



ФОНДАЦИЯ РАБОТИЛНИЦА  
ЗА ГРАЖДАНСКИ ИНИЦИАТИВИ

покрепяме инициативните

# Обществените фондации в България

Анализ на добрите практики

Фондация „Работилница за граждански инициативи“, юли 2011г.  
Над изданието работиха: **Харалан Александров, Моника Писанкърнева**

## Увод

През последните 10 години у нас дарителството придобива все по-голяма тежест като фактор за подкрепа на общностни инициативи, които варират от чисто хуманитарни каузи до застъпнически действия за прилагането на местни политики. В полето на местното дарителство в полза на конкретен град или община се оказва особено ефективен моделът „обществена фондация“, който днес е разпространен в 10 населени места: Благоевград, Варна, Габрово, Лом, Пазарджик, Русе, София, Стара Загора, Чепеларе и Ямбол.

Обществената фондация (на английски език „community foundation“; точният превод е „фондация на общността“) за разлика от частната фондация не се създава от един дарител, а обединява много индивидуални и корпоративни дарители и работи за развитието на конкретна географска общност (град, община или област).

Обществената фондация се управлява от независим борд, който включва представители на различните сектори (бизнес, местна власт, граждани) и познава добре нуждите на общността. Основната функция на обществената фондация е да набира средства от частни дарители и да ги преразпределя като грантове (безвъзмездна финансова помощ) към граждански организации и неформални групи, работещи в общността. Някои обществени фондации отпускат и индивидуални стипендии.

Обществените фондации мобилизират собствените ресурси на общностите и ги насочват в области, които се нуждаят от подкрепа (най-често това са образование, здравеопазване и превенция на зависимости, работа с деца, младежи и уязвими групи, екология, подобряване на жизнената среда, опазване на културното и историческото наследство, стимулиране на талантите и др.). Също така, обществените фондации помагат на дарителите по-лесно да осъществяват своите благотворителни намерения. Те осъществяват контрол над разходването на дарителските средства от финансираните лица и организации, и дават обратна връзка на дарителите, както и на общността като цяло за ефекта от направените дарения.

Българските обществени фондации са част от световна мрежа, състояща се от 1680 обществени фондации в 150 страни по света. Обществените фондации са изключително популярен модел на организиране на местното гарителство, поради две основни характеристики:

- **Достъпност както за гарителите, така и за финансираните организации:** както по-малки, така и по-големи гарители гаряват на обществени фондации; на практика всеки един би могъл да стане гарител за своята общност чрез обществената фондация; от друга страна, местните организации намират средствата, отпускани от обществената фондация за по-достъпни и по-гъвкави в сравнение с тези, отпускани от публични институции или външни за общността донорски организации.
- **Лидерство в общността:** обществената фондация идентифицира проблеми, набелязва възможности за развитие и финансира иновативни проекти, които обикновено са извън периметъра на действие на институциите, отговорни за развитието; стимулират се гражданското участие и обединяването на различни заинтересовани страни; изграждането на междусекторни партньорства и доверие в общността, или накратко – развитието на социален капитал.

У нас обществени фондации се създадоха и развиха като част от програми за развитие на гражданското общество, финансирани от Американската агенция за международно развитие (2001–2008), Фондация Чарлз Стюарт Мот и Тръста за гражданско общество в Централна и Източна Европа

(2006–2011). Към настоящия момент, Фондация „Работилница за граждански инициативи“ (ФРГИ) е националната подкрепяща организация за развитие на полето на обществените фондации. ФРГИ предоставя грантове за организационно развитие и осигурява достъп до обучения и групи информационни ресурси на действащите обществени фондации в страната.

За целите на това изследване екип на ФРГИ с помощта на социалния антрополог Харалан Александров, проучи и систематизира опита на няколко от най-успешните обществени фондации в България и изведе основните фактори за техния успех. Важно е да уточним, че критериите за успех са не само количествени (размер на привлечените от гарения средства и брой на финансираните проекти), но и качествени – популярността на съответната фондация в общността, убедеността на хората в смисъла и ползата от нейната работа, преживяването за сполука на въвлечените в дейността ѝ актьори в различни роли: гарители, бенефициенти, представители на местното самоуправление и партниращи организации.

Текстът, който следва е организиран по следния начин:

- анализ на всеки от установените фактори за успеха на фондациите;
- примери от практиката, които илюстрират изводите от анализа;
- препоръки към стартиращи обществени фондации как да приложат тази добра практика в своята работа.

## 1. Фокус върху общността

Сред ключовите фактори за успеха на обществените фондации е поддържането на фокуса на работа не просто върху отделни индивиди и групи, но и върху общността като цяло. Това е валидно за различните типове дейности на фондациите: стратегии за набиране на средства, изработване и прилагане на критерии за финансиране, консултиране на изпълнението на проектите и пр. Успешните фондации по правило са посветени на своята мисия да развият общността като насърчават дарителството и ангажирането с общностни каузи. Най-сетне, те изповядват сходно разбиране за това какво означава да живееш в жизнена общност. Най-кратката дефиниция на жизнеспособна общност е такава човешка група, която осигурява за своите членове благополучие и качество на живот по справедлив, предсказуем и устойчив начин. Интересно е, че в разговорите с представителите на различни обществени фондации тази дефиниция се погразбираше, макар да не бе назована експлицитно.

Един пример за поставяне на общността в центъра на вниманието е проектът на клуба на младите журналисти към СОУ Отец Паусий в Лом, подкрепен от обществения фонд в града. В рамките на този проект учениците влизат в ролята на журналисти, които правят критични репортажи за състоянието на града, които след това са представени пред местната публика и по този начин е инициран дебат по проблемите на общността. Този проект постига няколко цели: младите получават възможност да се ангажират с активна гражданска позиция и да почувстват силата на публичността; в общността е въведена перспективата на критичния наблюдател, която позволява на хората да си дават сметка как изглежда техния град отвън; лидерите на общността са предизвикани да вземат мерки за разрешаване на представените проблеми.

Една от проявите на жизнената общност е способността да се поддържа богатство от връзки и отношения вътре в групата и с други групи. В хода на своята работа успешните фондации са развили чувствителност към това измерение на общностния живот. Пример за това е проектът, подкрепен от фондация „Мостове над Тунджа“ - Ямбол за възстановяване и съхраняване на българските празници и среща между жителите на село Ботево и потомците на техни съселани, които са се заселили в Бесарабия преди поколения, но още поддържат българския език и традиции. На пръв поглед става дума за екскурзия с елементи на фолклорна самодейност, но изследването разкри, че за участниците този проект има далеч по-дълбок смисъл на пътуване към себе си, на откриване на своето минало и традиция, на утвърждаване на общностната и национална принадлежност във времена на динамични културни промени и криза на идентичността. Вълнуващата среща със загубените и намерени сънародници позволява на тези хора да видят собствената си ситуация през погледа на другите и да създадат пространство за рефлексия върху загубите и печалбите от промените, настъпили с глобализацията и членството на България в ЕС, както и върху своята разколебана идентичност и перспективи за бъдещето. Като на много места в България, жителите на Ботево страдат от задълбочаваща се социална дезинтеграция: изолираност от света поради отдалеченост, усещане за безперспективност на селския живот поради застаряване на населението и обедняването на селата, отслабване на връзките с младите, които работят и живеят в чужбина и пр. Този проект им позволява да преодолеят загубите и да си върнат усещането за общност, като възстановят отдавна

изтънели връзки със своите сънародници в Бесарабия, едновременно близки и далечни. Така този скромен проект постига значителен резултат, като откликва на дълбинни, макар и неназовани потребности на общността.

### **Препоръка: поддържайте бинокулярна перспектива**

*Поддържането на бинокулярна перспектива ще рече едновременно да се мисли както за интереса и благополучието на индивида, така и за интереса и благополучието на групата. Това означава при инициране и финансиране на проекти да се отчита не просто какви ползи ще произтекат за отделни индивиди или семейства, но и по какъв начин те ще укрепят връзките на подкрепа и солидарност в общността. При оценката на това измерение на проектите може да ни е от полза една по-разгърната дефиниция на жизнена общност:*

**Жизнената общност насърчава развитието на всеки от своите членове, като предоставя многообразие от възможности на индивидите да реализират себе си чрез приноси към благополучието на групата. Здравата общност се стреми да постигне баланс между съревнователност и сътрудничество, като хармонизира целите на индивидите и целите на общността чрез етичен дебат. Жизнената общност управлява социалните неравенства и напрежения чрез поддържане на публичен дебат по въпросите на справедливостта, свободата и солидарността. Здравата общност толерира различията между хората и ги оползотворява като ресурс за развитие. Жизнената общност търси и намира творчески решения на предизвикателствата на живота, като се самоорганизира под различни форми и мобилизира ресурсите на своите членове и отношенията между тях.**



## 2. Култура на участие

Проучването показва, че един от ключовите фактори за успеха на обществените фондации е изграждането на култура на участие и ангажиране с общността. Интуитивно успешните фондации са съумели да създадат в общността пространство, насърчаващо участието и ученето от опита. Както казва Иван Караманов, председател на Управителния съвет на фондация „Мостове над Тунджа“:

*„Нашата организация е място за среща между желанието на хората да даряват и потребностите на общността“.*

Изпълнявайки творчески основната си роля на компетентен посредник между дарителите и бенефициентите, които насочва ресурсите в необходимата посока и осигурява ефективното им използване, успешните фондации постепенно разширяват своите функции и се превръщат в агент на промяната. Те постигат това, като развиват култура на социално ангажиране и гражданска активност и систематично я утвърждават в общността. Фондациите се превръщат в алтернативно средище на общността, в територия за социално творчество, където хората могат да експериментират с нови форми на социално участие, каквото е дарителството и доброволчеството.

Типичен пример за малък проект, който насърчава участието в общността, е възстановяването на центъра на село Дълбоки, старозагорско. С доброволен труд и скромна финансова подкрепа от Фонда в Стара Загора хората от селото възстановяват зелените площи и детската площадка и превръщат запуснатия център в привлекателно място за разходки и социален живот. Хората се отзовават с готовност и ен-

тусиизирано се включват в ремонта – сякаш само са чакали някой да даде знак. В случая инициативата идва от местното читалище, което подготвя и спечелва проекта и организира ремонтните дейности като по този начин утвърждава ролята си на общностно средище.

Докато всяко начинание, насочено към облагородяването на средата в населеното място, се радва на безспорна подкрепа от общността, някои проекти са по-проблематични от гледна точка на обществените нагласи. Пример за това е подкрепата на фонда в Стара Загора за центъра за рехабилитация за възрастни хора с психични разстройства и хора болни от ХИВ и СПИН, създаден през 2008 от неправителствената организация „Здраве и морал“. Наред със специализирани терапевтични услуги, които предоставя, центърът се стреми да осигури възможност за социално участие на хората от тези маргинализирани групи и по този начин да повиши качеството им на живот. Подкрепата на фонда идва в критичен момент от развитието на центъра, преди той да получи устойчиво финансиране за дейността си от републиканския бюджет, и се оказва от решаващо значение за неговото оцеляване. Такива проекти, насърчаващи социалното включване на хора от стигматизирани малцинства като психично болните и носителите на вируса на СПИН, изискват готовност за противопоставяне на консервативни и предразсъдъчни нагласи в общността. Този тип инициативи може да не са особено популярни в момента, но в дългосрочен план имат потенциала да променят културата от изключваща по отношение на уязвими групи и индивиди към приемаща и подкрепяща.



### **Препоръка: стремете са да установите култура на участие във вашата фондация**

Най-сигурният начин да развием културата на участие в общността е да въведем такава в собствената ни организация, като постепенно приобщаваме към нея по-широк кръг съмишленици. Установяването на такава култура не е лесна задача, особено в среда на зависимост и пасивност, каквато често доминира в българските общности и организации. Промяната на културата изисква посветено и информирано ангажиране на всички членове на организацията и особено на онези в лидерски роли. Въвеждането и поддържането на култура на участие в организацията е характеристика на доброто лидерство (което ще разгледаме в една от следващите глави) и същевременно условие за неговото функциониране. За да улесним изследването и управлението на културата във вашата фондация, предлагаме дефиниция на организационна култура през призмата на участието (партиципативност).

Организационната култура може да бъде определена като системата от вярвания, нагласи и поведения (съзнавани и несъзнавани) на участниците в организацията, които формират спецификата на организационния живот. Определящи за културата на една организация са споделените, макар и неоповестени, вярвания за природата и смисъла на участието и властта в организацията. В този смисъл организационната култура е пряко свързана с типа лидерство, който се практикува в организацията, и съответно с типа участие и приноси към организацията, които това лидерство насърчава.

Основното измерение на организационната култура е съотношението зависимост спрямо *взаимозависимост*. Културата на всяка организация е специфична и представлява различна степен на преодоляване на зависимостта и постигане на равнопоставеност и партньорство. Участието в класическата бюрократична организация е изцяло доминирано от йерархична зависимост. Напускането на зависимостта се възприема като разрушително непогчение и се наказва. Ролите са субординирани, служителите са заменяеми като частите на машина, длъжностните характеристики са изцяло изпълнителски, отношенията са алгоритмизирани в многобройни и детайлни процедури. Насърчава се изпълнителността, старанието и чиновничеството, а творческото мислене и взимането на решения са запазени за високите нива в йерархията.

Придвижването на организационната култура от зависимост към взаимозависимост изисква партиципативност. *Партиципативност* в контекста на организация означава въвличането на изпълнителите във вземането на решенията, които ще изпълняват. Партиципативността е характеристика на организационната култура и се проявява като способност за избор в условията на свобода на действие (*discretion*) от страна на голям брой участници в организацията. Партиципативността е предпоставка за добро лидерство както в организацията, така и в общността. Нейното отсъствие позволява злоупотреба с лидерската функция от узурпатор на властта.

### 3. Учене от опита

Културата на участие, установена в успешните обществени фондации, позволява те да функционират в режим на непрекъснато учене от опита и интегриране на наученото в практиката. Донякъде интуитивно, донякъде целенасочено, те са изградили култура на участие (партиципативност) и са се превърнали в учещи се организации. Един от белезите на учещата се организация е, че функционира по-скоро като общност от сътрудници, отколкото като властова йерархия от роли и длъжности, и се управлява по-скоро чрез комплексна координация, отколкото чрез вертикална субординация. Точно по този начин функционират обществените фондации в Стара Загора и Ямбол, където инициативата не идва отгоре на долу, а от всички посоки: например изпълнителният директор и членовете на нейния екип (и в двата случая директорът е жена) се чувстват свободни да се обръщат към членовете на борда и да ги ангажират в различни начинания, към които могат да направят принос. Членовете на борда, от своя страна, мислят за себе си не като за началници, а като за носители на различни ресурси, които са на разположение на организацията. Тези ресурси могат да бъдат материални (нерядко членовете на борда са сред значимите дарители), но също така и социални (контакти и връзки във влиятелни институции и организации) и интелектуални – по правило членовете на бордовете са утвърдени фигури в своята област, носители на експертно знание и професионална компетентност.

Интензивната комуникация между изпълнителските и управленските нива във фондациите води до взаимно обучение и обмен на знание. Тъй като тази комуникация не е самоцелна, а възниква по повод на конкретни задачи, тя осигурява по-

стоянно учене от опита на всички членове на организацията. Най-сетне, по този начин се постига споделяне на лидерството във фондациите, което е в хармония с тяхната мисия и работна задача: да насърчат споделянето на ресурсите в общността. Както ще видим в следващите глави, лидерството наред със социалния капитал са сред основните ресурси за развитие на общността.

Друга особеност на учещата се организация е, че тя активно подкрепя развитието на своите членове, като инвестира в тяхното образование и квалификация и същевременно насърчава ученето от опита. Това важи както за изпълнителския състав, така и за хората в управленски и лидерски позиции. Отлична илюстрация на този възглед е историята на Иван Караманов, който описва своята роля на лидер на обществена фондация като процес на постоянно образование и самоусъвършенстване, при това не в самота, а в общност от съмишленици, които също се учат и развиват:

*„Нашият управителен съвет е жив, пъргав, то се усеща без разговор. Аз ги водя на различни събития и церемонии, за да може всеки да усети какво означава да си в такава фондация. Хората се учат и се развиват, тук хората се учат да говорят, да формулират приоритети, да изграждат дългосрочни стратегии за себе си и общността, и после много от тях влизат в управлението... Едно от най-важните неща е обучението, шест години и повече ние се обучаваме. Научих какво е дарителство и филантропия, какво е мост между донора и бенефициента, как се работи с хора. Разбрах за себе си, че всеки трябва да извърви своята част от пътя.“*



Става ясно, че за Иван ученето е нещо повече от образование, то включва себе изучаване и задълбочаване на себепознанието:

*„Образованието стои в основата на здравата общност, вътрешния заряд и хъса да постигнеш нещо. Все-пак хъсът трябва да изпреварва малко капацитета. Човек не познава себе си в дълбочина, трябва да се изпробва в нови области за да се опознае.“*

Така, в режим на целенасочено учене, себеизследване и споделяне на наученото, Иван разгръща своя лидерски капацитет в полза на организацията и на общността.

### **Препоръка: стремете се да превърнете вашата фондация в учеща се организация**

*Както става ясно от представените примери, изграждането на учеща се организация не е еднократен акт, а постоянен процес на организационно развитие, което изисква информирани и целенасочени усилия. За да подкрепим и улесним този процес във вашата фондация, предлагаме разгърнатата дефиниция на учеща се организация:*

*Учещата се организация е управленски отговор на динамичните промени в средата, които налагат организациите постоянно да се адаптират и развиват, за да бъдат успешни. Тя е организирана около сътрудничеството, цени индивидуалността, насърчава участието и възнаграждава творчеството. В този тип организация властта, отговорността и компетентността не са вменени на ролите и индивидите в тях, а са функция на работната задача. Лидерството се делегира и поема гъвкаво, а правилата подлежат на преговаряне с оглед на по-успешно справяне с работата. Различните стилове на учене се разпознават от организацията и се оползотворяват за целите на развитието. Културата подкрепя развитието на индивидуално и организационно ниво и приветства разпознаването на некомпетентността като отправна точка в процеса на учене. Организацията създава поводи за учене, като поставя своите членове пред интелектуални и професионални предизвикателства и същевременно им осигурява среда за развитие, която позволява да бъдат породени творчески решения на тези предизвикателства. Условия за функционирането на такава организационна култура са доброволната посветеност на целите от страна на участниците и поддържането на етичен дебат.*

## 4. Творческо прилагане на добри практики

Едно от основните предизвикателства пред обществените фондации е да хармонизират принципите и практиките на дарителските фондове по света, които ръководят тяхната дейност, с императивите на местното развитие. Ключово условие за справяне с това предизвикателство е установяването в организацията на култура на участие и учене от опита. Както показахме в предходната глава, учещата се организация е в състояние да се отнася избирателно към наличното знание в областта и да го прилага творчески, като постоянно го доразвива и обогатява.

Както обича да казва Даниела, председател и изпълнителен директор на „Обществен дарителски фонд – Стара Загора“, важен фактор за успеха е критичното отношение към съветите и препоръките, давани отвън. Творческото преосмисляне и контекстуализиране на опита от други страни е етап от израстването и утвърждаването на лидерството в организацията. То позволява утвърдените принципи на работа и добрите практики да се ползват по освобождаващ, а не по зависим начин, като източник на вдъхновение за намиране на сполучливи местни решения, а не като обвързващ модел, който се възпроизвежда механично. Ярък пример от работата на фонда в Стара Загора е превръщането на сватба, на която гостите по традиция гаряват младоженците, в дарителска кампания за Дневен център за деца с аутизъм. Това трансформиране на една традиционна практика в нещо ново, едновременно познато и различно, прави възможно общността да преоткрие и прегъне дарителството не като нещо внесено отвън, а като нещо забравено, но свое, органично принадлежно на културата. В това безконфликтно преобразуване на старото в ново е тайната на алхимията на социалната и културна промяна, а владеенето на тази тайна е проява на трансформационно лидерство, както ще стане ясно в последната глава.

Друг пример за успешно контекстуализиране на добри практики е обществената фондация в Лом, която избира за основно поле на своята дейност възраждането и развитието на местната културна традиция. За тази цел създава няколко специализирани фонда, които носят имената на видни гарители и/или културни дейци. Това решение има реди предимства. На първо място, инвестицията в културата и в таланта на младите повдига и укрепва духа на общността, която се намира в изключително тежко икономическо състояние – Лом е сред най-бедните райони в страната. Организираните от фондацията културни събития създават в хората усещане, че животът в града не е спрял и че е възможно едно по-добро бъдеще. Същевременно този подход позволява да се постигне видим резултат със сравнително скромни средства, тъй като привличането на значителни гарения от общността е на практика невъзможно поради отсъствието на сериозен бизнес. Поименните фондове персонализират практиката на дарителство и напомнят, от една страна, че в Лом са живели забележителни хора със значителни постижения, а от друга, че градът и неговите жители имат приятели по света, които не са ги забравили и ги подкрепят в трудни времена. И най-вече, чрез личния пример за дарителска щедрост се поддържа нагласата за солидарност и подкрепа в общността, особено необходима във времена на оскъдица и криза. Не на последно място, инвестицията в културния живот се оказва отлична инвестиция и в междуличностните отношения, тъй като полето на изкуството по дефиниция е мултикултурно – то е отворено за таланти от различни общности и тъкмо там най-ясно се вижда какво

богатство представляват културните разлики. Неслучайно голям брой даровити деца от многобройната ромска общност се включват с ентузиазъм в инициативите на фондацията. По този начин дори и с оскъдни ресурси организацията успешно се противопоставя на тенденцията за потъване в депресия и постепенно обезлюдяване на града.

### **Препоръка: следвайте ритъма на общността**

*Историята на фондациите показва, че автономизирането на местната организация от опеката на донорските институции не става изведнъж, а постепенно, с натрупването на опит и самочувствие, както и с нарастващия дял от местен ресурс, който организацията успява да акумулира. Важна роля в този процес играе политиката на самата донорска организация, която в добрия случай е чувствителна към индивидуалния ритъм на развитие и растеж на всяка от местните фондации, както и към специфичния контекст в отделните общности. Този усет позволява на донорската организация да се оттегли поетапно, като продължи да подкрепя местната фондация с ресурси и консултиране, без да се намесва грубо в процеса на нейното самоорганизиране. Така външната агенция отваря пространство за разгръщане и утвърждаване на местната структура, следвайки логиката на социалната екология. Както ще видим в следващата глава, придържането към тази логика в отношенията с общността е ключово условие за успеха на обществените фондации.*



## 5. Изграждане на социален капитал

Социален капитал е метафора, която описва качеството на връзките и отношенията в една общност. Състоянието на социалния капитал може да бъде разпознато по следните белези: доверие между членовете на общността; наличие на споделени ценности и капацитет за сътрудничество в името на общностни задачи; способност на общността да ангажира своите членове за доброволно участие и да мобилизира съществуващите социални мрежи за целите на развитието. Социалният капитал е богатство на общността, от което се ползва всеки от нейните членове.

Инвестицията в социален капитал е с много висока възвръщаемост. Когато групата има висок социален капитал, тя може да го използва за целите на своето благополучие и развитие по различни начини, в зависимост от актуалните потребности и приоритети. Ползите варират от чисто икономически (доверието между контрагентите спестява разходи по бизнес транзакциите) през социални (хората се свързват в мрежи и намират творчески решения на проблемите и предизвикателствата на съвместното живеене) до емоционални (членовете на общността се чувстват включени в живота на групата и постигат колективно авторство върху социалния свят, който обитават).

Дарителството по дефиниция е проява на активна загриженост за благополучието на други членове на общността и готовност за споделяне на благата с тях. В този смисъл то е индикация за наличие на висок социален капитал, стига да не е изолирано явление. Политиката на обществените фондации да ангажират колкото е възможно повече хора в ролята на дарители, макар и на малки суми, е пример за инвестиция

в социалния капитал на групата. Може да се каже, че по този начин обществените фондации създават принадлежна стойност на даряването, което вече има смисъл не само за конкретния дарител и бенефициент, а за цялата общност.

Сред най-сигурните начини да се изгради социален капитал е създаването на възможности за съвместно и солидарно действие в конкретната, обозрима човешка група. Тъкмо такива възможности създават обществените фондации, като насочват благотворителността към най-уязвимите членове на общността, например като инициират благотворителни кампании за деца, нуждаещи се от специализирано лечение, за деца в институции и пр. Опитът показва, че навсякъде в страната тези акции се радват на широка подкрепа и мобилизират доброволни приноси.

Основен принцип на изграждане на социален капитал е упражняването на социалната власт по включващ начин, което ще рече покана за участие на изключените групи при зачитане на техните културни особености. Пример за това е практиката на общественения фонд в Лом, където представители на голямата ромската общност присъстват както сред бенефициентите – един от първите проекти е за талантливи деца цигулари от ромски произход – така в управлението на организацията. Ръководителите на фондацията, българи и роми, твърдят, че това се е случило естествено, не в резултат на специална политика на включване. Това означава, че тези хора са интернализирали ценностите на интеграцията и мултикултурното съжителство и ги заварват като своя вътрешна убеденост, а не като наложен от вън императив.



Особено добър повод за изграждане на социален капитал са общи каузи, които изискват колективно действие и ангажират емоционално и морално възможно най-широк кръг индивиди и организации в общността. Успешните обществените фондации често са инициатори на такива масови акции. В някои случаи, като залесяването на опустошените от пожар територии край Стара Загора, инициативата отключва ентузиазъм и активност, които надхвърлят очакванията и показват общността в най-добрата и светлина. Всеобщата мобилизация за справяне с ефектите от бедствието демонстрират пред външния свят и пред самите участници жизнеността на тази общност и капацитета и да преодолява трудностите чрез съвместно и солидарно действие.

Едно ключово измерение на социалния капитал в общността е изграждането на стратегически коалиции около дългосрочни цели. Борговете на успешните фондации, които обединяват влиятелни представители на бизнеса, администрацията и гражданското общество, могат да се разглеждат като образци на такива стратегически коалиции за местно развитие. Например фондация „Мостове над Тунджа“ следва целенасочена стратегия за партниране с всички утвърдени организации на територията на петте общини – Търговската палата, Ротари клуб, БЧК, ИДЕА, ЦОПСИ, читалищни и училищни настоятелства, спортни клубове, културни формации. Фондацията е развила различни модуси на сътрудничество: предоставяне на проектно финансиране на местни организации, съпроводено с консултиране и обучение; логистична и организационна подкрепа на проекти на други организации; участие на равни начала в съвместни инициативи; изграждане на партньорства за прокарване на местни политики и др.

Интересен пример представлява устойчивото сътрудничество между фондацията в Стара Загора и държавните институции – републикански и общински. По силата на професионалната си история членовете на борда и екипа на организацията познават прекрасно работата на институциите и си дават сметка за нормативните ограничения, които ги възпрепятстват да реагират гъвкаво при решаване на проблеми в общността. Фондацията предлага изход от тези затруднения, като установява партньорства по повод изпълнението на конкретни политики и преразпределя задачите по начин, който осигурява по-ефективно изразходване на обществените ресурси. Тази синергия носи безспорни ползи за общността, но възниква известен риск да прерасне в симбиоза между фондацията и държавните институции. Това поставя въпроса за управление на границите и отговорностите при такъв тип устойчиви партньорства, както и въпросът доколко е редно фондацииите да подкрепят финансово държавните институции, финансирани от бюджета. Отговорът на тези въпроси трябва да се търси винаги конкретно, в специфичния контекст на общността. Във всеки случай общината в Стара Загора разпознава това сътрудничество като добра практика и на свой ред създава наредба за съфинансиране на неправителствени организации, която позволява те да участват пълноценно в реализирането на общностни политики. Тази практика заслужава по-задълбочено изучаване, но на този етап можем да твърдим, че наблюдаваме процес на своеобразна коеволюция в хода на взаимодействие между публичните институции и фондацията.





**Препоръка: стремете се във вашата работа да следвате модела на социалната екология**

Това ще рече вашите проекти да укрепват съществуващите връзки на солидарност и подкрепа в общността и да създават нови. Особено много трябва да внимаваме да не подменим неволно съществуващите хоризонтални отношения на взаимопомощ в общността с вертикални отношения на зависимост от външни ресурси. В тази връзка е важно да се знае, че социалният капитал не само се създава и развива, но лесно може да бъде разрушен. За да повишим чувствителността към разрушителните страни на социалното управление, е необходимо да разграничаваме различните възгледи и подходи към развитието, представени тук в резюме.

Най-общо могат да бъдат обособени два типа модели на социално управление: линейни и циклични. Линейните модели се основават на централизиран подход към развитието, известен като *социално инженерство*. Този подход възпроизвежда попечителския, патерналистки модел на държавната бюрокрация – всички решения се взимат от властените институции и се спускат наголу за изпълнение. Политиките на развитие се изграждат върху идеологии, а не върху оценка на потребностите и затова пренебрегват индивидуалните отлики и залагат на груповата идентичност. Този подход се задоволява с научни обяснения, основани върху вярвания, а не върху доказателства. Социалното инженерство се отличава с аrogантна увереност, че съществува единствено правилно решение, което трябва да бъде наложено от позицията на властта, без да се отчита гледната точка на засегнатите. Социално-инженерният подход в управлението често има разрушителен ефект, защото предоставя възможност за съзнавана или несъзнавана злоупотреба с властта. Типична форма на социално инженерния подход е *институционализмът* – на уязвимите индивиди (сираци, инвалиди, психично болни, възрастни, бедни хора) се предписва съществуване в тотални институции, които се опитват да задоволят всичките им потребности (такива, каквито са дефинирани от институцията). Цената е ограничаване на изборите на хората и поставянето им в позиция на зависимост. По този начин се обезвластяват цели групи и се възпроизвеждат отношения на изключване и малцинственост.





Цикличните модели в социалното управление се основават на системния (екологичен) възглед за развитие, известен като *социална екология*. Според социално екологичния възглед задачата на агентите на развитие (публични институции, граждански и бизнес организации) е да обслужват развитието на общността, като я подпомагат в осигуряването на благополучие и високо качество на живот за нейните членове.

Подходът към развитието, информиран от социалната екология, основава решенията върху факти и хипотези, проверени чрез изследователски метод. Това означава изследване и оценка на потребностите на конкретните общности и изработването на специфични програми, които да отговорят на тези потребности. Цикличният модел отчита динамиката на социалното развитие и факта, че разрешаването на един проблем на свой ред води до появата на друг. В този смисъл подходът на социалната екология не си поставя за цел да постигне генерално и окончателно разрешаване на проблемите (тази амбиция е присъща на социално инженерните утопии) а да осъществи поредици от стъпки (политики), които да подобрят съществуващото състояние на нещата. Този подход залага на две важни изисквания за успех: широко участие на заинтересованите страни на различни етапи на политическия процес и активно учене от опита в хода на процеса.



## 6. Добро управление и лидерство

В организационната теория лидерството и управлението са обособени като различни и взаимодопълващи се функции на групата или организацията. Задачата на управлението е да осигури нормалното функциониране на системата, а задачата на лидерството е да помогне на хората да осмислят своя опит и да се учат от него, за да се спазят по-успешно с предизвикателствата на променящата се среда. Докато управлението се грижи да бъдат следвани работните процеси и рутинните процедури в организацията, лидерството насърчава интензивния обмен на идеи и ценности между членовете на групата. По този начин лидерството енергетизира групата, въплъщава мисията на организацията и става символен изразител на посветеността на индивида към нейните цели. В спокойни времена организацията се опира на доброто управление, което поддържа устойчиво функциониране на системата. Във време на промяна и несигурност се изисква функцията на лидерството, което е призвано да преведе организацията или общността през кризата. Тези две функции могат да бъдат поети от различни членове на организацията, но могат да бъдат изпълнявани успешно и от един и същ индивид.

В случая с обществените фондации доброто управление се изразява в придържане към установените модели и принципи на прозрачност, отчетност, ефективност и ефикасност. Доброто управление постига това, като поддържа ясни граници на ролята в организацията и на отношенията между тези роли и насърчава работата в екип. В този смисъл доброто управление навсякъде по света си прилича. Що се отнася до лидерството, то се реализира по специфичен начин, в зависимост от особеностите и потребностите на съответната общност. Въпреки това наличието на добро лидерство не може да бъде сбъркано, то винаги се разпознава от членовете на организацията и на по-широката група. Забележително е, че обществените фондации в България, макар и млади като организации, имат отчетливо различаващи се модели на успешно лидерство. Общото при всички успешни фондации е, *че лидерството в организацията в значителна степен съвпада с лидерството в общността*. Това е така, защото доброто лидерство в областта на общностното развитие се проявява чрез сполучливо мобилизиране на индивидуалните приноси на членовете на общността за целите на нейното обновление. Тази мобилизация може да приеме различна форма, както показва историята на успешните български фондации.

Например председателят на управителния съвет на фондация „Мостове над Тунджа“ Иван Караманов използва своя безспорен авторитет в общността, за да ангажира всички значими фактори в дарителските кампании на фондацията. Както става ясно от неговия разказ, цитиран в трета глава, той схваща лидерската си роля като възможност да реализира своите ценности и убеждения чрез фондацията, чиято мисия и дейност въплъщава тези ценности. За целта той поставя своя опит, ресурси и качества в услуга на организацията и през нея – на общността, като при това продължава да се учи и развива, за да е адекватен на новата си роля. Като част от своята лидерска роля той вижда създаването на среда от съмишленици, която е едновременно активна и рефлексивна:

*„Човешката среда на фондацията позволява на енергични хора да се посветят на добри дела и да се съхранят, като насочат силите си към обществени начинания. Ако не мога да си отговоря сам на важните въпроси, питам други хора – важно е да има човешка среда... Ниска степен на зрялост на гражданите прави демокрацията опасна и разрушителна.“*

Лидерство на Иван Караманов е силно персонифицираното и донякъде харизматично по своята природа, с елемент на визионерство:

*„Виждам след години фондацията като водеща организация в общността“.*

На моменти неговият лидерски стил може да изглежда авторитарен, но очевидно върши отлична работа в Ямбол, където Фондацията успешно реализира своята мисия и разширява дейността си върху територията на съседните общини.

В случай с фондацията в Стара Загора лидерството е по-скоро споделено от членовете на управителния съвет, който е събрал водещи общественици и професионалисти от града, всеки от които с утвърдени лидерски позиции в своята област и в общността като цяло. Тази ситуация отлично илюстрира възгледа за лидерството като групова функция по изпълнение на работната задача на организацията. Необичайната структура на управление на тази фондация, която включва събрание на дарителите, управителен съвет и консултативен съвет, отразява естествените процеси на развитие на лидерството в тази сплотена група от съмишленици, извървели дълъг път в търсене на най-подходящата организационна форма за осъществяване на споделените им ценности и намерения. Общата история и постигнатото разбирателство в тази група позволява един човек да съвместява успешно ролята на председател на управителния съвет и на изпълнителен директор, без от това да произтече конфликт на интереси.

### **Препоръка: стремете се да работите в екип и да споделяте лидерството**

Разказите на лидерите на обществените фондации ясно показват, че екипната работа и споделянето на лидерството имат ключов принос за успеха на техните организации. Същевременно споделянето от тях опит подсказва, че всяка организация, която избере да следва модела на еволюционно развитие, ще се изправи пред редица управленски предизвикателства. Тези предизвикателства имат обща природа, свързана с културните нагласи към участието и лидерството и най-често се проявяват под формата на зависимост, дезангажиране и оттегляне в режим на пасивна съпротива. Разпознаването и овладяването на тези тенденции изисква както владеенето на управленски технологии като работа в екип, така и развиването на специфични лидерски умения и качества. За да улесним ориентирането в сложната материя на управлението и лидерството, предлагаме дефиниции на екипност и на добро (трансформационно) лидерство. Екипът е инструмент, чрез който се управлява изпълнението на комплексни работни задачи, изискващи координиране на разнообразни приноси. Екипът позволява участие във взимането на решения на хора с различни организационни роли, ангажирани с обща работна задача. Екипността предполага процедура на екипно обсъждане, при което всеки от членовете прави принос към взимането на решение, като предлага гледна точка, информирана от специфичната му професионална компетентност. По този начин взетото решение получава колективна санкция от страна на групата от хора, ангажирани с неговото изпълнение (партиципативност). Събирането на екипа и воденето на екипното обсъждане е задача на мениджъра, отговорен за даде-

на работна задача в организацията. Добре сработеният екип не е необходимо да се събира постоянно, тъй като всеки от членовете има ясна представа за сферата на компетентност на останалите и е в състояние да възпроизведе отчасти техните приноси и гледни точки.

**Доброто (работно) лидерство е функция на групата и организацията, която се иницира, когато промените в обкръжението подлагат на натиск общоприетите правила, ценности, роли и работна задача на организацията. Доброто лидерство постига развитие, когато групата и организацията остават в обсега на собствения си контрол, като осмислят и приемат новата задача и структурно се променят, приспособявайки се към нея. Подобно лидерство позволява на хората да изследват и преосмислят възможността си за участие в организацията в коренно различен контекст.**

Трансформационното лидерство е практически тъждествено с практикуването на добро лидерство. То е функция на потенциала на групата и организацията по повод на различни предизвикателства пред нея да излъчи най-компетентния и подходящ индивид за осъществяване процеса на промяната. За да се практикува трансформационно лидерство е необходимо да бъдат налице няколко характеристики, описващи взаимоотношенията на групата с лидера, като: пораждаване на удържача среда за участие на груповите членове, интелектуално предизвикателство пред хората, възможност за осмисляне новите предизвикателства и пр. Това са характеристики, които се усвояват от индивида и групата, най-често под супервизия на организационен консултант.



## Заклучение

### *Лидерството като етична кауза*

Изследването показва, че лидерите на успешните фондации се радват на авторитет и влияние в общността преди да встъпят в тази роля. Тоест тяхното лидерство в общността предхожда лидерството в организацията, те имат дълга история на само-утвърждаване и поемането на ръководна роля във фондацията може да се разглежда като етап от тяхната кариера на общественици. Може да се каже, че тези изявени индивиди срещат организацията по своя път и я разпознават като възможност да реализират по нов начин лидерските си качества. Ползите от тази среща са взаимни, тъй като те донесат в организацията вече утвърдения си авторитет и го предоставят за нейните цели. С други думи, те инвестират във фондацията част от личния си социален капитал, което може да се разглежда и като форма на дарителство. Тази здрава идентификация на индивида с организацията в своята основа е етична – индивидът разпознава ценностите и целите на организацията като добри и достойни, приема ги като свои и избира да им се посвети. Постигането на такава етична идентификация с организацията от нейните лидери е условие за автентичното ангажиране и на другите членове и оттук за всичко останало, което препоръчваме в този наръчник: изграждане на култура на участие, успешна работа и екип и създаване на уеща се организация. Поуката е, че доброто лидерство винаги има силно изразено етично измерение.

От тази поука произтича и последната ни препоръка към вас, лидерите на новосъздадени обществени фондации: струва си да се захванете с тази отговорна работа само ако сте сигурни, че в достатъчна степен споделяте ценностите на филантропията. Ако не вярвате, че хората са по природа по-скоро алтруистични, отколкото егоистични, по-скоро щедри, отколкото алчни, по-скоро загрижени, отколкото безразлични, по-скоро милосърдни, отколкото жестоки, по-скоро добри, отколкото зли, най-добре не се нагърбвайте с лидерство в общността, оставете го на някой по-наивен, който има шанс да успее.

©Фондация **Работилница за граждански инициативи**  
2011