Monitor programs and services. Day-to-day control delegated to executive director.

*Financial Oversight.* Ensure financial integrity of NGO. Day-to-day management delegated to executive director.

*Management.* Provide moral and substantive support to the executive director.

*Policy and Procedures.* Help develop, standardize, and improve policies and procedures, board meeting schedules, NGO planning and operations, reporting updates on program and fundraising.

*External Relations.* Work with staff to raise funds, create linkages to key outsiders, involved in policy formulation, participate in public relations. For some this is a measure of Board's capabilities, commitment, and influence. "C"

*Special Initiatives.* Using their contacts, expertise in support of a special need.

*Image.* Provide legitimacy to the NGO.

**Focus Question** — What are the characteristics of an effective Board member in Ukraine?

**Focus Questions** — What lessons can we learn from the leadership experience of other NGOS?

*Change.* Grow with progression — things change, times change, and you have to change to be successful.

*Communication.* Lack of communication is the greatest enemy facing every organization.

*Commitment.* You have to care about what you are doing.

*Cooperation.* People working together can accomplish more than any individual.

**Focus Question** — Describe practical ways Board members can help with external relations, such as fundraising or public relations.

- Personal notes
- Follow-up letters
- Accompany staff on visits
- Make introductions

- Make telephone calls
- Identify and cultivate key prospects

**Focus Question** — What legal obligations do Board members have (US Model)? How does this compare to Ukraine?

**Duty of Loyalty.** Act in good faith and in the best interests of the organization.

**Duty of Obedience.** Ensure that the NGO operates within the laws, its own rules and regulations, and by its own mission and bylaws.

**Principle of Good Faith.** Attend all Board meetings regularly; offers constructive feedback, have a thorough knowledge of the organization, keep informed of activities, i.e. study reports carefully, ensure minimum legal/ technical requirements are met, avoid any possibility of conflict of interest, make no personal financial profit except as provided by law, give respect and consideration to other Board members and staff.

From *Becoming an Effective Board Member*, Support Center of America, Washington, DC , 1994.

**Focus Question** — How do Boards change and evolve as the NGO changes and grows? What are some dimensions of change?

**Size.** From large to small.

**Board Meetings and Relations.** From informal to formal.

**Involvement in Fundraising.** Little initially, significant later.

**Motivation.** First as response to personal invitation, then as expression of commitment to mission.

**Involvement.** Initially task specific, later more operational and financial oversight.

**Structure.** Committees evolve.

22

	Nascent Organizations	Emerging Organizations	Expanding Organizations	Mature Organizations
GOVERNMENT COLLABORATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO's relationship with government is adversarial.</li> <li>The NGO does not collaborate with government agencies working in the same sectors or geographical area.</li> <li>The NGO has little understanding of its role in advocacy or development of public policy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO has identified common interests which it shares with government and relations are friendly.</li> <li>The NGO collaborates with different government agencies or representatives on issues or activities in specific sectors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO's relationship with government is friendly and often informal.</li> <li>The NGO is sometimes called upon by government to carry out specific projects or collaborate on sectoral issues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO is seen as a full and credible partner by the government.</li> <li>The NGO has formal mechanisms which it uses to collaborate with government, donors and other NGOs.</li> <li>The NGO provides input into policy making on issues related to its area of expertise.</li> </ul>
DONOR COLLABORATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO sees donors as a source of financing activities and has not yet developed a relationship or made contributions to donor forums or agendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO has received funding from donors but has yet to establish a track record or to acquire sufficient credibility to be invited to participate in donor forums.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO has a proven track record and established its credibility and is invited by donors to contribute to discussions on sectoral issues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO is viewed as an authority and leader in its sector of expertise and is considered a spokesperson and resource by donors.</li> </ul>
PUBLIC RELATIONS	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO is not well-known outside the range of its activities or constituents.</li> <li>The NGO has no clear image which it articulates or presents to the public.</li> <li>The NGO has not prepared a document for dissemination that provides information about its objectives or activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO is known in its own community, but does little to promote its activities with the public or with key governmental decision makers.</li> <li>The NGO understands that public relations are important but has no ability to carry out PR activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO has limited contact with key decision-makers and has limited lines of communication with the public.</li> <li>The NGO has clear ideas on issues but has yet to develop them into a policy platform.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO has a clear image and message and a policy platform.</li> <li>The work of the NGO is well-known to the public and policy makers, and it is able to use this reputation to attract support when necessary.</li> <li>The NGO is able to engage decision-makers in dialogue on policy issues and may have identified Board and staff members to fulfill this function.</li> </ul>
LOCAL RESOURCES	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO tends to view the private business sector with suspicion and distrust.</li> <li>The NGO does not work in cooperation with any part of the private sector to draw on resources, technical expertise or influence.</li> <li>The NGO's programs are not based on local resource availability.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO has begun to identify local volunteer support in addition to that which it receives from the constituency.</li> <li>The NGO seeks technical assistance from some private sector and government resources.</li> <li>The NGO purchases goods and services from the private sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO draws support from the local private sector and government agencies but project sustainability still depends on continued support from external donors.</li> <li>The NGO has recruited individuals from the private business sector to serve on its Board or as technical advisors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The NGO's projects are supported by local entities who contribute to project results and their sustainability.</li> <li>The NGO has staff members who are aware of and have contacts within the private business sector and among donors.</li> <li>Collaboration between the NGO and the private business sector is strong and the NGO is considered a community development partner.</li> </ul>

# Team Building

## Team Building

Saturday July 19, 3pm-6pm & Sunday July 20, 10am-11am

---

### Introduction

The NGO management team faces new challenges and opportunities arising from a reorganization and change in leadership.

*Participants' expectations of session* - hopes and fears.

Exercise - NGO Workplace Assessment

**Focus Question** — What things do we do well as a team? What are we good at? What aspects of team functioning can be improved?

### Elements of Team Success

**Leadership.** Managers have the skills and intention to work together. Management is viewed as a shared function. Individuals are given the opportunity to exercise leadership when their skills are appropriate to the team's needs. Team members are individually qualified and capable of contributing to the NGOS mission.

**Commitment to the Team.** Members share aims and purpose, which are felt to be worthwhile. They are willing to devote time to building the team, and support each other.

**Constructive Climate.** Members feel relaxed, open, and are prepared to take risks. The group learns from its experience using what it learns to improve individual and group performance.

**Work Methods.** Team has developed systematic and effective ways to work together and solve problems. Roles are clearly defined, channels of communication established, and administrative procedures support a team approach.

### Focus Question: What skills are required of high-performing team?

- Basic communication skills, i.e. active listening, facilitation, giving/receiving feedback
- Team problem solving and decision making
- The ability to plan and conduct team meetings
- The ability to control and resolve conflicts
- The ability to confront and resolve team or team member performance

## Stages of Team Development

---

A team's development path will be its own and will vary from other teams. To a great extent a team's development path will be determined by several factors: group members' experiences; personalities; evaluation of team accomplishment as part of employee review; team reward versus individual reward; organizational culture that supports collaboration.

Richard Chang's (1996) formulation - drive, strive, thrive, arrive!

Guidance — plan the change and change the plan as often as necessary.

**Focus Question:** What phase of development is the NGO presently in? What challenges do you foresee in moving through the four phases? What suggestions can we offer to help manage the NGO transition.

### Stage 1: Formation

- Cautious
- Interpersonal relationship tend to be more formal
- Reserved
- Testing

### Stage 2: Conflict

- Disagreements among members or small groups
- Conflict management
- Small group identify, splinter groups
- May resist team leader

### Stage 3: Pulling Together

- Making a commitment to working out differences
- Applying rules or giving and receiving feedback
- More trust
- More expression of feeling

### Stage 4: Working Together

- Group works effectively and efficiently
- Trust each other
- Collaborative relationships
- Risk taking
- Committed to process and goals

From *Building Organizational Effectiveness Through Teamwork and Participation*, PACT, 1992.

## Rating Teamness

---

	Agree – Disagree
1. <b>Cooperation.</b> Team members work well together. and support each other.	1 2 3 4 5
2. <b>Communication.</b> Giving and receiving feedback is our strength.	1 2 3 4 5
3. <b>Goals.</b> Goal setting is a team activity.	1 2 3 4 5
4. <b>Creativity.</b> Innovation is encouraged and rewarded.	1 2 3 4 5
5. <b>Conflict.</b> Disagreements are faced up to and worked out.	1 2 3 4 5
6. <b>Support.</b> Praise and recognition are given enthusiastically.	1 2 3 4 5
7. <b>Mutual Respect.</b> Team members show appreciation to one another.	1 2 3 4 5
8. <b>Commitment.</b> Everyone is dedicated to furthering team goals.	1 2 3 4 5
9. <b>Pride.</b> People feel good about being a team member.	1 2 3 4 5
10. <b>Decisions.</b> Everyone provides input in decisions affecting the team.	1 2 3 4 5
11. <b>Assessment.</b> The team regularly evaluates its own functioning.	1 2 3 4 5
12. <b>Identification.</b> I feel that I am a full member of the team.	1 2 3 4 5

From *The Winning Trainer*, Julius Eittington, 1989.

## NGO Workplace Assessment

---

**Focus question:** How does the workplace at the new NGO compare to traditional workplaces in Ukraine? What are the similarities/ differences for staff, managers, and clients?

Key Factors	Traditional Workplace	NGO Workplace (Participant's response)
Culture	Rule bound	High level Rulebound
Atmosphere	Rigid	Democratic Creative Friendly Business oriented
Leadership	Directive	Participatory Democratic
Organizational Structure	Top down	Program oriented Top down
Job Design	Single task	Multi purpose Project oriented
Client Focus	Non existent	Sacred Highly focused
Training	Limited	Regular Frequent
Recognition	Infrequent	Adequate
Managers	Watchdogs	Competitive Competent
Compensation	Fixed	Performance based
Employment Security	High	Based on results

From *Building Organizational Effectiveness Through Participation and Teamwork*, PACT, 1992.

## Personal Power and Influence

---

Four ways we use our psychological energy to bring about change.

Use a 10-point scale to rank each mode of influence as to the frequency that you use it in your work.

- PUSHING** Here we direct our energy toward others in an aggressive way to bring about what we consider to be a desired change. When we are pushing we engage in direct attempts to move; to induce; to teach; and to control through orders, information, arguments, criticism, pressure, and threats.
- ATTRACTING** We behave in ways that draw others to us based on attractiveness, magnetism, excitement, and the like. We may also appeal to common values, ideals, goals.
- JOINING** The change effort involves adding our energy to theirs, thereby increasing it. We do this by encouraging, sympathizing, reflecting feelings, and seeking cooperation. Trust, support, and concern are key elements in this mode.
- DISENGAGING** We avoid or deflect each other's energy. This involves withdrawal, failing to respond, changing the subject, postponing, reducing conflict and interchange.

*The Winning Trainer, Julius Eittington, 1989.*

06

# In Box Exercise

## In Box Exercise

Sunday July 20, 12-1pm, 2:15-4pm

---

### Instructions to Participants

You are about to participate in a management simulation exercise called the in-box. You have a packet of materials which simulate those found in the in-box of Mr. Ken Fixx, who has just been promoted to Chief of Operations at X-Cell Housing based in Kiev. Mr. Fixx is replacing Mr. Burton Quagmire.

You were initially told to report for duty in Kiev on Monday, August 16. However, on Friday, August 13, you were told instead to attend a meeting on August 15, Sunday evening with other colleagues from the newly-independent states in Vienna. You will return from Vienna Thursday pm.

You decided to visit your new office in Kiev before leaving for Vienna. Although you have only an hour and one-half before you catch your plane, you thought you might spend half an hour looking at your in-basket. In this way, you hope to get on top of some things, perhaps make some photocopies of items to take along for further study on the plane.

As you check on things in the office, you quickly learn that the phones are not working, the file cabinets, which might have provided you with background are locked, and the photocopy machine is also locked.

Given these circumstances, here are your instructions:

Examine in-box items and decide how to deal with them. All actions you take are to be written out. You may, for example, draft memos to your secretary or staff, or simply write notes to yourself on the in-box item.

To sum up:

You are Ken Fixx

It is Sunday, August 15

You have half an hour to deal with the in-basket (your plane leaves in 1 ½ hours)

Assistance from anyone is not available

No materials can be taken to Vienna

**X-Cell Housing , Inc.**  
**Kiev**

August 13

To: Ken Fix, Chief of Operations

From: President

Subject: Your new appointment

Welcome to X-cell Housing!

You probably have not heard the bad news, but your immediate assistant was fatally killed in a car accident last week on her return from a long weekend in the country.

We will have to talk in detail about your responsibilities as soon as things settle down. Just get started and you will learn a lot as you go along.

---

Email

August 13

To: Chief of Operations

From Regional Director, Region # 4

The train carrying training materials for a regional workshop was derailed yesterday. Most of our material was damaged by the rain when it was off-loaded. The materials were headed for a workshop with government and private sector officials at a big meeting in four days (Aug 18). Can you arrange for other materials to be sent? More than fifty key people are scheduled to attend.

Email

August 8

To: Chief - Operations, X-Cell Housing

From: B. Tucker, Management Advisor

Just a quick note to thank you for arranging temporary visa arrangements with Ukraine officials after I lost my passport. Your contacts proved most useful, enabling me to leave the country as scheduled and with minimal disruption.

Best regards to your staff.

Sincerely,

Housing Consultant

---

From the Desk of Kim Rogers  
Secretary/Operations

August 11

Dear Mr. Fix,

I am glad to learn that you will be heading Operations. You have a lot of problems to handle, but I am sure you will do a great job and set us straight.

Sorry to tell you that due to a family emergency I will be out of town your first week on the job. I hope I am not inconveniencing you too much.

Good luck.

Kim

**X-Cell Housing  
Kiev**

August 10

Memorandum

To: Burton Quagmire

From: Joe Sharp

Re: Training course

Our plans are firming up for the real estate training course. All we need from you is to appoint two persons from each of the four regions. These people will train others in their regions when they complete the course.

The training is set to begin in two and a half weeks here in Kiev. However, we need to reserve places in the course or else wait another four months. Please tell us who you want to attend.

Also we need a pre-registration fee of \$100 for each participant as soon as possible.

---

**X-Cell Housing  
Kiev**

July 22

Memorandum

From: Comptroller

To: Director/ Operations

Re: Procurement

We will be unable to proceed with the order to print more training materials until we have three bids. They have to be for exact services, specifying the number of pages, number of copies, quality of paper, etc.

**X-Cell Housing  
Kiev**

August 9

Memorandum

To: Burton Quagmire, Chief, Operations

From: Joe Blow, Project Assistant, Region #3

Subject: Office Management

I don't know how much you know about how the office is run here, but morale is low and turnover is high. Staff do not keep regular hours because there is so little control.

In addition, we are regularly over-budget and fail to meet income projections, which were set without full consultation with field staff. The progress reports are inflated to make us look more successful than we really are. I think our credibility with local officials is at an all-time low, too. This situation could potentially jeopardize our funding if donors find out what is going on here.

I know I am out of line writing to you directly, but think local management is the root of the problem. In view of the circumstances, I thought I should approach you directly.

Sincerely,

Joe Blow  
Project Assistant

---

Email

From: US Headquarters

To: Director/ Operations

Re: New Funding

We just learned that our major donor is requesting concept papers for those interested in presenting proposals for additional funding next year. The due date is three weeks. The proposal should not exceed fifteen pages, but cover all regions of the country. We expect to receive written guidelines within the next few days. Sorry this is such short notice, but we know you will want to respond.

**Ukrainian Environmental Coalition  
Kiev**

August 6

Burton Quagmire  
Chief Operations  
X-Cell Housing  
Kiev

Dear Mr. Quagmire,

Just a note to confirm your attendance at our next planning meeting August 20.

We are eager for your input into our discussions about protecting the fragile natural environment. Your insights and experience with reforming water and sanitation systems is a valuable asset.

As I told you, our objective is to plan a high profile national conference on this environmental protection sometime in the new year. This will be a topic for discussion during our next meeting.

We look forward to seeing you.

Sincerely,

John. B. Good  
Director

---

Email

From: Nick O. Tyme, banking consultant

To: Director/ Operations

Re: Travel and ticket arrangements

Arriving mid-week after stop-over in Moldova. Please advise where to pick up my ticket in Moldova. Or should I just buy it there myself?

Thank you for arranging my hotel in Kiev and pick-up at airport.

Cheers!

**X-Cell Housing  
Kiev**

July 26

Memorandum

To: Burton Quaqmire

From: Charles Sanders, Region # 2

Re: Strategic Planning Workshop

Per our conversation, I would like to formally propose a 2-day retreat in October/November to review and revise our strategic plan, which is now two years old. This will help us keep our edge in this competitive NGO market place.

I would be happy to take the lead in planning such an event, which might include several outside participants from government and private sector. How would you like to include Board members?

Our region would be happy to host this event.

I look forward to your feedback.

---

Email

August 5

From: AID contact officer

To: Director, Operations

Re: July Financial Report

Having just reviewed the July expense report, I find a number of omissions and errors. Several receipts are photocopies - not originals. The salary schedule lists one person twice. A computer was purchased, but there is no signed authorization. You also show an unusually large bank fee (\$750), which requires an explanation. There are also several attachments in Ukrainian which are not translated. And please re-send the reconciliation report, which was garbled in transmission.

I will be unable to reimburse you until these matters are cleared up.

**X-Cell Housing  
Kiev**

July 20

Memorandum

To: Chief, Operations

From: Comptroller

Re: Security

I think we have to re-consider office security arrangements. The service we presently have is costly, and provides poor service. There have been several false alarms caused by equipment failure. In one case, while repairs were made, we were left without a security system for **two days**.

We need to talk soon.

4

---

**Counterpart Foundation  
Kiev**

July 12

Email

Mr. Burton,

This is to confirm our invitation to attend a meeting this Friday.

The topic is "changes in current legislation affecting NGOS".

We will consider drafting a joint letter expressing our collective concern about the new restrictions on our operations.

Sincerely,

Irena  
Director

38

**X-Cell  
Kiev**

July 20

To: Burton Quagmire

From: Comptroller

Re: Operating Costs

I have just completed a study comparing the costs of our regional offices. While one might expect some differences to exist, there really are some astounding differences in the operational figures.

I have printouts, any time you want to go over them with me.

Some of this data is probably worth discussing at a future meeting with regional directors.

---

**Major Funder  
Kiev**

July 15

Mr. Burton Quagmire  
Director, Operations  
Kiev

Dear Mr. Quagmire,

Thank you for arranging for me to visit your field projects, which I found to be very exciting. I was impressed with your staff and the high regard that government officials and beneficiaries have for your program.

My only concern is that my agency, which is your primary funder, is almost invisible in the project. Accordingly, I would like you take steps to address this, and ensure that our profile is elevated. We are proud of your efforts and would like to share in a visible way with your success.

I look forward to hearing from you.

Sincerely,

Andy Tried  
Project Officer

## **Criteria for Handling Items**

**Severity or Urgency** - Needs immediate attention or else.

**Importance** - Is it important to you, either to discuss or act upon?

**Timing** - Can it be managed at this time with the resources you have?

**Complexity** - Is this a manageable part of a larger more complex problem?

**Control** - Is this a problem under your control?

## **Possible Responses**

Take no action, i.e. bad timing, not enough info, no urgency.

Ask for additional information.

Instruct a staff member or secretary to act.

Ask a staff member to see you about the matter.

Call a group meeting at later date.

Contact staff for advice.

Contact someone outside for advice, information, guidance.

## The Seven Decision Making Styles

---

### 1. Deciding and Telling

Manager decides alone and simply announces it.

### 2. Deciding and Selling

Manager decides alone, but tries to sell it to subordinates.

### 3. Deciding and Consulting

Manager presents idea or decision and tests subordinates, by asking "what to you think"?

### 4. Proposing and Consulting

Manager presents a decision tentatively, subject to possible change after discussion, but without commitment to accept advice.

### 5. Consulting and Deciding

Manager presents the problem and consults with subordinates who are asked for suggestions before the decision is given to them.

### 6. Consulting and Steering

Manager asks group to make the decision subject to the manager's boundaries or limits.

### 7. Defining and Delegating

Manager joins with group in problem identification, diagnosis, consideration of alternatives and making of the decision (team management).

(based on "How to Choose a Leadership Pattern", R. Tannenbaum and WH Schmidt, *Harvard Business Review*, 1958)

## Recap of Participants' In Box Learning

---

- Importance of delegation.
- Need to prioritize, sort out most important issues.
- Value of regular communication, need to keep everyone in picture.
- Need to pay attention to dates.
- Atmosphere of managing in crisis.
- Need for staff support, i.e. secretary or assistant, to keep things flowing.
- Funding and financial issues get attended to first.
- Be careful about assuming that your way is the only way.
- Potential serious consequences of mishandling an issue, i.e making poor choice.
- Don't these issues seem familiar though?

## APPENDIX 37

## MY APPROACH TO PROBLEM SOLVING

Ten problems are presented below, each having seven possible solutions. For each problem select the one best solution, as you see it. You will have a chance to discuss your solutions with your fellow participants.

- Problem 1. Tom, a member of your staff, is an average performer. He is neither poor nor outstanding--just adequate. A recent problem with Tom is that he is typically tardy to your Wednesday, 11 a.m. staff meetings. Tom is not that big a contributor to these meetings, but his lateness doesn't seem appropriate.
- A. Lay it on the line. Simply remind Tom when he arrives late that these meetings start at 11 a.m. promptly.
  - B. Treat it as a team problem. Take it up with the total group when other team problems are being discussed. Others may be as annoyed as you are.
  - C. Not a big deal. He's probably seeking attention, so why worry about it? In time he'll probably "come around."
  - D. Change the meeting time to 8:30 a.m. when the workday starts. Since the organization is strict about the morning arrival time, this should force Tom's prompt attendance to the meeting.
  - E. While talking to Tom on other business, close the conversation with this statement, "Oh, by the way, Tom, I know you're busy and get wrapped up in things, but could you please try to make our next staff meeting on time? Thanks."
  - F. Whenever Tom does arrive on time or close to 11 a.m., compliment him (after the meeting) for his efforts to attend promptly.
  - G. Point out to Tom how his lateness hurts group creativity: "Tom, we need your good thinking on our problem solving. If you are late, we are deprived of your helpful input."
- Problem 2. You have seven section supervisors who report to you. Each is in charge of a group of young women who operate sewing machines. One supervisor, Williams, has been having considerable trouble with his people--you are not only getting complaints about his lack of tact, but you find that absenteeism, quits, waste, rejects, etc. are all high in his section. Some of these productivity problems exist in the other sections, too, but to a relatively minor degree. All sections do the same work and have the same layout, except that William's area is much more crowded so that Williams doesn't have a separate office as the others do.

## APPENDIX 37 CONTINUED

- A. Try to counsel your supervisor--ask him to show more consideration to the young women.
- B. Invent a reason for a reassignment and move Williams to a staff job where he won't have as much contact with people.
- C. Talk to him about his problem and then compliment him whenever you see or learn of his handling someone in the proper way.
- D. Tell Williams what you expect in the way of standards. Either he gets his "indicators" (absenteeism, waste, etc.) up or you will have to take some direct action.
- E. Discuss these productivity and human relations problems with all your section chiefs to see if some practical solutions can be arrived at.
- F. You decide not to move too precipitously. After all, only one of seven supervisors is a problem, and your outfit overall is doing O.K.
- G. You decide to reassign some of William's employees to the other sections, take some machines out, and build a small office for Williams on the shop floor.
- Problem 3. You are in charge of a factory that assembles electrical appliances for the kitchen. In the last three months there has been a noticeable drop in quality and productivity.
- A. Since this is the first bad quarter in the last seven, you decide to take a "wait and see" approach to this.
- B. You decide to visit more often with people on the floor and ask them about things they like to be asked about--the kids, the garden, their bowling scores. The friendly touch never hurt anyone.
- C. You decide to work on some changes in the system--better lighting, new soldering guns, and giving each worker full responsibility for assembling a given unit of equipment.
- D. You decide to set up several quality circles--these are special units of employees to identify productivity and quality problems and to make recommendations to management about them.
- E. You meet with your foremen to find out what people-type problems they might be having and what can be done about them. You are afraid that indifferent or overly demanding supervision might not be getting the employee cooperation you need.
- F. You tell your foremen very clearly that production and quality are their responsibilities and you expect results--and "no ifs or ands about it."
- G. You grant praise very clearly and fully to your supervisors and to employees, too, whenever a job is well done, a quota is met, etc.

## APPENDIX 37 CONTINUED

- Problem 4. You are the supervisor of a large warehouse that has a pipe protruding up from the floor. It's a pretty obvious pipe, although occasionally someone does trip over it. They do this absentmindedly or when they are in a hurry.
- A. You give people praise when you see them walk carefully over the pipe.
  - B. You regularly issue reminders to all concerned about the pipe. The reminders are especially strong after a tripping incident, and you always have several warning signs on the walls nearby.
  - C. Occasionally someone does complain about the pipe, but you always point out that it is a really big pipe, it is painted bright yellow, and mishaps are minor, few, and far between--really not a big deal.
  - D. You decide to have the building engineer build a platform, ramp-style, over the pipe.
  - E. You call your foremen together to discuss what might be done to be sure no serious accidents occur because of the big pipe.
  - F. You embark on an employee safety program including frequent changes of posters, reminder notices in pay envelopes, movies, etc. The program emphasizes safety in general and the pipe problem is mentioned quite often.
  - G. You decide to hold an employee safety slogan contest with a really big ceremony and cash prize for the "best" slogan as decided by the Safety Committee.
- Problem 5. Your people leave their lights on in the storage room, tool room, etc. at close of business, despite repeated requests to help save energy.
- A. You call everyone together and ask for ideas on saving energy.
  - B. You give your people strong statements on saving energy. This is done via a "pep talk" at a special group meeting, a memo, and a notice on the bulletin board.
  - C. You turn the lights out yourself as necessary; no point in hassling people about everything all the time.
  - D. You give employees feedback regularly, in chart form, on energy use, costs, etc. You also compliment them on any improvement in costs.
  - E. You install automatic controls that shut off the lights in the rooms in question, five or ten minutes after quitting time.
  - F. You follow this procedure that you heard worked in another plant: You have your assistant turn out the unwanted lights and then send out "Thank you" memos from time to time, praising people for their cooperation.

## APPENDIX 37 CONTINUED

- G. You politely request cooperation whenever you come across a "guilty" party.
- Problem 6. You are the superintendent of the warehouse. Employees from time to time lift improperly and end up with various back and groin injuries. You can't understand why these injuries occur, since all employees were trained in the proper lifting procedure six to eight months. You have six foremen who report to you.
- A. Train your foremen in positive reinforcement procedures--that is, have them praise a worker anytime he/she lifts properly. But they are not to criticize poor lifting techniques at all.
- B. Get an increase in budget for some new equipment to help out on lifting heavy items.
- C. Have Personnel put a reminder notice about lifting in everyone's pay envelope every so often.
- D. Have your foremen tell their employees in no uncertain terms to lift properly whenever they see a failure to do it right. You also follow this course of action.
- E. Call all your foremen together to discuss the problem and to come up with practical ways of dealing with it.
- F. Instruct your foremen to request the cooperation of their employees in lifting properly and to remind workers that they could injure themselves.
- G. Show a film on lifting that has some really "gruesome" scenes in it, showing the results of the failure to follow proper lifting procedures.
- Problem 7. One of your subordinate supervisors has expressed concern about lax attention to proper dress standards. This is a large customer service office with regular personal contact by employees with the public.
- A. You decide to call everyone concerned to a meeting to get full employee input concerning dress--What are the current standards? Do they best meet the needs of employees and customers? Can we draft a "code" that everyone will be willing to live with?
- B. You believe all standards should be observed; on the other hand there seem to be only a few of the younger employees who take advantage of the situation now and then. You will probably talk to them when you can get around to it.
- C. You ask your assistant to write a memo to all employees on the problem. You ask him to cite a couple of complaints from the public that he presumably received over the phone. The "complaints" are not real, but they certainly could have occurred and, in any case, will make the office's concern clear.

## APPENDIX 37 CONTINUED

- D. You ask your supervisors to compliment employees whenever they dress properly.
- E. You call all your supervisors together and make it very clear what the dress standards are and what their responsibility is in this regard. You advise them that you expect to make spot inspections on this matter starting Monday.
- F. You call a low-key meeting of all employees, give them a gentle reminder of dress standards and the vital reasons for them, and request their fullest cooperation.
- G. You decide to inaugurate a program of company-supplied outfits ( four in all), all in good taste, really chic-looking, and interchangeable so that considerable variety in dress is possible each day and for each person.
- Problem 8. Your boss expects you to deal with a perennial employ relations problem-- too much tardiness.
- A. You call everyone together and tell them what the problem is, what the rules are, and what disciplinary action you intend to take for offenders.
- B. You call everyone together, point out quietly that your boss has called this problem to your attention, and say you would like everyone to please cooperate so that no one will have to be put on the spot about this.
- C. You issue the usual annual memo about tardiness, absenteeism, use of public telephones for private business, and the like.
- D. You decide to "work" on the late-comers by complementing them when they are early, on time, or even a minute or two late. You tell them you appreciate their efforts to get here on time. To those who are late five or ten minutes you express your appreciation for their efforts to get here because "all hands are really needed aboard."
- E. You decide to recommend a system of "flex-time" to your boss.
- F. You call everyone together to talk about the problem. Your aim is to see if the group can develop standards concerning arrival time that everyone--employees and management--can live with.
- G. You decide to rearrange the location of your desk to near the windows so that you will be in a position to see who is coming into the parking lot and when, of course.

## APPENDIX 37 CONTINUED

- Problem 9. You are the head of an office that has the constant need to protect various documents your employees work with. However, of late there are indications that a worrisome number of people are lax about security matters.
- A. You feel breaches of security are too important a matter to be ignored, so you call everyone together and give them a warning--lax security will be a basis for dismissal, with no exceptions and no further warnings.
  - B. You ask the guard to double check all security safes and file cabinets every night.
  - C. You adopt a procedure of complimenting people who put classified documents into the safe during lunch and at night as opposed to leaving them on their desks.
  - D. You decide to call all employees together to discuss current security procedures as to their adequacy and to develop such plans for tighter security as may be indicated.
  - E. You beef up security by increasing lights outside and inside the building tightening up procedures on the entry of nonemployees into the building; improving the system for the registration of classified documents, etc.
  - F. You call a meeting of all employees, compliment them generously on their adherence to all standards and procedures, thank them for their past cooperation on everything, and in the middle of the meeting give everyone a gentle nudge about the importance of security.
  - G. You call an employee meeting expressly for the purpose of reminding people about security procedures. There is no complaining, no finger-pointing, and no threats, just an appeal to everyone's mature and "adult" side of themselves. A short, friendly, and frank question and answer period is held, too.
- Problem 10. You are head of the Operations Branch. You and various members of your staff are having difficulty getting the cooperation you require from the people in Finance. The Finance Branch is located in another building across town.
- A. You take the head of the Finance Branch out to lunch with some frequency to really "butter her up."
  - B. You get the help of the Training Department to hold a "confrontation" session to help clear the air about difficulties--past and present.
  - C. Since your boss, a V.P., also supervises Finance, you go to him to get his help in getting Finance in line.

## APPENDIX 37 CONTINUED

- D. You call up the head of Finance whenever they do something cooperatively and compliment her and her staff on it.
- E. You let the matter ride, since these things generally right themselves in time.
- F. You work out a move, which is quite possible, to their building, because a lot of misunderstandings and mix ups are a result of a lack of direct contact and communication.
- G. You start to work actively on improving interpersonal relations with the Finance people and request your staff to do the same.

## Note to Trainer

After the participants have completed their individual work on the quiz (about 20-30 minutes) divide them into small groups (3-5) to discuss their solutions. Allow one hour for this. Then pass out the scoring sheet. After they complete the scoring, pass out the "Definition of Problem-Solving Styles" sheet. Then hold a general discussion of the exercise.

## APPENDIX 37 CONTINUED

## Self-Scoring Sheet

For each of the ten items that composes the quiz, circle the letter that represents your choice as to the best course of action. Then add up the number of responses in each column.

Problem	T	BM	S/S	HR	D/D	M	T/LF
1	B	F	D	E	A	G	C
2	E	C	G	A	D	B	F
3	D	G	C	E	F	B	A
4	E	A	D	F	B	G	C
5	A	D	E	G	B	F	C
6	E	A	B	F	D	G	C
7	A	D	G	F	E	C	B
8	F	D	E	B	A	G	C
9	D	C	E	G	A	F	B
10	B	D	F	G	C	A	E
Column Totals							

After you have tallied each column, read the definitions that follow. They will interpret for you your tendency to choose one or more problem-solving styles in respect to problems involving people.

## APPENDIX 37 CONTINUED

## Definition of Problem-Solving Styles

- T is your tendency to operate as a Team Leader. You thus involve your staff in efforts at group problem solving and group decision making when problems seem to involve the team.
- BM is your tendency to use Behavior Modification procedures; that is, you provide sincere praise (positive reinforcement) on proper performance. You generally do not comment on below standard performance. Also, wherever possible you use a data collection approach to give people objective feedback on their performance. Talking with people about the problem may precede the giving of praise and/or data about performance.
- S/S is your tendency to approach problems in a Situational/Structural context; that is, you try to change the situation or system as opposed to attempting to influence people's behavior directly (e.g., via various lectures, coaching, memos).
- HR is your tendency to use Human Relations approaches, which means you try to elicit cooperation by talking things over, being firm and fair, creating an adult atmosphere of mutual respect, etc. Your concern for people may exceed your concern for production, at times.
- D/D is your tendency to lay it on the line in a Direct/Directive way. No nonsense, no timidity, no hesitation, but "damn the torpedoes, full steam ahead" is your philosophy and way of acting on a problem. Firmness gets both respect and results.
- M is your tendency to get results through Manipulation of people. This is often a less-than-direct approach and at times even a bit less than honest. By outmaneuvering people or "finessing the situation," you get results you want and avoid a lot of confrontation, complaints, etc.
- T/LF is your tendency to be Tolerant/Laissez Faire of people and situations. You certainly don't want to confront people, and you believe in "letting sleeping dogs lie," since situations often work themselves out.

## APPENDIX 24

## MY STYLE AS A MANAGER

## Instructions to Trainer

Have participants complete the following quiz and then assign them to groups of three or four to discuss their results.

Most participants will probably recognize that a pattern emerges from the quiz: that is, certain answers define one as "Theory X" and others as "Theory Y." If you wish to provide participants with a "score card," you can give them the following data:

Theory X: Items 1a; 2a; 3b; 4a; 5b; 6b; 7a; 8b; 9b; 10b; 11a; 12b; 13a; 14a; 15a; 16a; 17b

Theory Y: The opposite of the above

Rather than cite a numerical score as to what constitutes Theory X or Y, suggest that participants look for tendencies--that is, whether they are mostly X or mostly Y. If someone is in the middle, it would seem to indicate that a clear-cut management philosophy has not as yet developed.

Note: Some individuals may complain about the forced-choice format. All you can do is agree that, yes, it is hard to choose in certain cases. But that is the purpose of this format--to force one to declare oneself by choosing between two possible alternatives.

It may be desirable to make the perhaps obvious point that the quiz points up one's philosophy of management. It does not necessarily reflect one's on-the-job behavior. In our culture Theory Y behavior is widely espoused: its practice is not as widespread. Hence, considerable self-deception may be at work here.

## APPENDIX 24 CONTINUED

## MY STYLE AS MANAGER

## Quiz

For each of the 16 paired statements below, select the one item in each pair that best fits with your attitudes and philosophy of management. There are no right or wrong answers so just choose the ones that make the most sense to you. In some cases it may be a bit difficult to make a choice. If so, just pick the one item of the two that is more acceptable to you.

You will have a chance to discuss your answers with other participants in this program.

1. a. All of us have our limitations due to heredity, background, experience, age.  
b. People are in a constant state of becoming; they are continually growing, learning, adapting.
2. a. For most people the big motivators on the job are money and status.  
b. I see people as motivated by many work satisfactions: pride in accomplishment, a sense of contribution, new challenges, a worthwhile association, and the like.
3. a. It is important to me to supervise my employees so that there is a strong bond of openness and trust among us.  
b. I believe it is essential to supervise my employees so that the usual manager-subordinate relationship is properly maintained.
4. a. I expect people who work for me to exhibit the fullest degree of loyalty. This is something every employee owes his/her employer.  
b. I expect people who work for me to have full opportunities for the exercise of their creativity. If they receive this opportunity, I don't need to worry about their loyalty.
5. a. My job as a manager is to encourage subordinates to develop goals to which they can fully commit themselves.  
b. As a manager my job is to establish goals that are clear cut so that there are no misunderstandings about what, when, and how much are expected.
6. a. I find that people prefer work assignments that keep them alert, growing, and challenged.  
b. I find that people prefer work assignments that have clear-cut limits and do not make too great demands on their capabilities.

## APPENDIX 24 CONTINUED

7. a. The job of a manager is to so manage that mistakes and errors are kept to a bare minimum.
- b. The job of a manager is to encourage maximum freedom in the performance of one's tasks.
8. a. I see employees and managers alike as people who have the potential to create and contribute for the betterment of the organization.
- b. I find that much of the drive and creativity in an organization comes from its managerial group.
9. a. I find that people respond positively to praise and recognition. Hence I am liberal in granting it.
- b. One can go overboard in praising people, for it can all too easily be misunderstood and backfire.
10. a. I find that people in organizations are seeking opportunities for self-direction, prefer limited guidelines, and wish for real opportunities to participate in decisions wherever they can.
- b. I see people in organizations as quite content to follow directions from capable leaders who assume responsibility for results.
11. a. I believe it is important to select capable people, to expect a full day's work for a full day's pay, and to treat your employees in a firm and fair way.
- b. I see myself as a person who is responsible for tapping potential and unleashing creativity in all my subordinates.
12. a. People require the fullest possible communication to carry out their jobs and to feel they are part of the team.
- b. Information is a tool and a resource for the manager. To over-do its dissemination is the mark of a weak manager.
13. a. My job as a manager is to prescribe duties and responsibilities clearly and fully.
- b. I prefer to assign tasks in a general way so that my employees have considerable leeway in carrying out their assignments.
14. a. The best motivators are firm and fair treatment, adequate pay, and clear-cut rules about discipline.
- b. The best motivators are praise, close relationships, and constantly challenging assignments.

APPENDIX 24 CONTINUED

15. a. People who work for me know where they stand in the way of assignments, pay, and promotion.
- b. People who work for me expect to be "turned on" by freedom in executing their assignments.
16. a. The job for any manager is to supervise so that employees' natural resistance to change is overcome.
- b. I see employees welcoming change provided that they have been involved in initiating that change.
17. a. I find that it is far more desirable to comment on tasks that are done well than to call attention to mistakes.
- b. I believe that it is essential to call attention to errors, even small ones, lest these mistakes turn into ingrained habits.

0

# Russian Handouts

## ***ПОЧЕМУ РОЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ВЕЛИКА?***

Эффективное Правление обязано:

- предложить свою концепцию организации
- разработать и утвердить политику и цели работы организации
- руководить стратегическим планированием
- обеспечить высокое качество работы руководства и штата
- предусмотреть учет и хорошее управление ресурсами организации
- устанавливать связи с ключевыми людьми в правительстве, частном секторе и донорских организациях
- находить средства и другие ресурсы
- обеспечивать законность функционирования организации

## Контрольный лист 2. - Стадии развития Правления

### Стадия 1: Совершенствование знаний о развитии Правления

Определите источники развития Правления, формирования у членов Правления осознания ключевой роли Правления в осуществлении целей работы организации. Изучите:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Функции Правления                       | <input type="checkbox"/> Методы обучения членов Правления |
| <input type="checkbox"/> Комитетов                               | <input type="checkbox"/> Роли и обязанности               |
| <input type="checkbox"/> Должностных лиц                         | <input type="checkbox"/> Заседания: что и как             |
| <input type="checkbox"/> Отношения между Правлением и персоналом |   |

### Стадия 2: Создание стратегии работы Правления, структуры и способов управления работой организации.

Ключевые стратегии включают:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Членский состав Правления, его размеры, критерии выбора, сроки пребывания в должности, выборы.                 |   |
| <input type="checkbox"/> Распределение ролей и обязанностей Правления по следующим направлениям:  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• внешние связи</li><li>• персонал</li><li>• сбор фондов</li><li>• управление ресурсами</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• направление работы и постановка целей</li><li>• организационная структура</li><li>• оценка/пересмотр программ</li><li>• стратегическое планирование</li></ul> |

Определение структуры подразумевает назначение:

- Членов Правления
- Создание комитетов Правления: исполнительного, финансового, по персоналу и т.д.

Процедуры включают:

- График работы Правления и расписание проведения заседаний Правления
- Коммуникация с персоналом
- Работа комитетов
- Процедуры избирания членов Правления и Исполнительного директора

(Продолжение на следующей странице)

30

### **Стадия 3: Формирование понимания концепции организации и программ членами Правления**

Это длительный процесс, в котором следует вовлечь как настоящих, так и будущих членов Правления. Должностные лица и персонал должны:

- регулярно предоставлять отчет о работе программ.
- предоставить возможность членам Правления встречаться с клиентами программ. На стадии развития, Правление компании Tulay Sa Pag-Unlad практиковало организацию встреч всех новых клиентов с, как минимум, одним членом Правления.
- организовать обучающие занятия для членов Правления с целью ознакомления их с клиентами, методикой работы, структурой кредитных программ и т.п. Подобные обучающие программы способствуют сплоченной эффективной работе членов Правления.

### **Стадия 4: Признание деятельности Правления и включение его в культурную программу организации.**

- Подчеркнуть значимость хороших председателей Правления.
- Определить способ поощрения и признания вклада отдельных членов Правления.
- Ввести членов Правления в курс основных дел.
- Учитывать потребности членов Правления при планировании отдела.

## Разработка системы оценки деятельности Правления и его ротации.

На стадии развития компании Правление занято установлением целей работ организации, формированием ее концепции и определением основной стратегии деятельности. На стадии сохранения достигнутого уровня, все организационная работа уже завершена и волнения по этому поводу улеглись, теперь, персонал может эффективно функционировать и при минимальном контроле со стороны Правления. Чем же остается заниматься Правлению?

Фактически же, и на данном этапе Правление продолжает играть ключевую роль. Ниже приведен перечень задач, стоящих перед Правлением на данном этапе:

- **Следить за неизменностью концепции:** Правление является органом, ответственным за соблюдение и поддержание концепции деятельности организации. Сотрудники должны быть ответственны за соблюдение основных целей организации. Новые предложения должны рассматриваться Правлением в свете концепции организации.
- **Финансовый контроль:** Правление ответственно за финансовую целостность организации. Правление следит за ведением и своевременной подачей отчетов. Во многих случаях, Правление также ответственно за приглашение сторонних аудиторов для изучения финансовой документации и финансового контроля деятельности организации.
- **Пересмотр стратегий и процедур:** Исходный пакет стратегий и процедур, составленный на стадии развития, должен пересматриваться, поскольку теперь он должен соответствовать деятельности более объемной и упорядоченной организации, которой она является на стадии становления. При разработке данных процедур и стратегий, Правление должно сотрудничать с персоналом.
- **Сбор фондов:** Сбор фондов может проводиться членами Правления в сотрудничестве с отцом. Члены Правления могут исполнять свои личные контакты в области частного бизнеса или/и контакт в правительственных организациях, для обеспечения финансирования и разнообразности финансовой базы.

- **Инициативы:** Правление может также оказывать поддержку персоналу, в продвижении инновационных предложений, усовершенствовании работы программ. Примером могут послужить члены Правления, которые способствуют установлению связей между микро-предприятиями и крупными компаниями, или члены Правления, которые исполняют свои контакты с другими компаниями, для помощи в организации проекта, направленного на решение нескольких естественных проблем одновременно (например, кредит, здравоохранение, образование, санитария)

Поддержание вовлеченности и интереса Правления на данном этапе требует налажки специальной структуры по достижению максимальной продуктивности вклада Правления, отработки систем подотчетности отдельных членов Правления, создания методов восстановления эффективности работ Правления в новом составе.

**Структура:** Во многих организациях Правление подразделяется на комитет для того, чтобы члены Правления могли проявить себя в той области, в которой они наиболее компетентны. Среди принятых комитетов: финансовый, кредитный (для рассмотрения крупных займов), комитет по персоналу, по сбору фондов и исполнительный комитет (для решения вопросов Правления между его заседаниями). Комитеты могут в полном краткосрочном объеме заниматься Правлением, не требуя участия в заседаниях Правления в полном составе.

**Подотчетность:** Многие организации установили, что они могут способствовать более эффективной деятельности Правления через создание некоторого списка требований (стандартов) для членов Правления и соответственной оценки деятельности Правления в соответствии с этими стандартами. Подобные требования (стандарт) могут быть сформулированы и самим Правлением.

**Ротация:** Темп и уровень эффективности работ всего Правления может зависеть от бездействия одного члена Правления. Однако, с другой стороны, слишком активная вовлеченность других членов Правления может преждевременно охладить их интерес к работе организации. В связи с этим, Правление должно вводить механизм исключения бездействия их членов Правления и организации более мягкого режима работ для наиболее активных его членов во избежание эмоциональных срывов. Во многих Правлениях данная проблема решается путем создания систем ротации. В компании TSPI на Филиппинах, членов Правления избирают на 3-годовалый срок. Член Правления может быть переизбран повторно, в случае соответствия стандартам, установленным Правлением. По истечении двух последовательных сроков пребывания в должности, члену Правления необходимо в течение года не состоять в Правлении, после чего член Правления имеет право снова участвовать в выборах на новый срок.

# Программа Поддержки Общественных Инициатив

---

117071 Москва, ул.Орджоникидзе 13/2, \* тел: (095) 958-21-72 \* факс: (095) 958-51-30

Диагностическая анкета для оценки  
институционального развития  
некоммерческой организации

Фонд Каунтерпарт  
1996

USAID

62

# ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ИНСТИТУЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

На основе опыта семинаров по менеджменту некоммерческих организаций, проводимых в рамках Программы Поддержки общественных Инициатив, изучения отечественных и зарубежных пособий, наблюдения за повседневной деятельностью российских некоммерческих организаций (НКО), была разработана диагностическая анкета для оценки уровня развития НКО и ее программ.

Концепция диагностики некоммерческой организации основана на выделении двух больших групп критериев: "внутренних", относящихся к совершенствованию структуры НКО, и "внешних", характеризующих взаимодействие организации с окружающей средой и эффективность ее программ. По нашему мнению, эти две стороны одного процесса - т.н. "институционального развития" - неразрывно связаны друг с другом и одинаково значимы. Показатели каждого типа представляют собой шкалу с четырьмя уровнями оценки - от 1 до 4. (Пункт 4 соответствует наиболее продвинутой организации).

Разработанная анкета является эффективным инструментом выявления потребностей, планирования и оценки эффективности НКО. Ее также можно использовать для построения "профиля" организации и разработки стратегии и ключевых направлений развития. С этой целью эксперту предстоит выбрать по каждой шкале описание, наиболее точно определяющее реальное положение дел. Вполне возможно, что по некоторым шкалам НКО продемонстрирует признаки, относящиеся к различным пунктам. (Вряд ли существует идеальная некоммерческая организация, которая могла бы оценить себя по высшему баллу по всем шкалам). Это означает, что НКО, которая целенаправленно занимается своим развитием, может выделить ключевые направления "работы над собой". Разработанная методика не предназначена для сравнения различных НКО посредством механического суммирования баллов и выяснения, какая из НКО "лучше" или "хуже". Каждая организация уникальна, у каждой есть свои сильные и слабые стороны, и каждая выбирает свою собственную стратегию развития.

Представляется, что данное пособие могло бы быть полезным для:

экспертов и консультантов, работающих в третьем секторе - для диагностики организации и оценки изменений, происходящих в ней с течением времени (как составная часть семинара по институциональному развитию);

лидеров НКО, заинтересованных в развитии своих организаций и готовых проводить систематическую работу по выбору стратегии и ключевых направлений и показателей развития на основе структурированной методики.

Предлагаемый для оценки организации набор критериев может быть адаптирован в каждом конкретном случае в соответствии с спецификой организации или намерениями консультанта. Необходимо отметить, что диагностическая анкета является лишь одной из многочисленных методик оценки уровня институционального развития.

Координация работ по созданию инструментария осуществлялась Фондом международного партнерства "Каунтерпарт" совместно с российскими и американскими консультантами, а также с лидерами российских общественных организаций, в рамках программы "Поддержка общественных Инициатив" (при поддержке Агентства международного развития США).

# 1. Совершенствование внутреннего устройства НКО (управление деятельностью организации, культура рабочих отношений, финансы и ресурсы)

## *А. Миссия, стратегия, задачи*

1. Миссия НКО не сформулирована. В ответ на вопрос, чем занимается организация, ее руководитель начинает длинное и пространное перечисление многочисленных направлений деятельности.
2. Миссия НКО сформулирована, однако стратегия не разработана. Руководитель организации интуитивно ставит перед сотрудниками задачи, связанные с осуществлением миссии.
3. Миссия НКО сформулирована и записана, руководителю известна стратегия ее осуществления, а сотрудникам - их задачи. Однако сотрудники организации не понимают, какую роль играет их работа в общем стратегическом замысле.
4. Все сотрудники НКО знают, в чем состоит миссия организации, понимают стратегию ее осуществления и знают, какие задачи, в какой срок и зачем им необходимо решить.

## *Б. Процесс планирования деятельности*

1. Деятельность организации никак не планируется. Она состоит из "текучки" и непосредственной реакции на внешние события.
2. Руководитель НКО создает планы работы, сотрудники претворяют их в жизнь. Организация регулярно оценивает результаты своей работы, однако они никак не связаны с процессом планирования. Иногда достигнутые результаты признаются успешными, при этом игнорируется, что они не совпадают с запланированными.
3. Цикл деятельности (от выявления потребностей до оценки результатов) осуществляется, но в неполном варианте. Отсутствует либо выявление потребностей, либо оценка результатов, планирование осуществляется от случая к случаю, например, при написании заявки на грант.
4. Сотрудники НКО регулярно занимаются выявлением потребностей и планируют свою деятельность на основе полученных данных, реализуют намеченные планы и оценивают результаты в соответствии с запланированной процедурой.

## *В. Соблюдение законов и иных документов, регулирующих деятельность НКО*

1. Лидеры и сотрудники НКО не имеют понятия о законах, регулирующих их деятельность как членов НКО и деятельность самой НКО.
2. Лидерам и сотрудникам организации известно содержание законов, постановлений и иных регулирующих документов, но они не соблюдают эти положения и/или пользуются неофициальным покровительством местных органов власти или правоохранительных органов.

3. Лидеры и сотрудники организации выполняют все положения законов и правила, однако их изучение является случайным и незапланированным.

4. Лидеры и сотрудники НКО соблюдают все законы, постановления и инструкции, стремятся не пропустить выход в свет новых документов, предпринимают необходимые усилия, чтобы предотвратить возникновение непонимания или конфликтов с местными органами власти или правоохранительными органами.

### *Г. Прозрачность и открытость*

1. Никто, кроме руководителя НКО, не понимает, на какие средства существует организация. Клиенты не знают, какие услуги они могут получить в НКО и на каких условиях. Документация фактически не ведется. Руководитель считает, что деятельность организации - его личное дело, за которое он/она ни перед кем не должен отчитываться.

2. В соответствии с требованиями доноров НКО предоставляет отчетность, иногда подвергается аудиторским проверкам. Однако руководство НКО считает подобную процедуру обузой, которую приходится терпеть для получения финансирования. Ведется бухгалтерский учет. Отчетность по программам осуществляется нерегулярно, по мере необходимости.

3. Руководители НКО начинают предпринимать конкретные шаги по приданию организации публичного характера, считая это необходимым условием построения партнерских отношений с клиентами, коллегами и донорами. НКО добровольно принимает на себя обязательства придерживаться принципов открытости и прозрачности, однако это относится только к программной, а не к финансовой документации.

4. Сотрудникам и клиентам НКО известен ее бюджет, понятны источники финансирования, конкретные результаты деятельности и выводы аудиторских проверок. Они принимают непосредственное участие в оценке этих результатов и в планировании бюджета. Условия предоставления услуг оформлены в письменном виде. НКО рекламирует свою деятельность, регулярно публикует подробные отчеты и стремится вовлекать местное сообщество в свою деятельность. Организация предоставляет другим НКО доступ к наработанным технологиям и собранной информации.

### *Д. Совет директоров*

1. Совет директоров (или аналогичный орган) отсутствует, руководители НКО не осознают необходимости его создания.

2. Совет директоров имеется. В него входят руководители организации, коллеги из других НКО, известные люди с "громкими" именами. Члены Совета получают информационные пакеты (бюллетени) о деятельности организации и имеют некоторое представление о том, чем она занимается. Руководители НКО иногда обращаются к членам Совета за консультациями.

3. Совет директоров функционирует. Он состоит в основном из экспертов по различным аспектам деятельности НКО и известных людей с "громкими" именами. Совет собирается редко и на своих заседаниях рассматривает

65

отчет руководителей организации. Руководители организации часто обращаются к членам совета за консультациями.

4. Совет директоров является активно действующим органом. В него входят клиенты, представители общественности и эксперты по различным аспектам деятельности НКО. Определены функции и ответственность каждого из членов Совета. Совет директоров имеет следующие полномочия: вырабатывает стратегию осуществления миссии, участвует в деятельности по сбору средств и по связям с общественностью, контролирует соответствие деятельности НКО выбранной стратегии и финансовый менеджмент.

#### *Е. Человеческие ресурсы*

1. В организации некому работать потому, что нет денег на зарплату. Денег нет потому, что некому заниматься сбором средств. Единственный сотрудник организации - ее основатель, который работает на износ.

2. Большинство сотрудников работают в НКО по контракту. Обычно они оформлены на четверть ставки в шести различных организациях и не связывают свою карьеру с данной НКО. Руководитель организации воспринимает их как наемную рабочую силу, об обучении которой незачем заботиться. Уделяется некоторое внимание подбору сотрудников, выделяются рабочие места и должности.

3. Формируется команда сотрудников, связывающих свою карьеру с данной НКО. Появляются добровольцы, в течении долгого времени работающие в организации. НКО начинает заботиться об обучении и повышении квалификации своих сотрудников и становится относительно конкурентоспособной на рынке труда (по крайней мере среди других НКО и государственных организаций).

4. Формирование человеческих ресурсов является целенаправленным видом деятельности НКО. Осуществляется планирование потребностей в человеческих ресурсах на будущее. В соответствии с этими планами проводится обучение и переподготовка сотрудников и добровольцев. Сотрудники и добровольцы имеют возможность профессионального роста, который поощряется организацией.

#### *Ж. Привлечение добровольцев*

1. Добровольцев в организации нет. Руководители НКО уверены, что в наше время никто ничего не делает бесплатно.

2. Время от времени организация привлекает добровольцев из числа членов местного сообщества для помощи в проведении крупных акций. Члены сообщества включаются в добровольную работу самостоятельно, их труд не учитывается. Некоторые из них неформально входят в команду, однако их вклад не фиксируется. Нет базы данных по добровольцам. Отсутствует ясная политика по отношению к добровольцам.

3. Организация считает работу с добровольцами важной частью своей работы, однако не существует никаких специальных программ набора или

обучения добровольцев. Один из руководителей НКО отвечает за планирование и осуществление этой деятельности. Ведется база данных по добровольцам.

4. Привлечение членов местного сообщества в качестве добровольцев является стратегической линией НКО и рассматривается в качестве важного ресурса. Со временем эти добровольцы входят в ядро организации, и из их числа идёт выдвижение на руководящие должности в НКО. Добровольцы принимают участие в выработке стратегии, планировании, осуществлении деятельности и оценке результатов.

### *3. Квалификация/компетентность сотрудников*

1. Сотрудники не имеют соответствующей подготовки и опыта работы в НКО. Деятельность осуществляется на уровне здравого смысла.

2. Некоторые сотрудники НКО прошли подготовку на краткосрочных курсах, самостоятельно изучают литературу и публикации по тематике деятельности, однако их усилия никак не поощряются и не отмечаются.

3. Большинство сотрудников НКО имеют специальную подготовку в области менеджмента НКО, некоторые имеют соответствующее образование в области управления. Руководство организации поощряет стремление сотрудников повысить уровень квалификации, но этот процесс никак не связан с институциональным развитием НКО.

4. Все сотрудники НКО имеют соответствующее образование или прошли специальную подготовку в области менеджмента НКО. Планы повышения квалификации основаны на потребностях организации. Для сотрудников НКО организуются такие специальные мероприятия как стажировка в других НКО, участие в профессиональных семинарах и конференциях. Эксперты в области содержательной деятельности входят в Совет директоров. Организация передает свой опыт другим НКО.

### *И. Стиль и отношения в команде*

1. Руководитель НКО является единственным носителем стиля и ценностей организации. Сотрудники не задерживаются в организации надолго. У них нет общей истории. Не предпринимается никаких усилий для формирования команды единомышленников, осознающих миссию и ценности организации.

2. Руководитель НКО ведет некоторую работу по формированию команды единомышленников, старается передать им ценности и идеалы. Основные решения принимает руководитель НКО, он же принимает на себя всю ответственность за происходящее в организации. Сотрудники удовлетворены тем, что они работают именно в этой организации, однако не воспринимают себя членами одной команды.

3. В НКО существует ядро сотрудников и добровольцев, которые разделяют общие идеалы и ценности. Однако это ядро не распространяет своего влияния на всю организацию. У сотрудников уже есть общие достижения и опыт совместного преодоления трудностей. Принимая важные решения, руководитель, как правило, советуется с сотрудниками.

4. Существует ярко выраженный стиль команды НКО. Новые сотрудники подбираются таким образом, чтобы соответствовать этому стилю. Все они проходят период неформального вживания в команду, ознакомления с историей и передачи идеалов и ценностей. Важные решения принимаются сообща в процессе совместных консультаций, предпринимаются усилия по достижению консенсуса. Функциональные обязанности распределены, сотрудники предпочитают работать сообща, однако при необходимости могут заменять друг друга на рабочих местах. Каждый сотрудник может при необходимости принять на себя ответственность за всю команду.

### *К. Традиции и правила*

1. НКО существует еще слишком недолго, чтобы сформировалась ее история, а повторяющиеся типы деятельности превратились в традиции и правила. Руководитель НКО не придает необходимости развития традиций как важного аспекта развития организации.

2. Носителем традиций является руководитель НКО. Он их придумывает, поддерживает и внедряет. Он же старается оградить организацию от постороннего влияния и вводит в курс дела новых сотрудников и добровольцев.

3. Носителями и инициаторами норм и традиций является ядро команды, как правило, это сотрудники, работающие в организации достаточно долго. Начинается формирование определенных правил деятельности. Часто они принимаются без общего обсуждения.

4. Существует развитая система традиций, покрывающая практически все сферы деятельности НКО. Члены команды сами создают и сохраняют традиции. Неписанные правила ложатся в основу изложенных на бумаге норм деятельности и используются для разрешения разногласий или принятия сложных решений. Все сотрудники регулярно обсуждают нормы и правила, оценивают эффективность их применения с точки зрения осуществления миссии и сохранения стиля работы НКО, вносят коррективы. Новых сотрудников знакомят с основными нормами и традициями.

### *Л. Документация*

1. Не существует никаких документов, регламентирующих деятельность НКО, либо существующие документы никогда не применяются и их содержание никому не известно. Принятые решения не записываются и через некоторое время никто не может вспомнить, были ли они в точности выполнены.

2. Иногда решения, принятые НКО, фиксируются в письменном виде. Эти записи сохраняются и используются в процессе оценки и планирования дальнейшей деятельности. Документы, регламентирующие деятельность НКО, разрабатываются только по требованию доноров или в конфликтных ситуациях, и практически не используются в повседневной работе.

3. НКО ведет определенную документацию: разработаны должностные инструкции, описаны процедуры планирования и принятия решений. К этим документам обращаются редко, сотрудники НКО и добровольцы не принимают участия в их выработке и обновлении.

4. НКО обладает постоянно обновляемыми пакетами инструкций, описывающих часто повторяющиеся действия. Эти инструкции используются для обучения новых сотрудников НКО и добровольцев. Процедуры, регламентирующие деятельность НКО, сформулированы письменно, к ним апеллируют в спорных ситуациях. При приеме на работу сотрудника заключается договор, точно описывающий его обязанности, полномочия, ответственность, а также обязанности и ответственность НКО. Документация, относящаяся к стратегии НКО и организационным вопросам, доступна сотрудникам и добровольцам.

### *М. Финансовые ресурсы*

1. У организации нет никаких финансовых ресурсов, и она не предпринимает никаких попыток по их привлечению. Сотрудники НКО считают отсутствие средств свидетельством своего бескорыстия и духовности.

2. НКО использует любую возможность раздобыть деньги. Изредка и нерегулярно поступают пожертвования или государственные субсидии. Иногда речь идет о участии в проектах, не связанных с миссией НКО. Появляется первый опыт привлечения финансовых ресурсов, взаимодействия с донорами и составления отчетности за полученные средства. И главное - появляются сами финансовые ресурсы.

3. Сбор средств и привлечение финансовых ресурсов осознаются как отдельное направление деятельности НКО. На данном этапе за эту работу обычно отвечает руководитель НКО, а не специально выделенный сотрудник. НКО стремится получить финансирование на осуществление своей миссии и отсечь деятельность, слабо с ней связанную. Финансирование пока неустойчивое.

4. Деятельность по привлечению финансовых ресурсов осуществляется регулярно и целенаправленно как одна из функций НКО. Вырабатывается стратегия финансирования. У организации не менее 5 независимых источников финансирования, каждый из которых обеспечивает не менее 10% бюджета (донорские вливания, социальный заказ, гранты из зарубежных фондов, гранты из российских источников, предпринимательская деятельность).

## **2. Развитие программ НКО для эффективного взаимодействия с внешней средой (содержательная деятельность, управление программами, предоставляемые услуги, интеграция в гражданское общество, социальный маркетинг)**

### *А. Управление программами*

1. НКО не планирует конкретных программ, не имеет представления об управлении ими. Отдельные проекты не успевают за внешними событиями или являются нереалистичными, не связанными ни с потребностями, ни с проблемами, волнующими клиентов. НКО осуществляет их в одиночку (без привлечения партнерских организаций или дополнительных ресурсов).

2. Руководитель НКО эпизодически занимается планированием программ, рассчитывает сроки их реализации, количество сотрудников, привлекаемых для этой цели, т.е. внедряет основы управления программами. Отсутствует увязка программ со стратегическим планом деятельности НКО и других партнерских структур. Достигнутые результаты (даже положительные) не соотносятся со стратегическим планом.

3. Алгоритм деятельности по управлению программами (планирование, осуществление, мониторинг, оценка) осуществляется нерегулярно и в усеченном виде. Отсутствуют или этапы выявления потребностей, или оценки результатов. НКО частично выходит на партнерские отношения (на договорной основе) с заинтересованными структурами по выполнению совместных программ.

4. Организация осуществляет полный цикл управления программой: выявление потребностей, стратегическое планирование в соответствии с этими потребностями (включая способ оценки результата), и реализацию намеченных планов. Намеченные стратегические цели обычно достигаются.

#### *Б. Затратность программ*

1. Руководители НКО совершенно не интересуются и не оценивают, каких затрат стоят результаты деятельности их организации, и живут сегодняшним днём.

2. Затраты НКО на реализацию программ неэффективны и несравнимы с другими НКО, коммерческими или государственными организациями, достигающими аналогичных результатов, так как затратность и экономическая эффективность не стоят на повестке дня, и не ведется никакой документации, позволяющей их оценить.

3. Деятельность НКО сравнима (примерно соответствует) по экономической эффективности с другими аналогичными организациями. Проводится некоторая работа по снижению затратности программ НКО на основе анализа структуры расходов и эффективности программ.

4. НКО использует эффективные технологии и достигает хороших результатов при высокой экономической эффективности. Качество работы весьма приемлемое.

#### *В. Качество услуг / работ*

1. Качество услуг, предоставляемых НКО, приемлемо, но ниже ожиданий клиентов. Клиенты по-прежнему ориентируются на услуги, предоставляемые другими агентствами.

2. Качество услуг, предоставляемых НКО, соответствует ожиданиям клиентов. Клиенты все чаще обращаются в НКО, воспринимая ее как альтернативу другим службам, предоставляющим аналогичные услуги.

3. Качество услуг, предоставляемых НКО, отвечает ожиданиям клиентов и признается местным профессиональным сообществом. Формируется круг постоянных клиентов, поддерживающих устойчивые связи с данной НКО, о чем свидетельствует готовность оплачивать эти услуги напрямую или в материальной форме.

чем свидетельствует готовность оплачивать эти услуги напрямую или в материальной форме.

4. Качество услуг, предоставляемых НКО, способствует созданию ее репутации. Подтверждение тому - рост количества клиентов, расширение видов услуг, наличие писем от клиентов и иных способов выражения благодарности. Данная НКО воспринимается сообществом в местном, федеральном и/или международном масштабе как устойчивая модель организации, удовлетворяющей потребности клиентов.

#### *Г. Поддержка деятельности НКО клиентами*

1. НКО не видит никакой поддержки, финансовых средств или добровольческого труда от своих клиентов/общественности. Руководители организации считают подобное положение нормальным.

2. Клиенты/общественность иногда делают небольшие пожертвования на деятельность организации, как правило, в натуральной форме. Руководители НКО признают важность такой поддержки, однако не осуществляют никакой деятельности среди клиентов/общественности по ее расширению.

3. Клиенты демонстрируют определенную поддержку деятельности НКО и/или частично оплачивают услуги, предоставляемые НКО. Эти поступления носят символический характер, не покрывают операционных расходов и рассматриваются руководителями организации лишь как индикатор признания и поддержки деятельности организации ее клиентами

4. Членские взносы, труд добровольцев, плата за услуги, индивидуальные пожертвования от клиентов/общественности (в том числе натуральные) составляют существенную долю в бюджете организации. Они рассматриваются как стабильный источник средств, помогающий сгладить неравномерности в поступлении других видов финансирования.

#### *Д. Защита интересов клиентов*

1. Клиентов воспринимают как объектов деятельности НКО, в крайнем случае как потребителей услуг. Речь не идет о представлении их интересов. Организация не поднимает проблемы, волнующие ее клиентов, перед местными политиками и творцами общественного мнения, а администрацию рассматривает только как источник средств.

2. Сотрудники организации изредка занимаются выяснением потребностей своих клиентов и пытаются вести переговоры с местной администрацией относительно выделения средств для них. Возникает жесткая конкуренция с другими НКО. Руководители организации утверждают, что "не занимаются политикой" и не имеют никакой четко очерченной стратегии взаимодействия с местными властями.

3. Клиенты рассматриваются как партнеры НКО. Организация понимает необходимость защиты их интересов перед местными политиками и администрацией, проявляет интерес к законодательному процессу, вступает в контакты с администрацией и другими НКО. Однако эта деятельность не организована, никто за нее не отвечает, она не подкрепляется ресурсами или планами организации.

4. Защита интересов и удовлетворение потребностей клиентов рассматриваются как важное направление содержательной деятельности организации, которая осознает себя представителем клиентов/общественности. Эта деятельность специально организуется и управляется. Для ее осуществления НКО взаимодействует с местными законодателями и администрацией, с коммерческими структурами, со средствами массовой информации и вступает в коалиции с другими НКО.

#### *Е. Включенность в профессиональную среду / сети*

1. НКО не поддерживает никаких контактов с аналогичными организациями и не подозревает об их существовании. Лидеры организации строят работу на основе здравого смысла, проб и ошибок. Обычно на этом этапе руководители описывают деятельность НКО эпитетами "уникальный", "единственный в мире", "экспериментальный".

2. Руководители организации знают о существовании НКО и/или государственных и коммерческих организаций, действующих в той же области. Однако НКО не старается установить с ними никаких контактов и подвергает их сокрушительной критике.

3. Сотрудники НКО устанавливают контакты с коллегами. Принимают участие в семинарах и конференциях, однако тщательно оберегают "секреты" своей работы и считают опыт других организаций неприменимым в их уникальных обстоятельствах.

4. НКО включена в профессиональное сообщество или сеть аналогичных организаций. Установлены устойчивые контакты с другими НКО, их опыт тщательно анализируется (даже если он противоречит собственному опыту организации), что способствует улучшению программной деятельности НКО. С другой стороны, организация вносит свой вклад в жизнь профессионального сообщества: публикует методические руководства, проводит семинары и т.п.

#### *Ж. Материально-технические ресурсы*

1. У НКО нет ни помещения, ни имущества. Деятельность осуществляется на дому у членов/сотрудников организации, что недостаточно и неэффективно.

2. У НКО есть маленький офис или она делит помещение с другими организациями. Собственного оборудования практически нет, но есть возможность использовать оборудование "соседей".

3. У НКО есть подходящее помещение, но оно не оборудовано или не отремонтировано (идет ремонт). Руководитель уделяет много внимания оборудованию рабочих мест для сотрудников, приобретению офисной и специальной техники и т.п. Эпизодически привлекаются ресурсы государственных, коммерческих структур и других НКО.

4. НКО владеет подходящим помещением на правах собственности или долгосрочной аренды. Помещение отремонтировано и оборудовано для работы. Есть достаточное количество телефонных линий, телефакс, электронная почта, офисное оборудование и специальное оборудование для

содержательной и эффективной деятельности. Ресурсы привлекаются регулярно и из разных источников.

### 3. Маркетинг

1. НКО или не имеет представления о существующих группах потенциальных клиентов, или эти представления не всегда соответствуют реальности. Организация не работает целенаправленно с общественностью и средствами массовой информации и сама совершенно неизвестна общественности.

2. Организация имеет некоторое представление о своих клиентах, основанное на отрывочных сведениях, эпизодически изучает их потребности, ищет контакты со средствами массовой информации. Однако какая-либо стратегия создания позитивного образа НКО в средствах массовой информации отсутствует.

3. Организация установила контакты со средствами массовой информации. Она разрабатывает стратегию и начинает целенаправленное формирование нового отношения и нового поведения определенных групп населения. Разработана и начинает выполняться программа исследования целевых групп, сотрудничество со СМИ.

4. НКО целенаправленно и активно работает с целевой аудиторией, , проводит тщательно продуманные и организованные кампании "публик рилейшнз" в средствах массовой информации, в результате чего ее деятельность освещается положительно.

**КЛАССИФИКАЦИОННАЯ ОЦЕНОЧНАЯ СХЕМА ДЛЯ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ**

	Отлично	Хорошо	Средне	Ненужно	Мнение отсутствует
<b>Юридическая структура</b>					
1. Нормативные документы организации (напр. Устав и т.п.) ясны и доступны пониманию, в них четко изложены обязанности и функции Правления.					
2. В организации наличествуют документы, описывающие роль и обязанности отдельных членов Правления.					
<b>Структура Правления</b>					
3. Размеры Правления соответствуют задачам учреждения.					
4. Правление представлено людьми разного возраста, пола, интересов, обладающими различной квалификацией.					
5. Существует письменная инструкция, содержащая правила выбора новых членов правления					
6. Существует письменное руководство по отставке членов Правления.					
7. Комитеты, созданные в рамках Правления, отражают потребности организации как в (а) их количестве и предназначении, так и в (б) их функциях и обязанностях.					
<b>Значимость Правления</b>					
8. Значительность роли Правления в структуре организации в соответствии с ее целью и предназначением.					
9. Значимость или соответствие роли отдельных членов Правления целям и задачам организации.					
10. Значимость и соответствие деятельности, предпринимаемой членами Правления лица организации.					
11. Значимость и соответствие юридических условий и требований к работе Правления в лице его членов.					
12. Знания и осведомленность Правления в вопросе установленной структуры организации.					
13. Осознание и понимание Правлением ключевых предпосылок успешного функционирования учреждения.	Ф				
			<i>Продолжение на следующей странице</i>		
14. Осознание Правлением роли различных групп, деятельность которых связана с учреждением.					
15. Компетентность и заинтересованность членов Правления в: (Примечание: Каждая организация должна, используя данную схему, включить в список функционально важные для данной организации области) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Частном содержании жилья</li> <li>• Программе кондоминиумов</li> <li>• Оценке недвижимости</li> <li>• Бухгалтерском учете и финансах</li> <li>• Административной деятельности</li> </ul>					
16. Осознание Правлением текущего положения дел в организации и осуществляемых ею проектов, с финансовой точки зрения.					

17. Способность Правления описать, спрогнозировать и спланировать роль ганизации в ближайшие пять лет, основываясь на сложившихся экономических, циальных и политических условиях.					
<b>Деятельность Правления</b>					
18. Существует письменное руководство по методике и процедуре работы авления.					
19. Частота заседаний Правления отвечает потребностям организации.					
20. Члены Правления регулярно посещают заседания Правления.					
21. Информация поступает членам Правления до проведения заседаний.					
22. Доклады (включая финансовый) представляются: <ul style="list-style-type: none"> <li>• в доступной форме</li> <li>• в полном объеме</li> <li>• в соответствии с запросами Правления</li> </ul>					
23. На каждом заседании Правления ведутся протоколы, которые проверяются и верждаются на последующих заседаниях.					
24. Документация Правления ведется в соответствии с юридическими нормами.					
			<i>Продолжение на следующей странице</i>		
25. Ревизионный доклад представляется Правлению на рассмотрение и обсуждение аудиторам.					
26. Правление имеет письменные руководства по: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ратификации уставных документов</li> <li>• назначении должностных лиц</li> <li>• организации и предоставлении полномочий комитетам.</li> </ul>					
27. Правление разработало руководства по постановке и контролю исполнения олговременных и кратковременных задач учреждения.					
28. Правление разработало и следует инструкциям по информированию новых членов Правления.					
29. Правление регулярно получает письменные и/или устные отчеты директоров рограмм и проектов о деятельности организации.					
30. Члены Правления систематически посещают проекты с целью формирования олее четкой картины функционирования организации и ее прогресса в достижении оставленных целей.					
31. Члены Правления на постоянной основе представляют интересы организации в равительственных учреждениях, общественных и финансовых органах.					
32. Правление сформулировало четкие и реалистичные кратковременные и олговременные цели работы учреждения.					
33. Правление ведет постоянный контроль, оценку достижений и недостатков в работе организации и информирует членов организации о проведенных наблюдениях.					
34. Правление контролирует и оценивает свою работу и достижения в соответствии с поставленными ранее целями.					
35. Общий эффект деятельности Правления: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Деятельность Правления имеет прямое позитивное воздействие на различные</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>программы и проекты, осуществляемые в рамках организации.</li> <li>Деятельность Правления оказывает прямое позитивное влияние на общую деятельность всей организации.</li> </ul>					
			<i>Продолжение на следующей странице</i>		
36. Правление ежегодно или чаще, в зависимости от необходимости, оценивает работу Исполнительного директора в соответствии с его функциональными обязанностями и деятельностью организации в целом, и немедленно оглашает результаты оценки.					
37. Правление регулярно использует информацию, предоставляемую сторонними наблюдателями, для оценки деятельности организации.					
<b>Комитеты.</b>					
38. Организация, функционирование комитетов, включая: <ul style="list-style-type: none"> <li>Исполнительный комитет</li> <li>Финансовый комитет</li> <li>Комитет по материально-техническому обеспечению</li> <li>Комитет по персоналу</li> </ul> а также круг их обязанностей определяется уставом и другими решениями Правления.					
39. На регулярной основе Правление принимает, утверждает и, в случае необходимости, изменяет и документирует деятельность комитетов.					
<b>Заседания Правления.</b>					
40. Правление вырабатывает и следует установленному порядку проведения каждого заседания Правления.					
41. Члены Правления, приходя на заседания, уже ознакомлены со всей информацией, высланной им предварительно, и эффективно выполняют свои обязанности.					
42. Комментарии и вклад членов Правления во время заседаний Правления соответствуют ходу дискуссии.					
<b>Взаимодействия с руководством организации.</b>					
43. Правление осознает и действует в соответствии с принятым распределением обязанностей между Правлением и штатом сотрудников.					
44. Отношения, сложившиеся между Правлением и руководством организации, являются позитивными и благополучными.					
45. Между Правлением и штатом организации сложились позитивные отношения.					