**Методические материалы**

на основе дистанционного курса

**«Создание и деятельность коалиций»:**

(Составители: Н.Слабжанин, Т.Каргина; редакторы: канд. филол. наук И.Крым, Е.Шевелева) - Кемерово, Новосибирск, Иркутск, 2006

Дистанционный курс «Создание и деятельность коалиций» разработан в рамках программы Сибирской сети «Next Wave».

**Предисловие от ресурсного центра «Со-действие»**

**Дорогие друзья!**

Отвечая на прозвучавший год назад запрос на создание коалиции СОНКО-поставщиков социальных услуг, мы понимаем, что это очень серьезное дело, к которому надо подойти ответственно, чтобы а) не плодить мертворожденные организации, б) минимизировать риски, которые неизбежны.

Мы сделали выжимки из довольно объемных материалов дистанционного курса «Создание и деятельность коалиций», с которыми предлагаем вам познакомиться, чтобы понять: а) нужна ли нам такая коалиция; если да, то б) готовы ли мы к ее созданию, если да, то в) как нам действовать.

Все эти вопросы мы готовы обсуждать вместе с вами.

**1. Определение коалиции**

В Современном толковом словаре русского языка дано следующее определение «коалиции»:

 *Коалиция – это объединение, союз, существующий на добровольных началах для достижения общей цели каких-либо государств, партий и т.п.*

В другом источнике мы находим:

*Коалиция – (от позднелат. coalitio - союз), 1) временный военно-политический союз двух или нескольких государств, заключённый для совместных действий против какого-либо государства или группы государств (например,* [*Антигитлеровская коалиция*](http://slovari.yandex.ru/redir?dtype=encyc&url=www.rubricon.com/partner.asp%3Faid%3D%7bA9BD747D-AF2C-4F69-A696-29D41E30732A%7d%26ext%3D0)*). 2) Соглашение между двумя или несколькими политическими партиями. Наиболее часто создаётся для совместного формирования правительства, опирающегося на парламентское большинство этих партий (так, например, коалиционное правительство).[[1]](#footnote-1)*

Фактически, ключевыми словами в данных определениях являются «соглашение о совместных действиях». Это говорит о том, что для понимания такого инструмента, как коалиция, важно осознание интересов ее субъектов (участников), правил их поведения во время совместных действий, направленных на конкретный объект (цель). Следует уточнить данное определение, исходя из того фактора, что в настоящее время участниками коалиций могут являться не только государства и политические партии, но и бизнес, и некоммерческий сектор.

Сектор некоммерческих организаций чаще использует работу в коалиции для защиты своих интересов и прав целевых групп с одной стороны, а с другой, ни одно более или менее серьезное мероприятие третьего сектора, направленное на общество, не может пройти успешно, если не будет создана коалиция.

|  |
| --- |
| ***Коалиция*** *– добровольное объединение, союз организаций или групп граждан, основанное на соглашении о совместных действиях и объединении ресурсов для достижения общей цели.* |

Существуют и другие определения этого понятия. Так, например, в Практическом руководстве по защите интересов и гражданской активности[[2]](#footnote-2), говорится, что коалиция имеет достаточно формализованную структуру, постоянно оплачиваемый персонал, офис. Видимо, здесь авторы имеют в виду долгосрочные коалиции, работающие на национальном уровне. Практика работы некоммерческих организаций показывает, что коалиция может быть и более краткосрочной, и более неформальной, и малобюджетной.

*Отличительной ее особенностью является то, что она направлена на определенную цель и объединяет ресурсы различных организаций и людей.*

Коалиции, наряду с ассоциациями, сетями, альянсами – это лишь одна из форм объединений, в основе которых лежит общность позиции. В отличие от всех перечисленных разновидностей для коалиций характерна большая степень организованности и координации, поскольку коалиции создаются для решения какой-либо важной задачи. Коалиции бывают разных типов: географические, временные, проблемные, многопрофильные, избирательные.[[3]](#footnote-3)

 **2. Типология коалиций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Тип коалиции*** | ***Содержание*** |
| 1. | Формализация | А) формальная, т.е. имеющая регистрацию;Б) неформальная, основанная на: - устном соглашении; -письменном соглашении;В) «на бумаге», т.е. союзники только письменно зафиксировали свое участие, предоставив в качестве ресурса свое имя, а всю деятельность ведет инициатор. |
| 2. | Долгосрочность | А) краткосрочная;Б) долгосрочная. |
| 3. | Уровень задач | А) местные, локальные;Б) национальные/ федеральные;В) международные;Г) глобальные. |
| 4. | Состав | А) организации;Б) неорганизованное население;В) смешанные. |
| 5. | Сфера деятельности.  | А) тематическая (экология, социальная защита и т.д.);Б) мультитематическая (проблема, затрагивающая различные аспекты жизнедеятельности).  |

**3. Коалиция и «социальный капитал»**

Исходя из задач коалиции, можно выделить факторы ее успеха. Это, прежде всего, возможность объединения оптимального числа организаций, имеющих необходимые ресурсы и интерес к достижению коалиционной цели. А в случае, если создание коалиции инициируют общественные организации, которые по своей сути являются защитниками, адвокатами определенных общественных групп, это может обеспечить и широкую общественную поддержку.

Фактически, внутри и вокруг коалиции возникают контактные нити, связывающие как участников коалиции, так и тех, кто поддерживает ее деятельность. *Благодаря этим связям, формируется так называемый социальный капитал*. Социальный капитал существует в каждом обществе. Люди имеют естественную склонность контактировать друг с другом, чтобы улучшать свою жизнь, используя взаимную поддержку. Можно сказать, что взаимная поддержка - это суть коалиции. Так, благодаря социальному капиталу, выраженному в новых знакомствах, новом опыте совместной деятельности мы создаем условия и предпосылки, которые позволят людям и организациям встречаться и развиваться дальше, уже за рамками коалиции. Фактически, эти связи, обусловленные общественной жизнью, влекут за собой и экономические связи. Люди находят новые рабочие места, организации объединяются для новых проектов, а проблема, поднятая коалицией, может побудить государство или бизнес перераспределять свои ресурсы. Сущность коалиции обусловлена природой «социального капитала» и, фактически, вытекает из нее.

|  |
| --- |
| ***Социальный капитал*** *подразумевает институты, отношения и нормы, определяющие качество и количество социальных взаимодействий в обществе. Социальное единство является необходимым для экономического процветания общества и устойчивого развития.* |

В более узком смысле социальный капитал можно рассматривать как набор горизонтальных взаимодействий между людьми, состоящий из социальных сетей (связей) и ассоциирующихся с ними норм, которые влияют на благополучие общества. Социальные связи могут увеличивать производительность, сокращая затраты на ведение деятельности. Социальный капитал облегчает координацию и сотрудничество.

Благодаря тому, что коалиция содержит в себе определенный социальный капитал, который значительно больше, чем социальный капитал отдельно взятой организации или человека - участника коалиции, она становится своеобразным мостом между участниками коалиции и имеющимися в обществе ресурсами. Коалиция может использовать социальный капитал различных заинтересованных организаций, а также служить для его увеличения.

Вот некоторые ответы на вопрос *«Почему формируются коалиции»*:

* коалиции увеличивают "критическую массу" для решения какой-либо конкретной проблемы;
* коалиции более заметны и привлекательны благодаря своей широкой базе;
* коалиции решают проблемы целого социального или общественного слоя;
* коалиции помогают группам доверять друг другу;
* коалиционная работа более эффективна по стоимости;
* скрытое стремление к лидерству одной организации или одного человека;
* взаимные симпатии и общие ценности участников;
* развитие социального партнерства с различными институтами государства и бизнеса;
* развитие связей с мировым сообществом;
* экономическая ситуация в стране и в регионе, политические факторы.

В книге «Защита общественных интересов: курс лекций» говорится о преимуществах коалиции. Это, во-первых, создание «консолидированного мнения» многих людей и организаций. Во-вторых, рост ресурсов для решения проблемы за счет объединения ресурсов участников коалиции и, в-третьих, появление возможности для распределения усилий между участниками коалиции[[4]](#footnote-4).

Однако предложение о создании коалиции может встретить и сопротивление у ее потенциальных участников.

*Ниже представлены некоторые ответы на вопрос «Почему коалиции встречают сопротивление?»:*

* выполнение обязательств, которых прежде не существовало для той или иной группы, может оказаться непосильным или ставящим под угрозу существование коалиции;
* часто группы не могут наладить эффективное принятие решений и контроль над деятельностью коалиции;
* проблема лидерства в коалиции;
* боязнь организаций или групп утратить свою самостоятельность;
* прошлая изоляция потенциальных членов коалиции;
* низкая информированность потенциальных членов коалиции друг о друге;
* экономическая ситуация в стране и в регионе, политические факторы;
* культурные, этические особенности менталитета общества.

Часто для того, чтобы возникла коалиция, требуется проведение определенных мероприятий, которые бы создали благоприятную для будущей коалиции среду. Эти мероприятия призваны помочь ее потенциальным участникам:

 Соотнести свои интересы, мотивации с проектом, общей целью, ради которой создается коалиция, и понять насколько они совпадают.

 Определиться, как далеко организация готова пойти в своих действиях для достижения этой цели; понять, какие ресурсы для этого необходимы.

 Осознать, подходят ли участники и доноры будущей коалиции для совместной работы, на основании их репутации, ресурсов, прежнего опыта взаимодействия.

**4. Технология создания и деятельности коалиции**

Нередко, решив, что нужно создать коалицию, организации начинают прилагать усилия, направленные на объединение. Затем они инициируют какие-либо действия, к сожалению, не определив при этом, что будет являться результатом деятельности коалиции, с решением какой проблемы будет связана ее работа.

**4.1. Определение результата**

Результат напрямую связан с проблемой. Чтобы добиться результата, необходимо точно определить ту проблему, на которую будет направлена деятельность коалиции.

**4.2. Инструменты самоанализа и анализа внешнего окружения**

Прежде чем приступить к непосредственному планированию и реализации мероприятий коалиции, важно, прежде всего, проанализировать как те ресурсы, которыми обладает коалиция, так и те, в которых она нуждается для своих действий. То есть нужно провести первичную, базовую оценку самой коалиции – оценку «изнутри», то есть оценить собственные возможности и слабости, плюсы и минусы коалиции. Не менее важная задача - оценить окружение, понять в каком поле предстоит действовать коалиции, чтобы определить свое место и возможности для действия в этом поле. Это поможет «самоидентифицироваться» и определиться в текущей ситуации, и уже более эффективно и продуктивно действовать дальше.

**4.2.1. Анализ имеющихся и необходимых ресурсов**

Прежде чем приступить к планированию и осуществлению каких-либо мероприятий и проектов, важно провести определенную инвентаризацию тех ресурсов, которыми обладает ваша команда применительно к выбранной вами деятельности, а также определить, какие ресурсы вам необходимы. Это поможет более эффективно спланировать работу и выработать фандрайзинговый план[[5]](#footnote-5) по привлечению недостающих ресурсов.

|  |
| --- |
| ***Ресурсы*** *- это совокупность материальных, финансовых, организационных и других средств, а также человеческие ресурсы.*  |

В случае работы в коалиции необходимо учесть совокупные ресурсы, которые участники коалиции готовы предоставить в общий коалиционный «котел». Коалиция может распоряжаться имеющимися ресурсами, а на привлечение требуемых ресурсов из других источников следует затратить время и усилия.

**Таблица ресурсов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Ресурсы*** | ***Внутренние*** | ***Внешние*** |
| **Человеческие** | Сюда могут быть включены сотрудники, члены и добровольцы организаций, входящих в коалицию, а также их знания, опыт, связи, личные качества, увлечения, которые могут быть полезны для деятельности коалиции | Друзья, родственники, знакомые членов коалиции; специалисты по различным вопросам, с которыми сотрудничает коалиция и другие потенциальные партнеры. |
| **Материально-технические** | Помещения, офисное оборудование, мебель, иное оборудование, принадлежащее организациям-членам коалиции на правах собственности и которое может быть использовано для целей коалиции | Все перечисленное в колонке внутренних ресурсов, если эти ресурсы не являются собственностью организаций-членов коалиции, однако доступны по мере необходимости или на правах долговременной аренды, а также переданные в оперативное управление |
| **Информационные** | Знания членов коалиции, собственные базы данных, периодические издания и другие публикации, которые издают члены коалиции, библиотечный фонд, видео-, аудиотеки,  | Доступ к радио, TV, другим СМИ, интернет, базы данных других организаций, электронные рассылки, знакомство с людьми, владеющими информацией, подписные издания, каталоги и т.д. |
| **Имидж** **коалиции** | Имидж коалиции и каждого ее отдельного члена в глазах ее собственных членов, психологическая комфортность внутри коалиции, финансовая и организационная устойчивость коалиции, осознание коалиции как известного явления (брэнда) | Имидж коалиции в глазах партнеров и конкурентов, местного сообщества, местных властей и бизнеса, известность коалиции (является ли она брендом)  |
| **Финансы** | Финансы, которые удалось привлечь из различных источников на деятельность коалиции (гранты, спонсорские средства, частные пожертвования, целевые средства из местного или федерального бюджета и т.д.) | Потенциальные источники финансирования для деятельности коалиции |
| **Технологии** | Технологии, которыми владеют члены коалиции  | Технологии, которые применяются в третьем секторе или других секторах, которые можно перенять в интересах коалиционной работы  |

**4.3. Привлечение сторонников**

Очень важное место занимает тема, которая связана с нашим желанием работать в коалиции вместе с какими-то конкретными лицами, быть с ними в одной команде. С кем-то мы готовы работать вместе, а кто-то нас не устраивает по каким-то причинам. Если у нас появляются сомнения, то следует задать несколько вопросов самому себе и своим коллегам:

* Что нас останавливает? Субъективное впечатление, которое не имеет под собой никаких фактов, или же оно основано на конкретной информации?
* Каков вклад данного участника в коалицию? Достаточен ли он для того, чтобы работать вместе? Не будет ли он оттягивать коалиционные ресурсы на себя, давая взамен значительно меньше?

Важно отделиться от субъективного впечатления, особенно, если потенциальный партнер имеет ключевое значение для коалиции. Если же нет, то следует выбирать с точки зрения коалиционного процесса. Если вы считаете, что не сможете эффективно работать с данным человеком или организацией, отсутствие которых не является для коалиции принципиально важным, то лучше эту работу и не начинать, так как силы коалиции могут быть потрачены на разрешение внутренних проблем. Стратегия коалиций бывает разная, могут объединяться и прежние непримиримые противники для того, чтобы вместе бороться против общего более сильного врага. Но это уже стратегия коалиции.

**4.3.1. Причины конфликтов внутри коалиций**

Причины могут быть самыми разными, все зависит от конкретной ситуации, от специфики управления коалицией и т.д. Тем не менее, выделим некоторые, наиболее распространенные причины конфликтов внутри коалиций:

1. Различие в целях.
2. Различия во взглядах и представлениях по поводу достижения цели.
3. Отсутствие четких норм, принципов, единых правил взаимодействия внутри коалиции и с внешним окружением.
4. Нечеткость обязанностей членов коалиции.
5. Взаимозависимость задач.
6. Распределение ресур­сов. Борьба за лидерство в коалиции.
7. Плохие коммуникации внутри коалиции.

Профилактика конфликтов и их разрешение в случае возникновения требуют специальных компетенций членов коалиции и ее руководства.

**5. Полученные от объединения силы и слабости.**

Коалиция приносит ее участникам не только силу, но и, в некоторых случаях, ослабляет их на какой-то период. Точнее, в своей природе коалиция имеет как преимущества, так и недостатки, которые оказывают влияние на стратегию.

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки (риски)** |
| 1. Новые ресурсы для участников и для разрешения проблемы.
2. Более привлекательна для населения, для власти и бизнеса, так как это не одна организация.
3. Взаимообучение и взаимоусиление во время работы.
4. Развитие новых лидеров и укрепление уже известных.
5. Расширяет социальный капитал каждого участника и позволяет привлекать новые ресурсы.
6. Возможность привлечь к «своей проблеме» новых сторонников.
 | 1. Коалиция отвлекает силы и ресурсы ее участников от других проектов.
2. Более сильные организации и лидеры могут начать использовать более слабых в своих целях.
3. Часть общих усилий тратится на сохранение коалиции, на профилактику конфликтов.
4. Проблема в части разделения результата, как позитивного, так и негативного.
5. Сложнее принимать решение сообща, чем в одиночку.
6. У каждого участника коалиции своя миссия.
 |

**6. Управление незарегистрированной коалицией**

**6.1. Нормативно-правовая база, регулирующая создание и деятельность незарегистрированной коалиции.**

В случае, если в коалицию объединились не только общественные организации и физические лица, а также организации с другой организационно-правовой формой, включая и коммерческие, и муниципальные, и государственные организации, то они могут использовать для формализации своей работы договор о совместной деятельности. Договор о совместной деятельности, или создание простого товарищества без образования юридического лица, регламентируется статьей 1041 Гражданского кодекса РФ «Договор простого товарищества» : 1. По договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной не противоречащей закону цели.

 Особенностью этого договора является следующее:

 Консенсуальный характер договора.

 Многосторонний характер договора.

 Без образования юридического лица.

Предмет договора – достижение определенной в договоре общей цели.

* 1. **Процесс управления коалицией.**
		1. Процесс управления коалицией можно разбить на определенные шаги:
1. Создание высшего руководящего органа коалиции.
2. Разработка рабочего плана коалиционной деятельности.
3. Распределение обязанностей между членами коалиции.
4. Разработка показателей успешности коалиции.
5. Реализация рабочего плана и контроль.
6. Профилактика и разрешение конфликтов внутри коалиции.
7. Подведение итогов, включая оценку полученных и запланированных результатов.

**6.2.2. Высший руководящий орган коалиции**

Оргкомитет, или Совет – высший руководящий орган коалиции. Он может быть назван и иным образом, но это не меняет сути. Такой орган должен быть. В него могут входить как все члены коалиции, так же он может быть избранным из общего числа членов коалиции.

**7. Особенности работы в коалициях, в которые входят представители различных секторов общества (общественности, власти и бизнеса)**

* Представительство разных секторов придает больший вес коалиции в одних случаях, и, наверное, может быть и минусом. Но этот момент сразу привлекает внимание общественности.
* Выяснение общих интересов и постановка целей может занять больше времени и усилий; может быть сложнее согласовать процедуры принятия и реализации решений.
* Сложнее посадить за один стол людей с равным уровнем ответственности.
* У участников разные по объему ресурсы и возможность доступа к ним.
* Разные принципы формирования и исполнения бюджета.
* Люди, работающие в разных секторах, говорят «на разных языках» (разная терминология и разные ценности и правила), имеют разные представления и опыт коалиционных взаимодействий.
* Желание доминировать у представителей органов власти.
* Лучше лоббируют, работают «один на один».
* Нужно учитывать интересы всех участников. Если это власть, то нужно подумать о соответствии приоритетам органов власти. Если бизнес – то о возможности продвижения бизнеса.
* Возможность в последний (решающий) момент получить «сюрприз», который испортит всю работу в коалиции с представителями власти или бизнеса.
* Более эффективное решение тех проблем, которые ставит перед собой создаваемая коалиция.
* Взгляд с разных сторон на достижение цели.
* Обязательно должна быть большая формализация: договора, прописанные процедуры, принципы коалиции
* Проведение более активного мониторинга коалиционной деятельности.

В качестве вывода следует сказать, что в разных секторах существует разная культура управления, различная терминология и ценности.

Также следует учесть, что у каждого сектора есть свои задачи, основная цель, для достижения которых та или иная организация принимает участие в коалиции. Для представителей государственной власти и местного самоуправления – это реализация властных полномочий для выполнения задач, поставленных в рамках существующего законодательства и местной нормативно-правовой базы. Для бизнеса – это получение прибыли. Для некоммерческих организаций – это реализация миссии в рамках решения социально-значимых проблем. Для политических организаций – это приход к различным уровням власти. Для религиозных организаций – достижение тех задач, которые актуальны для данного культа. Средства массовой информации (СМИ) – решают цели и задачи, поставленные перед ними со стороны учредителей: органов государственной власти и местного самоуправления, или бизнеса, или некоммерческих организаций, или политических, или религиозных организаций, а также частных лиц.

Для снижения рисков разного понимания цели, задач, результатов и подходов к коалиционной деятельности следует *использовать формализацию существующих внутри коалиции договоренностей.*

**8. Экспертная оценка вопросов, актуальных для понимания коалиционной деятельности**

* 1. **Что благоприятствует привлечению сторонников в коалицию?**
	+ Ситуация, сложившаяся на территории, чаще всего, наличие проблемы – конфликта в социальной сфере.
	+ Создание широкого информационного пространства.
	+ Широкая информированность о целях и задачах коалиции.
	+ Значимость объединяющей идеи, проблемы, открытость деятельности коалиции и харизма лидеров.
	+ Актуальность поставленной проблемы.
	+ Состав коалиции, ее участники.
	+ Общность целей и мотиваций.
	+ Организации могут получить какие-либо дивиденды (повышение статуса, привлечение новых членов, спонсоров…).
	+ Авторитет организации, инициирующей коалицию, и личность лидера.
	+ Предложения войти в коалицию.
	+ Реальные перспективы развития, изменения ситуации, понятный смысл деятельности.
	+ Возможности продвижения людей и организаций («засветка», доступ к финансовым источникам, новые целевые группы).
	+ Объединяет всегда общая проблема (интерес) и цель – это на стадии создания. Если коалиция уже работает, то имидж, активность работы, результаты позволяют дополнительно привлечь сторонников.
	+ Больше всего благоприятствует: 1. угроза; 2. успешно выполненные предыдущие действия; 3. открытость, ясные цели.
	+ Цель – ясная, актуальная как для коалиции, так и для каждого ее члена.
	+ Внешние условия.
	+ Надежда на победу, достижимость цели.
	+ Положительный имидж, PR-деятельность
	+ Активная деятельность.
	+ Продвижение интересов групп, входящих в коалицию.
	+ Широкая пропаганда идей коалиции в кругах социально активных людей.

**8.2. Что является главным при создании коалиции?**

* + Учесть интересы всех сторон (партнеров коалиции).
	+ Определить инструментарий для решения коалиционных вопросов, чтобы были учтены интересы всех лиц и групп, входящих в коалицию, потенциальных благополучателей.
	+ Выявление заинтересованных сторон, наличие ресурсов, которые готовы предложить потенциальные участники
	+ Выработка общего видения и общих действий по достижению цели
	+ Желание решить проблему (продвинуть идею) и готовность делать это вместе с другими.
	+ Единомышленники.
	+ Реальное знание ситуации.
	+ Объединение сильных, признаваемых НКО.
	+ Наличие четкого плана действий.
	+ Приверженность целям.
	+ Доверие и конструктив, взаимодействие членов коалиции.
	+ Вдохновение членов коалиции.
	+ Наличие фокуса деятельности и цели.
	+ Собрать близкие по духу организации и людей, единомышленников.
	+ Подписать коллективный договор, хартию, кодекс.
	+ Найти людей и организации, которых волнуют те же проблемы, т.е. есть схожие с вами интересы. Предложить им ваш план (цели, задачи, результаты). Но самое главное – Вы должны сами четко понимать, чего Вы хотите достичь, для чего хотите привлечь сторонников, чем они могут быть Вам полезны, что Вы можете дать взамен, какую пользу.
	+ ясная цель; демократические принципы создания коалиции; равные права организаций, вступающих в коалицию (независимо от размера); ясные процедуры и политика деятельности коалиции.
	+ Цель – ясная, актуальная как для коалиции, так и для каждого ее члена.
	+ Поиск единомышленников**.**
	+ Главное – четко осознавать необходимость создания коалиции, и обеспечить правильное понимание целей создания коалиции ее участниками.
	1. **Что мешает созданию коалиции?**
	+ Межсекторные разногласия.
	+ Ошибки отдельных физических лиц.
	+ Низкий уровень доверия.
	+ Неумение привлечь ресурсы.
	+ Разделение полномочий и ответственности отсутствует как культура или очень слабо присутствует.
	+ Амбиции и неумение работать в коалициях.
	+ Отсутствие единого подхода членов коалиции и четких договоренностей по обязанностям и ответственности.
	+ Нет четкого единого плана действий.
	+ Отсутствие готовности идти на компромиссы, неумение или нежелание искать общие точки при различных подходах.
	+ Лишние люди, стремление лидера собрать под свои знамена всех-всех.
	+ Постоянная нехватка времени на планирование, договоренности.
	+ Завышенные амбиции и ожидания.
	+ Нечеткое представление о том, каких изменений Вы хотите добиться.
	+ Неясная цель; отсутствие ясных процедур и политик; неуважаемый в сообществе инициатор/организация создания коалиции; недостаточная информация.
	+ Отсутствие ясной цели.
	+ Недоверие к другим членам коалиции.
	+ Конфликт интересов.
	+ Двойная игра, «перетягивание одеяла на себя», преследование личных выгод – как имеющее место, так и подозрения на это.
	+ Отсутствие заинтересованных лиц.
	+ Отсутствие авторитетного лидера.
1. http://slovari.yandex.ru [↑](#footnote-ref-1)
2. Практическое руководство по защите интересов и гражданской активности. [↑](#footnote-ref-2)
3. Защита общественных интересов: курс лекций. Книга V/ Под ред. ЦП НКО. - М.: ЦПНКО, 2003. - С. 159. – (Школа управления НКО). [↑](#footnote-ref-3)
4. Защита общественных интересов: курс лекций. Книга V/ Под ред. ЦП НКО. - М.: ЦПНКО, 2003. – (Школа управления НКО) [↑](#footnote-ref-4)
5. Фандрайзинговый план – план мероприятий по привлечению финансовых и материальных ресурсов. [↑](#footnote-ref-5)