



WORLD MOVEMENT *for*
DEMOCRACY

ВСЕМИРНОЕ ДВИЖЕНИЕ ЗА ДЕМОКРАТИЮ

кроссовер:

От Гражданской Общественной Деятельности к Политике

Март 2020 г.

Введение

Политические преобразования предоставляют лидерам возможность осуществить демократические реформы, создать институты и способствовать развитию демократического общества. Иногда, после политических перемен, у активистов гражданского общества появляется возможность влиться в ряды правительства благодаря своим лидерским навыкам, техническому опыту и роду деятельности в своих сообществах. Переход из сектора гражданского общества в правительство в качестве избранных или назначенных должностных лиц может предоставить им новые возможности для продвижения реформ и укрепления демократии.

«Это было закономерно: произошел политический прорыв, и моя страна воззвала. Я должен был откликнуться. Это была эйфория, что у нас появилась возможность построить страну, которую мы хотели - демократию. У нас никогда прежде не было такой возможности, поэтому, когда это случилось, я даже не думал об этом. Я только спросил себя: какой вклад я могу внести в процесс?»¹

Тем, кто переходит на государственную службу, порой бывает трудно ориентироваться в сложности вопросов, отношений, структур и процессов для продвижения программ реформ в их новой среде. Более того, они могут столкнуться со слабыми институтами, укоренившимися политическими интересами и неэффективными бюрократическими системами, которые препятствуют их устремлениям. Их видимая неспособность преодолеть эти проблемы и своевременно провести демократические реформы может способствовать разочарованию населения процессами реформы управления и демократией в более широком смысле.

Чтобы добиться успеха, активисты гражданского общества должны знать о политических, институциональных и технических проблемах, с которыми они столкнутся при управлении, и осуществить свой личный переход из откровенных сторонников вне правительства к эффективным реформаторам в правительстве. Это включает в себя развитие политических навыков, таких как создание и расширение коалиций настроенных на реформы коллег по партии; внедрение новых политических процессов и структур; эффективное общение с общественностью; и разработка и продвижение новой политики или законодательства. Подготовка гражданских активистов к руководству в правительстве может быть важной стратегией для защиты формирующихся демократий от срывов и содействия успешным демократическим преобразованиям.

В этом отчете отражены размышления активистов, которые перешли от гражданского общества к правительству, чтобы другие могли извлечь уроки из их опыта. В частности, он дает представление о следующих вопросах:

- Какие проблемы возникают у тех, кто переходит в правительство?
- Какие стратегии, навыки, инструменты и механизмы обеспечивают успех?
- Какова динамика отношений между теми, кто переходит, и их гражданским обществом и коллегами из правительства?

¹ Этот опрос проводился анонимно; без указания авторства цитируемой речи

- Как повестки дня или приоритеты бывших активистов меняются во время пребывания на посту?
- Как выглядит успешное продвижение демократических реформ для тех, кто переходит во власть?
- Является ли «переход» эффективной стратегией продвижения демократии?

Для этого исследования были опрошены 27 активистов, которые перешли от общественной деятельности к правительственной после политических преобразований в 13 странах в период с 1987 по 2019 годы.² В нем освещены различные предыстории перехода из разных сфер деятельности - включая права человека, гендерные аспекты и инклюзивность, разрешение конфликтов, социальную реформу, борьбу с коррупцией, прозрачность и ответственность, открытые данные и молодежь - в правительство. В опросе приняли участие 14 мужчин и 13 женщин, которые перешли на госслужбу в возрасте от 23 до 60 лет.³

Восемнадцать из опрошенных занимали должности в национальных органах власти, четверо занимали должности в местных органах власти, и двое занимали должности как на местном, так и на национальном уровне. Девять были избраны в парламент, 21 был назначен на должности в исполнительных органах власти, таких как министерства или другие органы. Трех из этих людей как избирали, так и назначали на должность во время карьеры. Лица, которые занимали должности в технических органах, таких как избирательные комиссии или другие аполитичные учреждения, не были включены в опрос.

Каждый из опрошенных сказал, что они увидели для себя возможность поддержать демократические реформы после политических изменений в своей стране путем перехода во властные структуры. Они также согласились с тем, что демократия остается наиболее целесообразным направлением развития процветающих обществ. Однако проблемы государственного управления бесчисленны и сложны. Хотя этот опрос дает начальное представление о проблемах, с которыми обычно сталкиваются активисты, которые приходят в правительство, он все же не является всесторонним исследованием различных обстоятельств, опыта, проблем и результатов их действий в правительстве.

Принятие Решения о Переходе

Хотя изменение национальной политической обстановки может произойти относительно внезапно, политические преобразования осуществляются на протяжении многих лет или даже десятилетий. Участники опроса вливались в правительство на разных этапах политического перехода в своих странах. Они почувствовали, что характер проблем и возможностей, с которыми они столкнулись в правительстве, определил тот момент времени в национальном переходном периоде, в который они решили перейти в правительство. Кроме того, эти проблемы и возможности значительно различались в зависимости от страны и региональных особенностей.

² Опрошенные лица представляли Аргентину, Чили, Грузию, Кению, Либерию, Малайзию, Мексику, Нигерию, Филиппины, Южную Африку, Тайвань, Тунис и Украину.

³ Этот документ также был подкреплён обсуждением в фокус-группах, которое состоялось в 2018 году, до проведения опроса.

Вполне закономерно было отмечено, что конкретная роль чиновника в правительстве также определяет характер его опыта. Например, предполагалось, что те, кто был назначен на министерские посты, будут служить не интересам отдельного сообщества избирателей, а национальным интересам под руководством главы государства. В таких случаях им важно поддерживать доверие человека, который назначил их на эти должности. В свою очередь, те, кто был избран, были подотчетны своим избирателям и, возможно, также были подотчетны политической партии, которая поддерживала их избирательную кампанию. Они сочли необходимым поддерживать доверие своей партии и своих избирателей, в том числе и тех, кто не поддержал их кандидатуры или их повестки дня.

Размышления

Многие из респондентов вспоминали, что задавали себе ряд вопросов до перехода в правительство. В ретроспективе они сочли это полезным для уверенности в том, что они приняли правильное решение для себя, своего дела и своей страны. Вопросы касались понимания своих целей, принципов и приоритетов, а также шансов их успешного продвижения в правительстве. Эти вопросы заключались, в частности, в следующем:

- Ясны ли мои ценности и принципы?
- Мои ценности и принципы тесно связаны с правительством или партией?
- Готов ли я к компромиссу в отношении моих ценностей и принципов? Если да, то каких и каким образом?
- Готов ли я прожить жизнь под пристальным вниманием?
- Какую пользу это принесет моей карьере?
- Выступает ли правительство, в которое я войду, за демократические реформы?
- Буду ли я переходить в правительство в одиночку или с большей группой коллег из гражданского общества?
- Играет ли правительство решающую роль в проведении реформ(ы), которых(ой) я хочу добиться?
- Могу ли я работать в политической партии для продвижения демократических реформ?

Консультации

Интервьюируемые, как на выборных, так и назначаемых должностях, обсуждали необходимость консультаций с различными людьми, организациями и сообществами перед тем, как перейти в правительство. Некоторые сказали, что они опасались перехода, потому что не знали, как отреагируют их коллеги из гражданского общества. Одна из них призналась, что чувствовала огромную неуверенность из-за того, что подумают ее коллеги из гражданского общества, если она перейдет. Однако, посоветовавшись с ними, она поняла, что пользуется их сильной поддержкой, что позволило ей чувствовать себя более уверенно при принятии решения о переходе.

Другой вспомнил, что первоначально он отказался от приглашения войти в состав правительства, потому что он давно выступал против его институтов и политики. Тем не менее, консультации с коллегами из гражданского общества помогли ему понять, каким образом вступление в это новое правительство, которое было избрано демократическим путем, позволило бы ему провести серию

реформ, над достижением которых он долго работал. После того, как он прибыл в правительство, одним из его первых действий было консультирование с представителями гражданского общества, профсоюзов и частного сектора, чтобы определить повестку дня в период его пребывания в должности. Он отметил, что открытость в отношении его решения о переходе и прозрачность при составлении повестки дня на время его пребывания в должности привела к лучшим результатам реформ и меньшему скептицизму в отношении его приверженности делу и достижений.

Консультации не только помогли решить, стоит переходить или нет, они пригодились опрашиваемым лицам еще и для того, чтобы:

- Оценить степень поддержки, которую можно ожидать от сообществ;
- Выявить темы, вокруг которых необходимо сплотиться путем укрепления доверия;
- Понимать приоритеты граждан;
- Четко определить, чего хотелось бы достичь и разработать политические и реформаторские программы;
- Помочь гражданам и бывшим коллегам из гражданского общества понять ограничения, с которыми могут столкнуться в своей новой роли те, кто переходит в правительство; и
- Искать способы, с помощью которых гражданское общество может содействовать реформам.

Лица, которые провели консультации с гражданским обществом до своего перехода, отметили важность продолжения консультаций с гражданским обществом во время работы в правительстве. Это помогало им излагать свои позиции по вопросам и проблемам, создавать и поддерживать доверие, а также демонстрировать прозрачность и подотчетность.

Преодоление Проблем Управления

В ходе опроса был выявлен ряд общих проблем, независимо от конкретных обстоятельств, при которых человек переходит в правительство. Хотя гражданское общество зачастую хорошо знакомо с управлением и правовыми процессами, многие респонденты признали, что не подозревали, до какой степени бюрократия, институциональные структуры и технические процедуры могут осложнить их работу.

«... Как только вы входите, вы понимаете сдерживающие факторы и ограничения, которые у вас есть. Если смотреть со стороны, вы думаете, что все дело в политике или правовых решениях, но затем вы видите, что это далеко не только из-за этого: существуют другие административные ограничения и политические ограничения. Это не так просто, как кажется».

Это повлияло на способность многих респондентов устанавливать и придерживаться повестки дня, координировать межведомственные действия, руководить процессами реформ и общаться с общественностью, и так далее. Некоторые отметили, что политика и порядок действий в их учреждениях не всегда «имеют смысл», что ограничивает их возможности в плане дальнейших реформ.

«Если что-то не так с процедурой, [бюрократы] просто устанавливают дополнительный уровень контроля и обеспечения соответствия - вместо устранения первоначальной проблемы».

В результате несколько участников опроса заявили, что они с большим трудом пытались выполнить такие задачи, как разработка бюджетов, надзор за закупками, учет расходов, проведение проверок и управление персоналом. Люди, которые перешли на работу в правительственные органы, обычно сталкивались с противоречивыми толкованиями того, как бюрократия и управление должны работать, особенно в переходных условиях.

«Проблемы были связаны со сложностью существующих правил, а также с непониманием логики этих правил и положений. Бывает, одно и то же правило разные руководители истолковывают по-своему. Правила не меняются, а интерпретация меняется».

Некоторые люди чувствовали, что они должны были пройти процесс переучивания после поступления на государственную службу. Наряду с пониманием того, как функционирует правительство, они должны были понять, как применять в новых для них условиях свои социальные навыки, такие как менеджмент и создание коалиции.

Создание Команды

Ряд респондентов отметили, что ошибка, которую они допустили, когда вошли в правительство, заключалась в том, что они создавали команду, в которой технические навыки, такие как формирование бюджета, превалировали над политическим опытом и институциональными знаниями. Другие считают, что их успех в правительстве в какой-то степени объясняется их способностью создавать разностороннюю команду, в которую входили люди, обладающие всеми вышеперечисленными навыками, что позволяло им работать над существенными вопросами, умело ориентируясь в сложных государственных структурах. Кроме того, некоторые люди заявили, что развитые навыки внешнего общения необходимы командам для изложения позиций, обеспечения поддержки и обеспечения отчетности перед своими избирателями.

Развитие Отношений для Продвижения Реформ

Независимо от позиции в правительстве, участники опроса считали жизненно важным понять, как развивать, поддерживать и задействовать отношения с коллегами из правительства, гражданским обществом и международными партнерами. Однако некоторые сочли особенно сложным одновременно удовлетворить ожидания своих коллег в гражданском обществе и своих коллег в правительстве. Как сказал один из опрошенных:

«Вы должны быть осторожны в принятии решений, сочетающих интересы ваших коллег в бюрократии и ваших избирателей, включая ваших бывших коллег в гражданском обществе, чтобы не настроить против себя потенциальных союзников».

Поддержание Отношений с Гражданским Обществом:

Многие из тех, кто перешел на госслужбу, рассчитывали, что будут служить связующим звеном между гражданским обществом и правительством. Однако, позиционирование себя для службы в этом качестве требует продуманной стратегии и планирования. Некоторые из этих людей отметили, что вскоре после вхождения в правительство они чувствовали себя изолированными от гражданского общества по целому ряду причин, в том числе из-за представлений в гражданском обществе о том, что правительство по самой своей сути коррумпировано и что теперь оно также должно быть коррумпированным. Другие заявили, что вначале им удавалось поддерживать отношения с гражданским обществом, но им было трудно сохранять доверие со стороны гражданского общества с течением времени из-за компромиссов, на которые они пошли, или из-за того, что правительство, в котором они служили, не спешило инициировать желаемые реформы. Один из опрошенных сказал:

«Гражданское общество ожидает, что вы будете продолжать говорить, как когда-то. Но отношения, обязательства и ожидания от вашего положения в правительстве могут не позволить вам действовать таким образом».

Размышления другого участника:

«Это самая большая проблема - когда вы переходите, вы должны принести свою политическую базу. Там много напряжения, потому что вы уходите [от гражданского общества] на политические должности. Поэтому необходимо сосредоточиться на сохранении связи между лидерами [гражданского общества], которые переходят в политику, и гражданским обществом / людьми».

Некоторые из опрошенных утверждали, что важно было быть открытым для гражданского общества в отношении ожиданий от их новой должности и того, как эти ожидания определяли, что они могли и что не могли осуществить. Это вносило ясность в отношении проблем и ограничений, касающихся их новой роли в правительстве. Разъяснение этих соображений помогло некоторым из опрошенных безболезненно переопределить отношения с бывшими коллегами по гражданскому обществу, что позволило им выявить многообещающие возможности для сотрудничества с коллегами из гражданского общества в будущем.

Создание Партнерства и Коалиций в Правительстве:

«Было неважно, насколько хороши мои идеи, если у меня не было поддержки от других для их реализации».

Некоторым респондентам было трудно создать прочные рабочие отношения с коллегами в правительстве, которые были признаны важными для успеха. Многие респонденты считали, что лидеры гражданского общества, недавно присоединившиеся к правительству, игнорировались давними политиками за то, что они «слишком идеалистичны» и не понимают, как работает правительство. В свою очередь, активисты, которые перешли в правительство, признали, что скептически относились к приверженности реформе некоторых своих коллег со стажем. Другие на назначенных должностях даже подозревали, что правительство использовало их незапятнанный

общественный имидж, чтобы укрепить репутацию правительства в отношении прозрачности и подотчетности, при этом не продвигая эти принципы всерьез.

Несколько респондентов сказали, что их повестки дня достаточно хорошо соответствовали повестке дня партии или администрации. В таких случаях им удавалось относительно легко наладить отношения со сторонниками этой общей повестки дня. Однако это не всегда имело место, особенно для тех людей на выборных должностях, чьи приоритеты не полностью совпадали с приоритетами их партий. В таких случаях многие сочли необходимым создать межпартийные коалиции, такие как женские фракции, из людей, которые могли бы вместе голосовать по определенным вопросам, несмотря на позиции своих партий. Межпартийные коалиции позволили им использовать поддержку, необходимую им для продвижения реформ, когда они не могли получить поддержку в своей собственной партии. Несколько респондентов отметили, что они способны создавать коалиции благодаря своему опыту достижения консенсуса в различных сообществах во время своей общественной деятельности.

Опрос также показал целесообразность налаживания респондентами партнерских отношений с людьми в правительстве, с которыми они не разделяли позиции и мнения, но с которыми они могли бы обмениваться политической поддержкой в определенных случаях. Иногда это требовало согласований в той или иной степени, в силу которых человек каким-то образом мог бы пойти на компромисс по вопросу, который имеет меньшее значение для их общей повестки дня, с пониманием того, что его коллега ответит тем же в какое-то время в будущем.

Другие стратегии для выстраивания отношений с коллегами из правительства включали в себя подчеркнутое разделение заслуг в достижении успеха, предоставление возможности другим влиять на реформы и проводить их, а также отстаивание реформ, которые принесли пользу широкому кругу людей и интересов.

Использование Международных и Многосторонних Партнерств:

Несколько человек важное значение придали развитию тесных отношений с международным сообществом. Как отметил один из них:

«В большинстве стран не хватает местного опыта управления политическими преобразованиями. Поэтому создание технических альянсов с международными организациями может оказать большую помощь в получении доступа к лучшим практикам, опыту и внешней поддержке».

Международные партнеры заслужили высокую оценку за вклад в разработку национальных документов по правам человека, укрепление институтов власти, проведение антикоррупционных расследований и внедрение политики, касающейся прав женщин, свободы выражения мнений, открытых данных и участия общественности.

Некоторые респонденты также признали ценность использования многосекторальной или многосторонней поддержки, чтобы компенсировать отсутствие поддержки среди коллег в правительстве. Они разработали координационные структуры для расширения своего участия за пределами официальных политических структур. Однако некоторые отметили важность использования этих отношений таким образом, чтобы они не угрожали и не отталкивали существующие политические силы внутри правительства.

Смена Приоритетов

Одна из наиболее важных проблем, связанных с переходом, заключается в том, чтобы оставаться верным своим давним демократическим принципам, сталкиваясь со множеством структур, уровней ответственности и интересов, а также узнавая, каким образом можно использовать свою политическую власть. Хотя это не относится к участникам этого опроса, существует множество примеров демократически настроенных людей, которые войдя в правительство, частично из гражданского общества, отступили от своих демократических принципов с целью укрепления собственной власти и влияния. Все участники опроса считали, что важно оставаться верными своим принципам, и полагали, что их планы в правительстве служили этим принципам в течение всего срока их полномочий.

Участники опроса признали, что переговоры и компромисс с коллегами были необходимы для приобретения влияния и достижения соглашений. Вместе с тем они отметили, что существует опасность того, что люди сочтут, что тот, кто вошел в правительство, отказался от своих принципов, даже если он этого не делал. Это вызывает определенную озабоченность, чем дольше человек остается в должности и чем больше со временем совершает компромиссов. Поэтому ряд респондентов подчеркнули важность понимания того, что служба в правительстве не является чем-то постоянным, и что не следует оставаться в должности слишком долго. Другие респонденты заявили, что для них было важно постоянно консультироваться с представителями гражданского общества во время пребывания на посту и информировать их о причинах своих решений во избежание представлений о том, что они отказались от своих принципов, особенно тогда, когда были необходимы важные компромиссы в правительстве.

Многие опрошенные приводили примеры, когда обстоятельства в их странах изменились, и это заставило их изменить свои краткосрочные приоритеты. В одних случаях интервьюируемые смогли воспользоваться непредвиденным поворотом в политическом развитии для консолидации поддержки конкретной реформы. В других случаях изменение обстоятельств привело к потере движущей силы в отношении тех конкретных реформ, которые они отстаивали. Поэтому некоторые размышляли о важности раннего признания меняющихся обстоятельств и разработки стратегии, позволяющей управлять изменениями или использовать их в своих интересах.

Во всех случаях респонденты признавали, что сильные коммуникационные стратегии, которые содержали целенаправленное изложение их приоритетов и позиций, оказывали существенное влияние на то, как их действия воспринимались гражданами и коллегами. Те, кто добился наибольших успехов в управлении своим публичным имиджем, использовали популярные медийные платформы для импровизированной оперативной реакции на развитие текущих событий в их странах.

Темпы Реформ

Многим опрошенным трудно было смириться с реальностью того, что значительные изменения в правительстве занимают много времени, и это было одним из основных размышлений этих участников. Многие из опрошенных вспоминали, что были разочарованы постепенными реформами, смягченными законами и медленным и/или слабым внедрением. К тому же это усугубляет не только личное недовольство - медленные темпы реформ могут привести к

разочарованию среди широкой общественности и даже к отсутствию уверенности в том, что демократические реформы вступят в силу и принесут пользу для их жизни. Поэтому информирование о процессах реформ, включая цели, задачи, действия и сроки, важно для установления разумных ожиданий среди граждан. Двумя ключевыми качествами в правительстве, имеющими немаловажное значение, были терпение и настойчивость. Один из респондентов отметил, что:

«Важно сохранять долгосрочные цели, такие как изменение культуры учреждения, а не заикливаться на краткосрочной игре».

Женщины в Правительстве

Большинство женщин, участвующих в опросе, сказали, что не смотрят на себя через призму гендерной принадлежности, когда речь идет об их роли в правительстве. Однако они были уверены в том, что большинство их коллег-мужчин в правительстве рассматривали их как «женщин в первую очередь», а не как профессионалов, коллег, равных или лидеров. Каждая женщина, опрошенная для исследования, вспоминала о проблемах, связанных с работой женщины в правительстве, начиная от получения комментариев о своей одежде и внешности, до чувства изоляции по признаку пола, притеснений, обесценивания или пренебрежения. Одна из них посоветовала молодым женщинам, решившим перейти в правительство, признать этот вызов и противостоять ему:

«Вас будут называть солнышком и деткой, но вы должны возразить и поправить говорящего, и сказать: «У меня есть имя!»»

Другая сказала:

«У вас есть ценные мнения. У вас есть ценные связи. Пусть они уважают это».

Опрошенные женщины иногда чувствовали, что им нужно работать в два-три раза больше своих коллег-мужчин для того, чтобы успешно продвигать свои повестки дня. Тем не менее, несмотря на препятствия, с которыми они столкнулись, многие были в состоянии достигать целей, будучи в правительстве. К ним относятся такие немаловажные достижения, как реформирование образовательной политики, начало антикоррупционных расследований, обеспечение подотчетности сектора безопасности, защита прав человека, реформирование парламентских процедур, разработка новых конституций, достижение мирных соглашений, принятие законодательства о правах женщин и установление экологических сдержек и противовесов. Чтобы достичь этих результатов, они часто создавали союзы внутри или между партиями.

Ресурсы для Нарращения Потенциала

Хотя некоторые респонденты смогли воспользоваться преимуществами государственного управления или других связанных с ним курсов, предлагаемых их правительством, академическим институтом или организациями гражданского общества, большинство из них заявило, что имеющийся у них доступ к наибольшим и лучшим ресурсам и инструментам управления для наращивания потенциала помог им добиться большего в правительстве. Опрошенные сказали, что они могли бы воспользоваться инструментами для развития следующих навыков:

- Создания политической основы
- Создания коалиций
- Понимания принципа работы властных структур
- Поиска возможностей в кризис
- Общения и обмена сообщениями
- Понимания в вопросах государственного финансирования
- Управления процессами закупок
- Управления изменениями
- Обеспечения подотчетности
- Создания команд
- Развития сетей
- Содействия в проведении консультаций
- Руководства коллаборативными процессами
- Проведения оценки институционального потенциала
- Сбора средств
- Разработки и продвижения нового законодательства

Уход из Правительства

Как отмечалось выше, несколько респондентов считали, что следует понимать, что служба в правительстве не должна быть постоянной, и в какой-то момент следует вернуться к гражданскому обществу. Они сказали, что это было важно понять для себя, когда придет время для возвращения в гражданское общество. Некоторые служащие на назначенных должностях чувствовали необходимость покинуть правительство, когда они ощущали, что их ценности больше не совпадают с ценностями администрации, в которой они служили. Из тех, кто занимал выборные должности, некоторые считали необходимым покинуть правительство после выборов или после того, как они пришли к пониманию того, что не смогут продвигать свои повестки дня, не совершив слишком много значительных компромиссов.

Один из опрошенных, занимавший министерскую должность, напомнил о важности стратегии ухода, которая защищала бы личную целостность и целостность занимаемой должности. Он знал, что его неотступная приверженность прозрачности в бюджетной сфере при исполнении служебных обязанностей раздражала коллег, которые привыкли использовать привилегии своего положения для своей личной выгоды. Он был обеспокоен тем, что после того, как он покинет свой пост, люди в правительстве могут попытаться подорвать его репутацию, чтобы уменьшить ожидания, которые он пытался развить среди граждан для того, чтобы правительство было прозрачным и подотчетным. Поэтому он поручил провести две отдельные аудиторские проверки финансовой отчетности своего офиса перед тем, как ушел с поста, и предпринял другие шаги, которые позволили бы ему доказать, что за время работы в этой должности он не использовал свое положение в корыстных целях. Когда его действительно обвинили в коррупции после ухода в отставку, он смог представить доказательства своих усилий по обеспечению финансовой прозрачности и учету ресурсов, за которые он отвечал как министр.

Измерение Успеха

Те, кто участвовал в опросе, пришли в правительство из разных слоев общества и играли в нем разные роли, поэтому было естественно, что они измеряли успех по-разному, в своих конкретных контекстах. Успех не всегда означал «победу» для опрошенных. Они рассматривали свой успех на основе сочетания сложного политического, технического или социального опыта, который определял способ достижения договоренностей и продвижения своих целей. Тем не менее обнаружили следующие общие черты:

- Маленькие победы могут быть ценными. Например, корректировка операционного бюджета в соответствии с потребностями новой команды или реформирование внутренней процедуры для облегчения административного бремени могут оказать большое влияние. Небольшие победы демонстрируют, что изменения могут быть достигнуты и могут устранить препятствия, стоящие на пути более важных целей.
- Формирование влияния имеет решающее значение. Порой опрашиваемые имели моментальную легитимность и влияние в качестве новичка в правительстве. Однако большинство считало, что их политическое влияние возрастало со временем, по мере развития более прочных отношений внутри правительства. Некоторые считали, что чем успешнее и надежнее они проводили реформы, и чем больше они стремились разделить успех, тем быстрее они приобретали влияние.
- Цель заключается в том, чтобы провести демократические реформы. Во всех случаях опрошенные признали, что успех в конечном итоге определяется способностью человека проводить разумные, значимые и долгосрочные демократические реформы. В ряде случаев реформы были кардинальными, тогда как в других случаях реформы были поэтапными. Многие респонденты отметили, что некоторые из самых больших и долгосрочных их достижений в правительстве связаны с совершенствованием процессов и введением подотчетности.

Выводы

Проблемы управления бесчисленны. В этом исследовании не делается попытка дать всесторонний анализ или рекомендации по преодолению этих проблем. Опрос освещает некоторые из наиболее распространенных, заслуживающих внимания и значительных проблем и успехов тех, кто перешел от гражданского общества к опыту работы в правительстве.

Большинство респондентов считают, что переход из гражданского общества в органы власти после политических преобразований может способствовать продвижению демократических реформ. Они пришли к выводу, что опыт, связанный с переходом к государственному управлению в значительной степени зависит от обстоятельств каждого политического перехода, а также должности, которую человек занимает. Некоторые из них были способны служить связующим звеном между гражданским обществом и правительством, в то время как другие могли использовать поддержку различных секторов для продвижения реформ. Хотя они упоминали об успехах, как малых, так и крупных, они также говорили о стратегиях, которые они использовали для преодоления проблем, с которыми они сталкивались в правительстве.

Некоторым было сложно поддерживать отношения с гражданским обществом или устанавливать партнерские отношения с коллегами из правительства. Другие старались создать команду, которая позволяла им продвигать свои программы. Для тех, кто перешел, установление отношений во всех секторах было особенно важным. Женщины отметили, что отношения и коалиции помогли им

преодолеть недостаток поддержки в своих партиях или администрациях. Женщины также прокомментировали проблемы, возникающие в связи с их половой принадлежностью, в том числе то, что им приходилось работать в два-три раза усерднее, чем их коллегам-мужчинам.

Многие отмечали случаи, когда им казалось, что в краткосрочной перспективе им необходимо пойти на компромисс в отношении своих приоритетов и, в меньшей степени, их повесток дня. Тем не менее, ни один из опрошенных не чувствовал, что им нужно идти на компромисс в отношении своих ценностей и принципов. Краткосрочное отступление от своих приоритетов иногда позволяло им обеспечить более широкую поддержку своих программ в долгосрочной перспективе. В отдельных случаях компромиссы в отношении их приоритетов замедлили реализацию их целей в области реформы. Поэтому респонденты размышляли о необходимости быть терпеливыми и настойчивыми в условиях медленных темпов реформ.

Лица, заинтересованные в переходе, извлекут пользу из изучения опыта тех, кто был до них, особенно из контекстов, аналогичных их собственным. В то время, когда для поддержки людей, переходящих из гражданского общества в правительство, не хватает ресурсов, уроки, извлеченные другими, могут существенно помочь. Кроме того, многосторонние и международные организации, содействующие развитию демократии, должны рассмотреть способы поддержки тех, кто переходит на госслужбу, предоставляя им инструменты и помогая им разрабатывать стратегии для продвижения демократических реформ.

О Всемирном Движении

Всемирное Движение за Демократию - это глобальная сеть активистов гражданского общества, ученых, парламентариев, идейных лидеров, журналистов и спонсоров, которые привержены идее развития демократии.

С 1999 года мы способствуем налаживанию связей между сторонниками демократии и организуем дискуссии и семинары по вопросам демократии в различных регионах мира. Мы активно помогаем демократическим движениям участвовать в межрегиональной солидарности, а также делиться знаниями, поддержкой и стратегиями друг с другом.

Всемирное Движение за Демократию приветствует всех тех, кто вносит свой вклад (в) - и извлекает выгоду из - общения с соратниками, которые сталкиваются с аналогичными проблемами в процессе продвижения демократии. Все сети, группы и отдельные лица, которые разделяют принципы и ценности, изложенные в нашем Основополагающем Заявлении, могут присоединиться к Всемирному Движению за Демократию в качестве участников.

Национальный Фонд Демократии в Вашингтоне (Округ Колумбия) выполняет функции Секретариата Всемирного Движения за Демократию.