

**UNIVERSITATEA BABEȘ BOLYAI CLUJ NAPOCA
FACULTATEA DE SOCIOLOGIE ȘI ASISTENȚĂ SOCIALĂ
SCOALA DOCTORALĂ**

**INOVAȚIE ȘI INSTITUȚIONALIZARE ÎN
DEZVOLTAREA SOCIALĂ. ROLUL ORGANIZAȚIILOR
DE SPRIJIN**

**CU APLICARE LA DOMENIUL FILANTROPIEI DIN ROMANIA
ȘI EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST**

REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

Conducător de doctorat:

PROF. UNIV. DR. PETRU ILUȚ

Student doctorand:

ALINA MIHAELA PORUMB

2015

CUPRINS

INTRODUCERE: MOTIVAȚIA ȘI SCOPURILE CERCETĂRII

CAPITOLUL 1. PERSPECTIVE TEORETICE

CAPITOLUL 2. DISTINCȚII CONCEPTUALE

CAPITOLUL 3. TEMA CERCETĂRII, POZITIA CERCETĂTORULUI ȘI CONSIDERAȚII METODOLOGICE

CAPITOLUL 4. CONTEXTUL ACTIVITĂȚII FILANTROPICE ÎN ROMÂNIA ȘI ÎN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST

CAPITOLUL 5. POZIȚIA, ROLUL ȘI RELAȚIILE ORGANIZAȚIILOR DE SPRIJIN PENTRU DEZVOLTAREA FILANTROPIEI DIN ROMÂNIA ȘI PATRU ȚĂRI DIN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST

CAPITOLUL 6. UN STUDIU DE CAZ CE COMPARĂ INTENȚIILE STRATEGICE ȘI PRACTICILE FILANTROPICE INOVATIVE EMERGENTE ÎN DOMENIUL INSTITUȚIONAL CU AJUTORUL UNEI ORGANIZAȚII DE SPRIJIN PENTRU DEZVOLTAREA FILANTROPIEI

CAPITOLUL 7. CONCLUZII GENERALE

REFERINȚE ȘI BIBLIOGRAFIE

INTRODUCERE: MOTIVAȚIA ȘI SCOPURILE CERCETĂRII

Cercetarea a început cu o serie de întrebări care au apărut în viața mea profesională, în timpul studiilor doctorale fiind practicant în strategie într-o organizație de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei. Înainte de începerea cercetării doctorale, am fost implicată în dezvoltarea unei noi strategii concentrată asupra rolului de agent de schimbare pe termen lung al organizației și acest proces a fost un spațiu important pentru a face presupuneri explicite asupra procesului de schimbare din perspectiva organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei. Având în vedere că practica necesită deja într-o anumită măsură dezvoltarea unui cadru teoretic despre rolurile și posibilele rezultate ale unei organizații de sprijin, am decis să-mi dezvolt analiza, practica, precum și cunoștințele despre organizațiile de sprijin, concentrându-mă astfel asupra acestor întrebări și implicând și alți practicieni în studiul acestui domeniu în România, Europa Centrală și de Est și la nivel internațional. În același timp am dorit să dezvolt un fundament mai solid pentru înțelegerea organizațiilor de sprijin și a rolului ei în practică, pornind de la teorii din domeniul sociologic care să îmi permită să studiez legăturile între diferitele niveluri

de activitate: al practicii individuale în domeniul dezvoltării, al organizațiilor de dezvoltare și al câmpurilor organizaționale, pentru a înțelege cum practicile de la acest nivel pot influența sistemul social extins și instituțiile sale. Astfel un prim factor motivant al cercetării a fost o mai bună înțelegere a proceselor de schimbare socială care permite o practică organizațională mai bună.

O a doua arie de cercetare a fost legată de ansamblul de cunoștințe din practica de dezvoltare socială. Am avut acces la un volum de cunoștințe formalizate, dar în același timp, având în vedere ca în România domeniului de sprijin pentru dezvoltare era încă în stare emergentă, în opinia mea nu existau încă suficiente cunoștințe explicite sau reflecție despre ce constituie o bună practică în contextul românesc, în relație cu ceea ce se întâmpla deja la nivelul Europei Centrale și de Est și la nivel internațional. Din acest motiv am dorit să explorez mai multe legături dintre acțiunile practice din domeniul organizațiilor de sprijin pentru filantropie și diferite ansambluri de cunoștințe care ar putea fi utile pentru interpretarea acestei practici; să contribui la un cadru teoretic pentru domeniul organizațiilor de sprijin și să înțeleag mai bine cum să sprijin învățarea în practică pentru profesioniștii din acest domeniu.

Cu aceste scopuri în minte, un bun proiect de cercetare trebuia să adauge valoare la trei niveluri:

- a. La nivelul practicii proprii prin înțelegerea mai bună și reflecția asupra rolului practicianului și acțiunilor specifice pe care le-ar putea întreprinde pentru a-și îmbunătăți practica;
- b. La cel al practicii profesionale a organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei din România, Europa Centrală și de Est și de la nivel internațional;
- c. La nivelul unor comunităților universitare interesate de cercetarea organizațiilor și a influenței lor asupra sistemelor sociale cât și de urmărirea conexiunilor între diferite niveluri.

Această combinație de obiective de cercetare și beneficii potențiale ale cercetării a condus la un plan al cercetării care pune în paralel contribuții din ansambluri de cunoștințe cât și din practica dezvoltării filantropiei din România, Europa Centrală și de Est și de la nivel internațional.

Teza de doctorat este structurată în șapte capitole. Sursele și conținutul fiecărui capitol sunt prezentate mai jos și detaliate după cum urmează:

Capitol	Sursa constințelor/conținut cheie
Capitolul 1. Perspective teoretice	Trecere în revistă a conceptelor din domeniul sociologiei și teoriei sociale. Concepte cheie: teoria practicii sociale; antreprenariat instituțional; orientarea către practică în organizațiile strategice; învățare organizațională și știința acțiunii.
Capitolul 2. Distincții conceptuale	Trecerea în revistă a conceptelor din domeniul dezvoltării, organizațiilor neguvernamentale și al științelor comportamentale aplicate. Concepte cheie: Dezvoltare socială, dezvoltarea capacității, organizație non-guvernamentală de dezvoltare, organizație de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei, inovare socială.
Capitolul 3. Tema cercetării, poziția cercetătorului și considerații metodologice	Trecere în revistă a bibliografiei legate de calitatea cercetării, cercetarea acțiune și învățarea în comunitățile de practică. Prezentarea metodologiei cercetării.
Capitolul 4. Contextul activității filantropice în România și Europa Centrală și de Est	Rezultatele cercetării acțiune în patru țări (sumarizarea punctelor de vedere ale respondenților) despre contextul și practica filantropică; un model ideal de comportament filantropic; Perspectiva cercetătorului/practicianului asupra evoluției contextului în România și în regiune.
Capitolul 5. Poziția, rolul și relațiile organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei din România și patru țări din Europa Centrală și de Est	Rezultatele cercetării acțiune în patru țări (sumarizarea punctelor de vedere ale respondenților, cercetători și lideri de organizații) despre organizațiile de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei. Studiu de caz despre învățarea într-o comunitate de practică internațională pentru fundații comunitare (organizații locale pentru sprijinirea dezvoltării filantropiei).
Capitolul 6. Un studiu de caz ce compară intențiile strategice și practicile filantropice inovative emergente în domeniul instituțional cu ajutorul unei organizații de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei	Un studiu de caz despre o organizație națională pentru sprijinirea dezvoltării filantropiei din România (ARC) și intențiile sale strategice, sprijinul pe care îl oferă pentru practici noi și instituționalizare în domeniul filantropiei; ilustrarea unor abordări, rezultate și analize ale cazului în relație cu teoria organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei.
Capitolul 7. Concluzii generale	Comparație între concluziile diferitelor capitole, concluzii și sugestii pentru viitor.

CAPITOLUL 1: PERSPECTIVE TEORETICE

1.1 O teorie a practicii sociale și aplicațiilor sale în studiul organizațiilor, câmpurilor organizaționale și a schimbării sociale: În opinia mea, perspectiva teoretică ce mi-a permis să ating scopurile cercetării precum și conectarea cu o comunitate interpretativă a fost teoria practicilor sociale. Aceasta a fost introdusă de Reckwitz (2002:243-244) care leagă munca câtorva cercetători în domeniul teoriilor sociale precum Bourdieu, Giddens, Foucault, Garfinkel, Latour, Taylor și Schatzki într-o teorie a practicilor sociale, bazându-se pe aspectele comune ale operelor acestor autori și ignorând unele din particularitățile abordărilor acestora.

În definiția sa, practica este “un tip de comportament rutinier care constă din câteva elemente, interconectate: forme de activități ale corpului, forme de activități mentale, obiecte și utilizările lor, o cunoaștere de fond sub forma de înțelegere, know-how, stări emoționale și cunoștințe motivaționale” (Reckwitz, 2002:249). O practică socială depinde de existența și interconexiunile dintre aceste elemente. Indivizii sunt purtători “a multiple practice diferite care nu trebuie să fie conectate una cu alta” și “ai unor căi rutiniere de a înțelege, cunoaște și a dori” (Reckwitz, 2002:250). Astfel, putem vedea oamenii ca o intersecție a unei multitudini de practici.

1.2: Practică și practicieni: Whittington (2006:615) ne aduce atenția asupra oamenilor implicați în practicile sociale (practicienii), “actorii de a căror abilități și inițiative depind acțiunile [...] acești actori nu sunt văzuți ca simple automate, ci ca interpreți artiști ai acestor practice”. Whittington analizează cum teoria practicilor poate fi aplicată domeniului organizațiilor strategice precum și altor domenii sociale mai largi, oferind cadrul pentru realizarea conexiunilor între micro-detaliu și forțele sociale mai mari.

1.2 Structurare, câmpuri și procesul de instituționalizare: DiMaggio și Powell (1983), Barley și Tolbert (1997), Schatzki (2000), Scott (2000), Reay și Hinings (2005) discută despre conceptul câmpurilor organizaționale ca un nivel de analiză din ce în ce mai util pentru teoria instituțională, fiindcă permite luarea în calcul atât a organizațiilor precum și a relațiilor orizontale și verticale dintre ele. Acest nivel permite înțelegerea “presiunilor normative contextuale care mențin stabilitatea, cât și a dinamicilor care precipită schimbarea” (Reay și Hinings, 2005:105). Barley și Tolbert conectează teoria practicii sociale cu teoria neo-instituțională, definind instituțiile ca pe niște constrângeri asupra opțiunilor indivizilor

și colectivităților, dar care sunt deschise spre modificare în timp. În opinia lor, instituțiile sunt “codate în ansamblul cunoașterii practice a actorilor (sub forma schemelor interpretative, resurselor și normelor adaptate unei situații particulare pe care Giddens le numește modalități)” și care influențează modul în care “oamenii comunică, folosesc puterea și determină ce comportamente sunt sancționate și recompensate” (Barley și Tolbert, 1997:98). În această accepțiune ei compară instituțiile cu noțiunea lui Giddens de “structură” și explorează procesul “structurării” ca un proces de “definire instituțională”, care, explorat de DiMaggio și Power, este format din patru etape: “o creștere a interacțiunii dintre organizațiile din câmp; apariția unor structuri inter-organizaționale de dominație bine definite și a unor tipare de coaliții; o creștere a încărcăturii informaționale cu care organizațiile se confruntă și dezvoltarea unei conștientizări reciproce la nivelul participanților dintr-un set de organizații implicate într-o întreprindere comună.” (DiMaggio și Powell 1983: 148 în Barley și Tolbert, 1997:95)

1.4 Aplicațiile teoriei practicilor sociale la organizații și câmpuri sociale:

Whittington (2006) trece în revista modificarea practicilor în organizațiile strategice și afirmă ca aceasta poate oferi un cadru de cercetare care leagă munca practicienilor din domeniul strategic în interiorul organizațiilor cu efectele acestor în afara organizațiilor. El notează că teoria practicilor este preocupată și de modul în care “câmpurile” sociale (folosind noțiunea propusă de Bourdieu) sau “sistemele” sociale (noțiune propusă de Giddens) definesc practicile. Greenspan (2014) discută aplicarea analizei organizaționale inspirate de Bourdieu pentru înțelegerea organizațiilor de advocacy. El sugerează că o analiză a acestor organizații poate urma constructele oferite de Bourdieu, inclusiv capitalul cultural instituționalizat, capitalul cultural încorporat, capitalul lingvistic, cel social și simbolic.

1.5 Inovare și antreprenoriat instituțional: Un ansamblu de cunoștințe utile care continuă explorarea rolului practicienilor în schimbarea, nu numai a propriilor practici, ci și a cadrului instituțional mai larg, este cel legat de “antreprenorului instituțional” ca și de practica “antreprenoriatului instituțional”. “Instituțiile noi apar atunci când actori organizați cu suficiente resurse (antreprenori instituționali) văd în ele oportunitatea de a realiza interese pe care valorizează la nivel înalt.” (DiMaggio, 1988 în Garud et. al, 2007:957). Battilana (2006:657) vede antreprenoriatul instituțional ca un concept aplicabil “indivizilor, grupurilor de indivizi, organizațiilor sau grupurilor de organizații.” Phillips și Tracey (2007:315) explorează modul în care

noțiuni cum ar fi capacitățile și abilitățile antreprenoriale dezvoltate de studiile economice ar fi relevante pentru înțelegerea antreprenoriatului instituțional dat fiind faptul că “recunoașterea oportunităților în antreprenoriatul instituțional cere creativitate, rețele sociale, precum și o cunoaștere preliminară și experiență.” Ei îl citează pe Maguire et. al (2004) pentru a ilustra că “antreprenorii instituționali din domenii emergente tind să aibă: a) identități și roluri care le permit să construiască legitimitate și să acceseze resurse ale unor factori interesați diverși; b) abilitatea de a dezvolta linii de argumentare care fac apel la diferiți factori interesați; și c) abilitatea de a face conexiuni între practici organizaționale existente și practici noi și să alinieze noile practici la valorile factorilor interesați cheie.” (Phillips și Tracey 2007:316). Lounsbury și Crumley (2007) afirmă că este posibil să abordeze practica (văzută ca un tipar într-un nod de activități, nu ca o activitate în sine) ca o instituție și de aceea este posibil să urmărească, prin cercetare, modul în care inovarea în cadrul activității duce la stabilirea de noi practici prin instituționalizare. Autorii introduc noțiunea de performativitate care presupune că performanța individuală a unei practici joacă un rol cheie, atât în reproducerea cât și în schimbarea unei practici date, prin varierea modului în care este pusă în acțiune. Aceștia discută rolul “teoretizării” ca “element cheie al antreprenoriatului instituțional care permite difuzarea noilor modele de practică.” (Lounsbury și Crumley, 2007:1006) În plus față de teoretizare, autorii recomandă ca cercetările din domeniu să se concentreze asupra performativității și mobilității, componente cheie ale creării de practici noi, ca proces cu mai multe etape: “aparitia activității aberante, problematizarea practicii existente, recunoașterea socială a unei inovații și procesele politice care pot implica rezistență din partea reprezentanților status-quo-ului, precum și teoretizarea și legitimizarea unei noi practici.” Acest lucru poate fi util și pentru studiul relațiilor între dinamicile organizaționale și instituționale, de exemplu pentru a arăta cum procese ale unui câmp sau domeniul organizațional contribuie la variații ale practicii la nivel organizațional. De asemenea, dacă ne uităm la practicile sociale în relație cu construirea de câmpuri și procesele de structurare, aceste elemente pot fi utile pentru crearea unei mai bune înțelegeri a schimbărilor instituționale și sociale mai largi.

1.6 Învățare organizațională, comunități de practică și reflexivitate în practică: Care este rolul cunoașterii în practică și cum are loc învățarea? Gheraldi și Nicolini definesc practica astfel: “un sistem de activități în care a cunoaște nu e separat de a face, iar situațiile co-produc cunoaștere prin activitate.” (Gheraldi și

Nicolini, 2001:49) Ei introduc și conceptul de reflexivitate ca fiind cel care distinge între “cunoaștere în practică” (“participarea competentă la cunoașterea încorporată în acea practică”, p.51) și “cunoașterea unei practice” (“dez-încorporarea cunoașterii printr-un act de logică reflexivă” p.51). Reflexivitatea “trădează logica practicii fiindcă adaugă distanță, reflecție și separarea subiectului de obiect acolo unde nu era o distincție între subiect și obiect, fiindcă ambele erau total prezente și prinse în “problema la îndemână”. (Gheraldi și Nicolini, 2001:51) Ei concluzionează că învățarea în organizare poate avea loc numai în relație cu reflexivitatea fiindcă reflexivitatea permite “auto-monitorizarea, instituționalizarea cunoașterii și deci de schimbare care rezultă în urma procesului de învățare”. Ei urmează autori precum Bauman, Luhmann, Habermas și Beck în a interpreta schimbărilor sociale ca procese de învățare. În viziunea lor, cunoașterea este comunicată și instituționalizată prin: comunitatea de practică pe care se bazează, subsistemul organizațional unde această comunitate interacționează cu alte comunități; organizația ca actor corporative care poate legitima anumite practici; rețelele inter-organizaționale create de un sistem de practici; diferite forme instituționalizate de cunoaștere reproduse de organizații de brokering a cunoașterii (de ex. universități); mediul instituțional mai larg.

1.7. Construcțiile teoretice și știința acțiunii: importanța teoretizării pentru antreprenoriatul instituțional a fost discutată la punctul 1.5, iar importanța reflexivității ca o modalitate de cunoaștere a unei practice la punctul 1.6. Din acest motiv, poate fi de ajutor să explorăm semnificația construcției teoretice și importanța acestui proces pentru practicienii din domeniul strategic. Strauss și Corbin (1998) definesc teoria ca “un set de categorii bine dezvoltate (de exemplu teme, concept) care sunt interconectate în mod sistematic prin afirmarea relațiilor între ele” (p.22) care explică cine, când, unde, de ce, cum și cu ce consecințe. Nu doar cercetătorii construiesc teorii, ci și indivizii pentru realizarea acțiunilor: “actanții învață un repertoriu de concepte, scheme și strategii, cât și programe pentru a apela la repertoriul de reprezentări și acțiuni pentru fiecare situație în parte. Numim aceste programe pentru design teorii ale acțiunii” (Argyris, Putnam și Smith, 1985 în Cayer 1997:53-54). Argyris și Schon (1974, 1978 în Smith 2001, 2013) diferențiază între învățarea cu “buclă” simplă și cea cu “buclă” dublă: în primul caz, căutăm să corectăm o situație în interiorul variabilelor care o guvernează, iar în al doilea caz, suntem deschiși să revizuiem aceste variabile (de exemplu strategiile în cazul învățării organizaționale). Teoriile organizaționale în uz sunt “construite în mod continuu prin

reflecție individuală, sunt codate în imagini private și în hărți publice. Acestea reprezintă mediu pentru învățarea organizațională” (Argyris and Schon in Smith, 2001, 2013). Atât cercetarea-acțiune, cât și știința acțiunii și impactul acestora asupra învățării individuale și organizaționale sunt explorate în capitolul 3. Rolul construcției teoretice și a testării acesteia în practică este evidențiat de Stringer (2007:1) care vede cercetarea-acțiune colaborativă ca pornind de la asumția că toți factorii interesați ale căror vieți sunt afectate de problema studiată ar trebui să se implice într-un proces riguros de investigație, căutând informații (colectarea de date) și reflectând asupra informațiilor (analiză) pentru a-și transforma înțelegerea proprie asupra naturii problemei supuse investigației (teoretizare). Această nouă înțelegere este apoi pusă în aplicare în planurile pentru finalizarea programului (acțiune), care apoi oferă contextul pentru testarea ipotezelor derivate din teoretizarea de grup (evaluare).

CAPITOLUL 2. DISTINCȚII CONCEPTUALE

2.1 Conceptul de dezvoltare socială este înțeles de către autorul acestui studiu ca un proces dinamic de schimbare motivată de aspirațiile oamenilor, în care aceștia identifică un element de tensiune între existența lor socială și aceste aspirații și răspund în mod creativ, căutând noi forme de organizare socială. Este legat de procesele de învățare și adaptare care au loc pe măsură ce practici noi sunt testate și adoptate. Dacă are succes, dezvoltarea socială are efecte în îmbunătățirea condițiilor de viață, creșterea libertății de alegere și acțiune, cât și în stimularea mai departe a dezvoltării potențialului uman. Această înțelegere a conceptului e informată de Eade și Williams (1995), Clarkson (1997), Jacobs și Cleveland (1999), Kaplan (1999), Potter (2001), Rihani (2002). Eade și Williams (1995:9 in Eade 1997:24) văd dezvoltarea ca fiind legată de drepturile omului: “Dezvoltare ține de oamenii care devin capabili să realizeze schimbări pozitive în viețile lor; de dezvoltare personală legată de acțiunea publică; de proces și rezultat în a aborda sărăcia, oprimarea și discriminarea; de realizarea potențialului uman prin justiție socială și economică. Mai presus de toate, ține de procesul de a transforma vieți și de a transforma societăți”. Conform lui Rihani (2002), dezvoltarea socială este fundamentată de sisteme complexe și adaptive, cu activități ciclice ce trec prin următoarele etape: supraviețuire (prezența unui tipar sau a unei structuri stabile), învățare (construcția de cunoaștere relevantă și aplicarea ei) și adaptare (schimbare care îmbunătățește performanța și

probabilitatea de supraviețuire). În viziunea lui, e important ca sistemul să găsească echilibrul între flexibilitate și stabilitate, acesta făcând posibilă o adaptare graduală.

Cunoașterea și învățarea în dezvoltarea socială: McFarlane (2006) contrastează o abordare rațională a cunoașterii în politicile și practicile legate de dezvoltare care privește cunoașterea ca fiind obiectivă, universală și instrumentală cu o abordare post-raționalistă pe care o susține și care concepe "cunoașterea și învățarea legate dezvoltare ca fiind parțiale, sociale, produse prin practici și relaționate spațial și material. În această interpretare, cunoașterea-în-mișcare este surprinsă în procesul de traducere, deschisă în permanență la invenție și schimbare, și având o multitudine de forme și efecte." (P287) Citând autori precum Gheraldi și Nicolini, Nonaka și Latour, el vede cunoașterea pentru dezvoltare ca fiind "acumulată prin participarea într-o comunitate de practică, reprodusă și negociată continuu, așa că întotdeauna dinamică și temporară". (p.293) În cazul în care cunoașterea este văzută ca o "credință justificată", discursurile de dezvoltare sunt moduri de gândire și acțiune care oferă această justificare, văzute în literatura de specialitate ca "regimuri de adevăr". Crearea și transferul de cunoștințe pot fi văzute ca un "lanț de traduceri" (în conceptual propus de Latour), care nu afectează doar ansamblul de cunoștințe, ci, de asemenea, oamenii implicați în procesul de traducere. Învățarea este o "schimbare în alinierea între experiență și competență, oricare dintre aceste două preia conducerea pentru a provoca această realiniere la un moment dat" (Wenger, 1998 in McFarlane 2006: 297)

2.2. Inovarea și transferul intersectorial de inovație: Mai mulți autori inclusiv Zaltman și Lin (1971), Kline și Rosenberg (1986), Anderson et. al (2004), Westley (2014) discută conceptele de creativitate, inovare și difuzarea inovației și concluzia că acestea se referă la crearea și încorporarea unor practici, procese, și produse noi, cu potențialul de a crea schimbări în sistemele sociale mai largi prin afectarea unor rutine, cunoștințe, credințe, fluxurilor de resurse sau autoritate la nivelul acestor sisteme. Anderson (2014: 2) privește creativitatea și inovația ca fiind "proces, rezultate și produse ale încercărilor de construire și introducere a unor metode noi, îmbunătățite de a face lucrurile." Creativitatea se referă la generarea de idei noi, în timp ce inovarea la aplicarea acestora, însă distincțiile între aceste două concepte pot fi uneori neclare, deoarece inovarea se întâmplă printr-un proces recursiv de generare de idei și punere în aplicare a acestora. Zaltman și Lin (1971: 652) susțin că unitatea cu potențial de adopție a inovației evaluează experiența probabilă din interacțiunea sa cu inovația și în cazul în care pe baza acestei evaluări

își construiește angajamentul pentru inovație se poate spune că “adopta de inovație s-a produs”. Aceasta poate fi influențată de planurile și strategiile deliberate ale agenților de schimbare (sau ale antreprenorilor instituționali într-o altă conceptualizare). Rezultatul proceselor de adopție și de difuzie apare de multe ori ca "o schimbare în structura sau funcția sistemului social în cauză." (P. 653) Kline și Rosenberg (1986) văd inovația ca fiind "complexă, cu grad mare de incertitudine, oarecum dezorganizată și supusă unor evoluții multiple și diverse"(p.28) și subliniază că aceasta "generează de multe ori beneficii departe de industria de origine." Westley (2014) definește inovarea socială de succes ca având "durabilitate și impact larg" și operând la mai multe niveluri: de la o scală micro unde ideea apară la inițiativa indivizilor sau grupurilor; la o scală mezzo unde inovația este încorporată într-un domeniu sau sector, până la o scală macro prin care are loc o transformare instituțională largă. Interacțiunea dintre aceste niveluri este esențială pentru inovația socială de succes.

Inovatorii și rețelele de inovație: Land și Jarman (1992: 6) își concentrează atenția pe capacitățile inovatorilor de a relaționa cu procesului de inovare: "Inovatorii pot menține o situație într-o stare de haos pentru perioade mari de timp fără a fi nevoiți să ajungă la o concluzie". Inovatorii "introduc tensiune maximă în procesul de gândire, unificând concepte ce par de multe ori opuse și rezolvând probleme ce par imposibile". Coakes și Smith (2007) privesc comunitățile de inovare ca fiind comunități de practică, formate din campionii inovațiilor și rețeaua socială a acestora. Bunnell și Coe (2001: 577-582) propun o înțelegere a acestora ca actori-în-rețele, ceea ce face posibilă analiza a unor diverse spații și niveluri de inovare, "explorând legăturile și interdependențele dintre aceste spații și niveluri" de la "regional/local" la "global". De asemenea, ei subliniază că cercetările recente asupra sistemelor de inovare conceptualizează individul nu atât de mult ca un "inovator", ci ca un "sit pentru crearea, stocarea și difuzarea cunoștințelor pentru procesele inovative mai largi." (Howells și Roberts, 2000 Bunnell și Coe, 2001:581) Deoarece proximitatea fizică este importantă în transferul de cunoștințe tacite, indivizii care au mobilizate și capacitate de învățare mare au potențialul de a crea "rețele translocale și transversale precum și de a conecta locații sau teritorii inovatoare." (Bunnell și Coe, 2001:582)

Inovarea organizațională: Bach și Stark (2002) consideră o organizație ca fiind inovatoare atunci când introduce ceva nou într-un sistem, aplicând sau inventând o idee nouă și aducând astfel o transformare cu caracter de discontinuitate într-un produs sau serviciu propriu și/sau în propria formă de organizare (sau chiar în societate). Autorii identifică un "prim nivel de inovare care îmbunătățește funcționarea unei organizații" (p.5), cât și un efect al acestei îmbunătățiri în funcționare asupra unui al doilea nivel producându-se: "o schimbare în forma de organizare care începe să se estompeze limitele organizației în sine. Ca urmare, organizațiile din flux au tendința de a adopta practici din alte sectoare și de a se dezvolta ca organizații hibrid. Aceste organizații hibrid se apropie de portretizarea inovatorilor culturali ca antreprenori care exploatează anomaliile rezultate din practicile dominante inadecvate, pe care le rezolvă în moduri noi, contribuind astfel la schimbări paradigmatică." (Bach și Stark, 2002: 5). Choi (2012) definește inovația în contextul organizațiilor non-profit ca "adoptarea ideii și acțiuni noi generate sau dezvoltate în interiorul sau în afara organizației în propriile servicii, programe și procese." (p.397) În ceea ce privește structurile, Anderson (2014: 16) concluzionează pe baza cercetărilor mai multor autori că structurile care sunt "descentralizate", "mai complexe", "care armonizează relațiile sau au un angajament de a nu le diferenția în funcție de putere" și "formalizare scăzută" sunt cele care facilitează inovarea."

Inovare și învățare interorganizațional: Greve (2005: 1027) explorează învățarea interorganizațională și identifică 3 factori care influențează un model de difuzie eterogen: a) *sensibilitatea organizației destinație*, care arată cât de mult este afectată de informațiile cu privire la inovare; b) *gradul de contagiune al organizației origine* descrie cât de multe informații despre acțiunile sale afectează alte organizații; c) *proximitatea socială* a organizațiilor de origine și destinație se referă la ușurința cu care informațiile sunt transmise între acestea. Wilson (2007), de asemenea, atrage atenția asupra "potențialul instituțiilor care interacționează de a produce noi cunoștințe ca urmare a diferențele dintre ele" (p.192), deoarece aceste diferențe reprezintă provocări pentru rutinele instituționale. Cu toate acestea, "învățarea nu poate fi grăbită datorită naturii predominant tacite a cunoașterii." (P.193)

2.3. Organizațiile de sprijin: În această cercetare, organizațiile de sprijin pentru dezvoltare sunt văzute ca un subgrup al sectorului terțiar (al organizațiilor nonprofit), care funcționează ca agenții bazate pe valori pentru a consolida comunitățile locale sau pe cele legate de un domeniul social, având în principal un rol

catalizator. În practică și în literatura de specialitate (Brown și Kalegaonkar, 2002, Lewis, 2003, Sanyal, 2006), găsim acest tip de organizații ca având diferite denumiri inclusive organizații de "sprijin", "dezvoltare", "intermediare de sprijin" sau de "infrastructură" pentru sectorul terțiar. Lewis (2003: 120) definește aceste organizații ca un "subgrup specializat al sectorului terțiar" cu care împărtășește elemente structural și motivaționale, dar care pune un accent deosebit pe "obiectivele și sarcinile de dezvoltare." Din perspectiva activităților sale, activitățile ONG-urilor de dezvoltare pot fi extrem de variate, dar ele pot fi rezumate în trei seturi de activități și roluri: de implementare, de parteneriat și de catalizator. Brown și Kalegaonkar (2002) definesc organizațiile de sprijin "agenții bazate pe valori a căror sarcină principală este aceea de a oferi servicii și resurse care să consolideze capacitățile organizațiilor societății civile pentru ca acestea să-și îndeplinească misiunea." (p.239) Conform Sanyal (2006:67), acestea sunt "situate în centrul mai multor grupuri: organizații locale, organismele naționale și instituțiile internaționale" iar activitățile lor include "programe inovatoare, cum ar fi consolidarea capacităților organizaționale, de instruire și pregătire a personalului, de cercetare și advocacy, colectarea și diseminarea de informații, crearea și menținerea de rețele." Aceste caracteristici permit acestor organizații să creeze conexiuni între diferite tipuri de organizații, precum și între diverse niveluri de acțiune (de exemplu, național, regional, global) permițându-le să aibă "un impact durabil și pe scară largă." Rolul de catalizator al ONG-urilor de dezvoltare poate fi legat de capacitatea lor de inspira, facilita și contribui la schimbarea și dezvoltarea partenerilor și beneficiarilor, la nivel individual sau organizațional.

Filantropia: Pe de o parte, filantropia joacă un rol pozitiv și important în satisfacerea nevoilor publice, precum și exprimarea convingerilor și valorilor private. "Filantropia traduce dorințele private ale donatorilor în acțiune publică pentru a satisface nevoile. Ea are și o funcție publică și una private, oferind spațiu comunităților pentru a-și rezolva problemele și indivizilor pentru a-și exprima și pune în practică valorile." (Frumkin, 2006: 21) Creșterea calității și eficienței practicilor filantropice poate consolida acest rol pozitiv și de a rezolva unele dintre provocările care apar în găsirea unui echilibru dinamic între aceste interese. Pe de altă parte, filantropia poate juca un rol transformativ, prin capacitatea de a efectua schimbări sistemice, pe scară largă, precum și de a susține grupurile societății civile să ia măsuri în comunitățile lor locale sau în domeniile de interes. Porter și Kramer (1999) susțin

că fundațiile "crează valoare, atunci când activitățile lor generează beneficii sociale care merg dincolo de simpla puterea de cumpărare a sprijinului financiar pe care în oferă" (p.123), în timp ce Karoff (2004) vede schimbările generată prin filantropie la mai multe niveluri: indivizi, capacități ale ONG-urilor, comunități, politici publice, sisteme și domenii de interese, atitudinile și comportamentele oamenilor, dar, de asemenea, în procesul de transformare a donatorilor prin implicarea lor în activitățile filantropice. Knight (2012: 15) conceptualizează o serie de caracteristici identificate de practicieni în domeniul filantropiei comunitate ca fiind esențiale: caracterul organizat și structurat, auto-conducerea, arhitectura deschisă, apartenența la societatea civilă, prin folosirea banilor și a activelor proprii pentru construcția unor societăți incluzive și echitabile.

Organizațiile de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei (OSDF) sunt punctul central al acestei cercetării și sunt definite de către autor ca un subgrup al organizațiilor de sprijin, cu scopul de a susține dezvoltarea domeniului filantropic printr-o varietate de mijloace, inclusiv mobilizarea de resurse filantropice, sprijinirea implicării donatorilor, identificarea zonelor de interes comun între donatori și ONG-uri, oferind activități de construire și consolidare a capacităților legate de procesele filantropice, sprijinirea dezvoltării de standarde profesionale, a cooperării, a creării și transmiterii de cunoștințe, cât și activități de dezvoltare a politicilor publice în domeniul filantropiei. Organizațiile de sprijin pot fi asociații sau rețele de fundații, organizații specializate în cercetare și dezvoltare de politici publice (think-tanks), centre de resurse, rețele de donatori sau de ONG-uri care își identifică un rol de a avea o influență asupra domeniului filantropic. Quinn et. al (2013:1) conceptualizează "fundațiile filantropice ca agenți ai schimbării, sub denumirea de *antreprenori instituționali* pentru a evidenția mecanismele sociale pe care le folosesc pentru a genera schimbări instituționale." Folosind această conceptualizare, putem spune că pentru a fi considerate o OSDF o fundație filantropică sau orice alt tip de organizație trebui să urmărească să fie un antreprenor instituțional în domeniul filantropiei în sine, eventual în plus față de domeniul principal pe care dorește să-l influențeze pozitiv. Potrivit unui studio al WINGS (Inițiativa Globală pentru Sprijinirea Finanțatorilor) există patru domenii principale prin care OSDF-uri adauga valoare beneficiarilor, partenerilor și domeniul filantropiei, la care ne vom referi în continuare sub denumirea de *teoria "4C"*: a) Prin construcția de *capacități* - oferind resurse sau ajutând beneficiarii să genereze resurse; 2) Prin construcția de *capabilități* - formarea

abilităților, cunoștințelor și expertizei de a utiliza mai eficient resursele; 3) Prin construcția de *conexiuni* - relații de rețele, sprijin pentru învățare sau schimb de experiență, sprijin pentru acțiunea colectivă; și 4) prin oferirea de *credit* - construirea reputației, a recunoașterii și influenței beneficiarilor, partenerilor și a domeniul filantropic în ansamblu, construindu-le profilul în relația cu societatea ca întreg. Putem lega teoria "4C" de cadrul inspirat Bourdieu de analiză a activităților organizațiilor, prin prisma tipurilor diferite de capital: material, cultural, social și simbolic. Un alt studio al WINGS definește o organizație activă în filantropia comunitară ca "o organizație independentă, non-guvernamentală, înființată pentru atrage, administra și redistribui resurse financiare care sunt de folos pentru dezvoltarea comunităților și care fac acest lucru să facă acest lucru într-un mod care implică comunitățile. Organizațiile din domeniul filantropiei comunitare include fundațiile comunitare, dar nu sunt limitate la acestea." (p.4) Pentru că fundațiile comunitare sunt organizații care mobilizează și distribuie resurse în comunitate și au un rol clar în dezvoltarea filantropiei locale, în conceptualizarea din acest studiu ne vom referi la ele ca fiind OSDF-uri locale.

2.4 Consolidarea capacităților: Morgan (1999:14) definește termenul de capacitate ca referindu-se la "abilități, deprinderi, înțelegere, atitudini, valori, relații, cunoștințe, condiții și comportamente care ajută organizațiile, grupurile și indivizii din o societate să genereze beneficii de dezvoltare și să-și atingă în timp obiectivele. Capacitatea reflectă, de asemenea abilitățile acestor actori de a satisface nevoile și așteptările beneficiarilor pentru sprijinirea cărora s-au constituit și în relație cu care sunt responsabili. Aceste atribute acoperă atât abilitățile și structurile formale, tehnice și organizaționale, cât și caracteristicile personale permit oamenilor să facă progrese." Bolger (2000:1) vede dezvoltarea de capacitate ca referindu-se la "abordări, strategii și metodologii utilizate de țările în dezvoltare și/sau de factori interesați din exterior, pentru a îmbunătăți performanța la nivel individual, organizațional, de rețea/sector sau la nivel de sisteme mai largi." Bolger (2000) identifică, de asemenea, principiile cheie ale dezvoltării de capacitate: "participarea amplă a comunităților locale și definirea de către acestea a direcției de dezvoltare; o strategie care se bazează pe capacitățile locale; învățare și adaptare continuă; investiție pe termen lung; integrarea activităților la diferite niveluri pentru a aborda probleme complexe." (p.2) Eade (1997) prezintă două niveluri la care poate fi aplicat procesul de dezvoltare de capacitate, acestea fiind nivelul ONG-urilor și al societății civile în ansamblu, cât și trei modalități de a

înțelege dezvoltarea de capacitate: ca "mijloc", ca "process" sau ca "finalitate". Ca "mijloc", dezvoltarea capacităților întărește organizația sau beneficiarii principali pentru a "derula activități clar definite"; ca "proces" se referă la "reflecție, inițiativă, inspirație, adaptare și căutarea unei mai mari coerențe între misiunea, structura și activitățile ONG-ului" (p.35), în timp ce la nivelul societății civile se referă la "încurajarea comunicării: a proceselor de dezbateri, de construcție de relații, de soluționare a conflictelor și capacitatea îmbunătățită a societății de a face față diferențelor." (p.35)

2.5 Relații de sprijin: Am explorat anterior diferitele roluri pe care organizațiile dezvoltare/de sprijin le au, cu accent pe rolul de "catalizator" al acestui tip de organizații, precum și a fundațiilor filantropice și agenții donatoare. Sprijinirea dezvoltării reprezintă mai mult decât oferirea de resurse pentru a pune în practică intervențiile de dezvoltare, referindu-se și la construcția pe termen lung de capacități, capacități și relații care permit beneficiarilor intervențiilor de dezvoltare să continue "munca auto-dirijată" spre "societăți mai echitabile". Acestea includ activități care oferă resursele, sprijin pentru construirea de abilități, sprijin pentru învățare, colaborare și promovarea unor idei și grupuri de beneficiari. Unele dintre relațiile de sprijin se pot baza pe oferirea de resurse financiare, în timp ce altele se axează pe facilitarea dezvoltării de cunoștințe sau de noi relații.

CAPITOLUL 3. TEMA CERCETĂRII, POZIȚIA CERCETĂTORULUI ȘI CONSIDERAȚII METODOLOGICE

3.1 Tema de cercetare și poziționarea cercetătorului: interesul cercetătorului pentru tema a început cu implicarea sa în practica strategică într-o organizație de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei. Cercetătorul-practician și-a propus să înțeleagă mai bine propriile teorii în acțiune și să articuleze mai bine teoriile organizației, precum și să le conecteze la ansamblu mai larg de cunoștințe, atât din domeniul universitar, cât și din practică.

3.2 Influența socială a temei de cercetare și contribuția acesteia la un ansamblu de cunoștințe: Relația dintre cunoaștere, învățare și dezvoltare este din ce în ce mai importantă în contextul proceselor de schimbare și de dezvoltare socială. Totuși, în ciuda creșterii interesului pentru acest subiect începând cu mijlocul anilor 1990, ea rămâne puțin explorată, susține McFarlane (2006). El sugerează importanța unor explorări suplimentare asupra modului în care cunoașterea și învățarea au loc în

procesele de dezvoltare și asupra modului în care acestea sunt produse prin intermediul unor organizații. Cunoștințele produse astfel pot juca un rol în a determina intervenții îmbunătățite de dezvoltare, cât și de a crea un cadru pentru analiza lor. Lewis (2003) consideră că rolurile ONG-urilor de dezvoltare sunt bine acoperite de literatura de specialitate, dar procesele organizaționale și de conducere a acestor organizații mai puțin. Acesta subliniază necesitatea pentru învățare și adaptare continuă, privind munca ONG-urilor de dezvoltare ca pe o practică performativă improvizatională prin care diverse ONG-uri de dezvoltare își construiesc un repertoriu de idei, instrumente și tehnologii din diverse surse. Cunoașterea și transferul de cunoaștere în interiorul organizațiilor sunt subiectul a numeroase studii care analizează modalitățile prin care cunoașterea este produsă prin cercetare și interacțiune (McKinley, 2007, Pedler, 2006, Coghlan, 2003) și modul în care este distribuită prin intermediul rețelelor locale și extra-locale (Bunnell și Coe, 2001).

3.3 Poziția dublă ca cercetător și practician: Bourner și Simpson (2005) discută asemănările și diferențele dintre studiile de doctorat standard și a studiile de doctorat profesional, ultimele având scopul de a aduce o contribuție semnificativă la practica doctorandului. Dacă în cazul studiilor de doctorat standard, problema de cercetare pornește de la literatura de specialitate în domeniul cercetat, în al doilea caz, ea pornește de la o problemă ce ține de practică. Dacă definim cercetarea ca "un proces deliberat pentru crearea de cunoștiințe noi, explicite" atunci putem diferenția între cercetare și cunoaștere personală. Cu toate acestea, așa cum am explorat deja în capitolele de perspective teoretice și distincții conceptuale, cunoașterea este întotdeauna încorporată într-un domeniu instituțional mai larg al practicii profesionale, al relațiilor în interiorul organizațiilor și între organizații, al discursurilor și tiparelor de interacțiune, deci întotdeauna produce, reproduce sau schimbă instituții; prin urmare, în contextul practicii strategice putem spune că cunoașterea nu este pur și strict în mintea practicianului sau în domeniul personal, ea fiind deja parte din domeniul social. Folosind abordarea teoretică, care a fost prezentată mai sus, putem vedea cercetătorul ca fiind "purtătorul" mai multor practici sociale: o practică strategică/de antreprenariat instituțional și o practică de cercetare din domeniul universitar. Ambele vin cu propriile lor modalități de cunoaștere și acțiune, precum și cu un conținut motivațional specializat. Există atât asemănări cât și diferențe între aceste tipuri de practici cu care cercetătorul/practicianul trebuie să învețe să lucreze. Tensiunile dintre aceste practici pot deveni un impuls bun pentru stimularea

curiozității, a reflexivității și a creativității. Această dublă poziționare vine și cu riscuri, din amestecul de motivații sau instrumente de la o practică la cealaltă dacă acest lucru se întâmplă în mod tacit.

3.4 Validitate, subiectivitate și obiectivitate: validitatea în abordările interpretiviste necesită o metodologie care ia în considerare atât subiectivitatea cercetătorului, precum și a participanților la cercetare, dar care acționează deliberat pentru a obține obiectivitate la două niveluri: în experiența fenomenelor sociale și prin realizarea inter-subiectivității, o înțelegere prin dialog și comunicare la toate nivelurile la care acest lucru este relevant, de exemplu, în relația cu participanții de cercetare sau în relație cu comunitatea științifică, într-o comunitate epistemologică relevantă. Acest lucru se poate întâmpla în două etape: 1) o bună înțelegere a perspectivelor participanților la cercetare și de stimularea unui proces de reflecție prin interacțiune; 2) analiza și interpretarea datelor prin prisma perspectivelor teoretice și explicitarea valorilor proprii și a semnificațiilor pe care cercetătorul le contribuie la proces. Acestea se bazează pe întrebările pe care Sandberg (2005), Jensen și Lauritsen (2005) și Ladkin (2005) și le pun atunci când explorează justificarea rezultatelor într-o cercetare interpretivistă și soluția pe care aceștia au găsit-o în principiul fenomenologic al intenționalității, care leagă subiectul și obiectul cunoașterii, creând o legătură între înțelegerea cercetătorului și obiectul cercetat. Sandberg (2005) explorează o serie de criterii calitative legate de conceptul de intenționalitate fenomenologică, inclusiv validitatea comunicațională (de instituire a unei comunități de interpretare între cercetătorii și participanții la cercetare), analiza materialului empiric într-o cheie de interpretare coerentă (abordarea relațiilor dintre părți și întreg) și discutarea concluziilor cu alți cercetători. O validitate pragmatică este legată de coerența interpretării și caută discrepanțele între ceea ce spun oamenii și ceea ce fac. Conform Sandberg (2005), subiectivitatea ca o perspectivă este legată de conștientizare de către cercetători a interpretărilor proprii, prin situarea acestora în domeniul perspectivelor teoretice, metodologice și de cercetare. O modalitate prin care cercetarea-acțiune abordează impactul subiectivității (Heron și rațiune, 2001 în Ladkin, 2005: 109) este aceea de a încuraja practicanții să se angajeze într-o "subiectivitate critică", observându-și propriul cadru de referință propriu care provine din apartenențele politice, rasiale, culturale sau de gen. Strauss și Corbin (1998) sugerează că este important să se mențină un echilibru bun între obiectivitate și sensibilitate: prima este necesară pentru o interpretare imparțială a evenimentelor, a

doua pentru a percepe nuanțe și semnificații specifice și să recunoască legăturile dintre conceptele. Ambele sunt necesare pentru descoperire, sensibilitatea fiind importantă pentru ca cercetătorul să progreseze dinspre ceea ce este evident înspre ceea ce este nou.

3.5 Metode de cercetare

Metodologia cercetării-acțiune colaborative: Stringer (2007: 56) susține că "o abordare comună a cercetării-acțiune privește procesele de investigație care sunt bazate pe reflecțiile practicianului asupra propriilor practici profesionale." Heron și Reason (2001) explică viziunea investigațiilor colaborative ca fiind informată de o ierarhie clară a valorilor, în care cunoașterea este subordonată acțiunii, iar teoria practicii și în care principalul focus al investigațiilor colaborative sunt transformările pe care acestea le produc prin cunoștințele practice, abilitățile de schimbare și impactul experiențial produs prin cercetare, cât și prin efectele asupra lumii cu care cercetătorii interacționează.

Cercetare-acțiune colaborativă în domeniul filantropiei: doctorandului a facilitat o echipă formată din 12 de reprezentanți ai patru organizații de sprijin pentru dezvoltarea de filantropie (inclusiv propria organizație) care s-a implicat într-un proces de cercetare-acțiune în patru țări: România, Bulgaria, Republica Cehă și Slovacia. Temele de explorat și caracteristicile respondenților au fost definite împreună cu practicienii implicați în cercetarea-acțiune. Scopul cercetării acțiune a fost de a înțelege mai multe despre modul în care persoanele și organizațiile implicate în procesul filantropic își văd propriile practici și interacțiunile cu alți factori interesați din domeniul filantropiei și de a contribui la reflecție și explicitarea cunoașterii legată de rolurile specific și poziția organizațiilor de sprijin din regiune. Pornind de la metafora "*resource inteligente*", echipa de cercetare-acțiune și-a axat investigația pe problemele legate de calitatea, eficacitatea și rolul practicilor filantropice din regiune. Aceasta a avut menirea de a aprofunda și îmbunătăți înțelegerea: a) practicilor de donații private în celor patru țări din regiune și tendințele mai generale din domeniul filantropiei și dezvoltării sociale; b) rolului și practicii organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei (OSDF) în relație cu practicile de mobilizare și distribuire de resurse din propriul context; c) de către OSDF partenere a contextul filantropic în curs de dezvoltare în țările lor și de definire a propriului răspuns la schimbările de context. Cercetarea s-a bazat pe interviuri semi-structurate cu 48 de participanți realizate în cele 4 țări de către cele 12 practicieni OSDF

implicați în cercetarea acțiune (11 în Bulgaria, 13 în Republica Cehă, 10 în România și 14 în Slovacia). În total, 13 OSDF național sau locale, 17 ONG-uri, 12 donatori corporativi și 6 donatori individuali au participat ca respondenți. Teme de cercetare au fost adaptate pentru a se potrivi fiecărei categorii de respondenți, cu OSDF având cel mai dezvoltat set de teme de explorat și întrebări. Temele de cercetare au inclus: descrierea tendințelor în contextul donațiilor individuale și corporative în fiecare țară; înțelegerea caracteristicilor cheie ale unei practici filantropice eficiente și compararea practicilor filantropice existente cu aceste caracteristici; analizarea acestor practici luând în considerare așteptările diferite și Interpretarea succeselor, provocărilor și riscurilor, precum și a oportunităților de dezvoltare. Un domeniu-cheie al cercetării-acțiune a fost accentual pus pe analiza rolurile și a valorii adăugate a OSDF, cât și a relațiilor cheie ale acestora cu donatorii și ONG-urile, cu succese, provocări, riscuri și oportunități de dezvoltare aferente.

Fiecare organizație a creat un raport de cercetare țară (care a inclus, de asemenea, surse de date secundare și rezultatele din interviuri grupate pe teme de cercetare). Datele din rapoartele de țară au fost analizate împreună cu practicienii implicați în cercetarea-acțiune la nivel regional. Principalele concluzii au fost sintetizate într-o analiză regională co-produsă de către doctorand și liderului unei OSDF din Slovacia. Concluziile rapoartelor de țară și a analizei regionale au fost discutate cu liderii celor patru organizații implicate, cu scopul de a analiza asemănări și diferențe între organizații, cât și implicațiile cercetării-acțiune pentru practica OSDF.

Fiecare dintre cele patru organizații participante a pregătit studii de caz legate de programe sau relații de sprijin relevante și le-au împărtășit pentru a sprijini procesele de învățare organizațională. Toate acestea au creat un cadru pentru înțelegerea rolului și poziției organizațiilor de sprijin, precum și a relațiile-cheie din domeniul filantropic. Toate aceste eforturi au fost completate de o analiză a literaturii de specialitate din domenii legate de societatea civilă, filantropie și organizații de sprijin.

Analiza literaturii de specialitate: O altă metodă folosită de doctorand a fost analiza literaturii de specialitate, cu accent pe înțelegerea perspectivelor din domeniul sociologiei, studiilor organizaționale, studiilor de dezvoltare, studiilor din domeniul non-profit și de voluntariat, cât și studiilor despre cunoaștere. Revizuirea a fost de ajutor pentru a face harta conceptelor-cheie, precum și pentru a explora diferite metode

propuse pentru înțelegerea organizațiilor și a procese de construcție/revizuire instituțională. Rezultatele analizei literaturii de specialitate sunt prezentate în capitolele 1 și 2 ale tezei de doctorat.

Învățarea prin acțiune și în comunități de practică: Kemmis și McTaggart (2008) poziționează învățarea prin acțiune ca fiind înrădăcinată în activitatea avocatului Reg Revans, care a văzut că abordările tradiționale legate de învățare pentru manageri nu dădeau rezultate în a rezolva problemele organizațiilor. În opinia lor, "ideea fundamentală a învățării prin acțiune este de a aduce oamenii împreună pentru a învăța fiecare din experiența celuilalt. Se pune accentul pe studierea situației proprii, clarificarea obiectivelor organizației și pe efortul de a elimina obstacolele. Aspirațiile cheie sunt eficacitatea și eficiența organizațională, deși promovării învățării prin acțiune afirmă scopul și conținutul moral al activității lor și a managerilor pe care încearcă să-i implice în aceste procese." (Kemmis și McTaggart, 2008: 274) Wenger (1998) definește comunitățile de practică ca fiind "grupuri de oameni care au un interes comun și sunt implicate într-o întreprindere comună, prin care deja au și caută să dezvolte în continuare, un repertoriu de cunoștințe, abilități și practici." (Wenger 1998 în Johnson, 2007: 277) Noțiunea de "comunitate" în comunitățile de practică este metaforică și nu e determinată de o anumită localizare sau formă specifică de asociere. Comunități de practică pot avea, prin urmare, mai multe tipuri și forme, în cadrul organizațiilor, cât și în relațiile dintre ele și pot acoperi spații diverse.

Participarea în procesul de învățare prin acțiune și în comunitățile de practică ca strategie de cercetare: doctorandul a participat la o comunitate de practică și învățare prin acțiune, împreună cu fundațiile comunitare și organizațiile de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei din regiunea Europei Centrale și de Est. Acest lucru a oferit posibilitatea de a observa fundațiile comunitare din principale țări din regiune și de a se implica într-un dialog cu acestea prin vizite de studiu în Bulgaria, Republica Cehă, Polonia, România și Slovacia. Aceste întâlniri de dialog locale au fost urmate apoi de un dialog între membrii comunității de învățare, pornind de la observațiile de teren. Între 2010-2014, am a participat la 14 vizite locale la fundatii comunitare, a notat observațiile din aceste vizite și s-a implicat într-un dialog cu membrii comunității regionale de practică. În plus față de activitatea regională, doctorandul a focut parte dintr-o comunitate de practică pentru sprijinirea dezvoltării de fundații comunitare în România, în cadrul OSDF și în relație cu fundațiile comunitare și alți parteneri și susținători naționali. O comunitate separată de practică

s-a format cu liderii și managerii OSDF, în procesul de construire și revizuire a strategiei organizației, cât și în procese de învățare prin acțiune legate de programe specific ale organizației. Acestea au fost completate cu alte schimburi de experiență profesională cu fundațiile comunitare și organizațiile de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei la nivel internațional prin conferințe, întâlniri de dialog și prin stagiul de cercetare în domeniul filantropiei comunitare de la Centru pentru filantropie și societate civilă al City University of New York. Rezultatele aceste procese de reflecție și învățare sunt integrate în teza de doctorat sub forma studiilor de caz.

O abordare interpretivistă a studiului de caz și utilizarea acestuia în cercetarea de doctorat: Studiul de caz este o metodă de colectarea și analiza a datelor care concentrează pe un singur caz. Cazul poate fi o entitate socială (persoană, organizație sau comunitate), pentru care, prin integrarea diferitelor mijloace de colectare a datelor, cercetătorul poate ajunge la o imagine completă (holistică) despre această entitate (Iluț, 1997: 105). Yin susține că un studiu de caz este o strategie de cercetare bună pentru a studia cum și de ce un anumit program a funcționat sau de ce un anumit eveniment a apărut, cu date colectate din diverse surse: "interviuri, observația directă și observația participativă", precum și prin analiza de "documente, arhive, artefacte fizice." (p.110) Triangularea datelor permite apoi explicarea evenimentelor sau faptelor similare prin folosirea mai multor surse de dovezi, în timp ce mai multe surse de date pot genera, de asemenea, mai multe analize ale căror concluzii pot fi comparate. Studiul de caz poate fi văzut ca un experiment cu un singur subiect - un design care este utilizat în special în psihologie - care permite monitorizarea evoluției pe termen lung a unui subiect și explorarea acestuia în profunzime (Iluț, 1997). Yin realizează o paralelă între studiile de caz și modelele experimentale, sugerând că logica design-ului experimental sau cvasi-experimental poate fi aplicată pentru proiectarea studiului de caz, cu avantajul pot fi abordate astfel situații complexe, în care controlul de cercetătorului este aproape imposibil. În opinia sa, studiile de caz ar trebui să urmeze logica design-ului experimental mai degrabă decât logica sondajului de opinie, atunci când cercetătorul dorește să generalizeze concluziile. În acest caz, nu vorbim despre o generalizare statistică (la o populație sau un univers pe baza datelor colectate de la un eșantion), ci despre o generalizare analitică, în care rezultatele empirice ale studiului sunt comparate cu o teorie elaborate anterior.

Utilizarea de studiu de caz și a design-ului cvasi-experimental ca strategie de cercetare: cercetătorul a avut și rolul de practician în definirea, revizuirea și implementarea strategiilor organizației de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei în perioada 2004-2015. Această practică oferă o perspectivă longitudinală asupra proceselor pentru construirea și actualizarea strategiilor și practicilor organizaționale, cât și asupra proceselor de învățare la nivelul organizației, ca antreprenor instituțional în domeniul emergent al fundațiilor comunitare în România, în Europa Centrală și de Est Europa și în relație cu alți factori interesați în domeniul la nivel internațional. Aceste roluri au oferit acces la documentația de evoluție a strategiilor și a rezultatelor acestor strategii care sunt prezentate într-o studiu de caz cu privire la rolul și poziția unei organizații de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei. Studiul de caz nu încearcă să generalizeze cunoștințele despre această organizație de sprijin pentru o populație mai mare de organizații din România sau din regiune (deși anumite legături pot fi făcute și există unele asemănări puternice), ci mai degrabă pentru a ilustra diferite perspective teoretice și interpretări asupra practicii proprii și a organizației. Dacă vedem strategia organizației de sprijin ca o încercare de a construi teoria pentru activitatea sa în domeniu, analiza din studiul de caz poate fi folosit pentru a testa și a dezvolta în continuare această teorie.

Evoluția practicii și a metodelor de cercetare în experiența doctorandului: Cercetarea se bazează pe mai multe ansambluri de cunoștințe și metode de abordare a acestora: analiza literaturii de specialitate apelează la ansamblul de cunoștințe din domeniul universitar, precum și la cunoașterea explicită produsă în cadrul domeniului de dezvoltare a filantropiei. Diferite surse sunt apoi analizate împreună, oferind posibilitatea de comparație între diverse ansambluri de cunoștințe. Rezultatele cercetării-acțiune și ale proceselor de învățare prin acțiune sunt menite să sprijine practicienii să-și dezvolte în continuare cunoștințele. De asemenea, ele contribuie la consolidarea teoriei din domeniul organizațiilor filantropice. Reflecțiile asupra practicii proprii în diferite etape în proiectarea, implementarea și evaluarea programelor și în activitatea strategică a organizației de suport sunt menite să sprijine cercetătorul să-și îmbunătățească propria practica strategică. Putem interpreta activitățile de cercetare enunțate mai sus ca pe un proces de "traducere" între diferitele ansambluri de cunoștințe, cu rezultatul că nu doar corpul de cunoștințe se modifică, dar și "traducătorul". În acest caz, studentul doctorand traduce între diferite ansambluri de cunoștințe - pentru practicieni și pentru comunitățile de cunoaștere și

acest proces lasă o urmă în fiecare din aceste ansambluri de cunoștințe precum și asupra modului în care cercetătorul-practicantul combină diferite practici sociale, în special cele legate de generarea de cunoștințe.

CAPITOLUL 4. CONTEXTUL ACTIVITĂȚII FILANTROPICE ÎN ROMÂNIA ȘI ÎN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST

Evoluția sectorului ONG și a sprijinul financiar în prima decadă a României post-comuniste: După căderea comunismului, nevoile de dezvoltare socială și sprijinul oferit de finanțatorii și parteneri internaționali au condus la crearea unui nou val de organizații civice, non-guvernamentale. Porumb et al. (2001), Dakova et al. (2000) au subliniat că după zece ani de derulare a activităților ONG-urilor în acest nou cadru, practicienii și donatorii din domeniu înțelegeau cultura ONG-urilor ca fiind orientate pe managementul de proiecte. Donatorii intervievați de Porumb et al. (2001) au indicat care au fost succesele și provocările pentru ONG-uri în opinia lor. Ca rezultate pozitive, donatorii au remarcat în schimbările în calitatea copiilor, tinerilor, persoanelor în vârstă și a grupurilor vulnerabile, crearea de modele inovative, existența unui număr mare de persoane cu abilități și inițiativă în domeniu, activarea spiritului comunitar. Provocările au vizat mai ales lipsa unei legături între ONG-uri și comunitățile acestora, orientarea pe termen scurt și o cultură orientată pe urmarea politicii donatorului. Ei au remarcat de asemenea că a existat o așteptare din partea ONG-urilor pentru ca donatorii să acopere parte din costurile de operare și dezvoltare a organizației și nu doar costurile de proiect, așteptare care nu a fost pe deplin recunoscută sau abordată la acel moment.

Schimbările în structurile de finanțare în România și apariția practicilor filantropice care localizează sursele de sprijin: În perioada care este acoperită de cercetarea noastră și studiile de caz din teza de doctorat, modelele instituționale anterioare s-au schimbat, creându-se un spațiu pentru noi abordări, tipuri de organizații și instituții. În această perioadă s-au petrecut o serie de schimbări în structura de resurse pentru organizațiile societății civile din România care au generat un rol crescut pentru filantropie. Parte din schimbări s-au datorat dinamicii finanțatorilor legate de aderarea României la Uniunea Europeană care a fost urmată

de retragerea unui număr mare de finanțatori și parteneri internaționali, în timp ce fondurile Uniunii Europene s-au concentrate pe proiecte mari, de infrastructură și pe domenii strict definite. În timp ce unele ONG-uri au răspuns prin a creștere resursele și rețele de sprijin în țară și profesionalizare în aceste noi practici, altele și-au redus activitate pe măsură ce resursele de finanțare din modelul anterior de sprijin au devenit din ce în ce mai imitate. Cele mai multe dintre ONG-urile mici și mijlocii și din inițiativele emergente s-au confruntat cu o provocare majoră legată de lipsa finanțărilor. Acest lucru a creat un spațiu pentru ca filantropia individuală și corporativă să crească atât în România, cât și în regiunea Europei Centrale și de Est unde dinamica de creștere și schimbare a structurilor de finanțare pentru sectorul ONG a urmat o dinamică asemănătoare.

Răspunsurile primite în cadrul cercetării-acțiune arată că practicienii din ONG-urile și din Organizațiile de Sprijin pentru Dezvoltarea Filantropiei (OSDF) din România au observat potențialul tot mai mare de implicare a donatorilor individuali, precum și faptul că acesta nu a fost pe deplin utilizat. Acest potențial a evoluat în legătură schimbările generaționale, la nivelul veniturilor, expertizei și calificării: "În România a apărut un grup considerabil de persoane cu nivel de educație crescut, care a atins un nivel de stabilitate financiară, de vârstă mijlocie, care pot să hotărască ce doresc să facă cu banii lor: donațiile și implicarea socială vor fi pe lista lor de priorități." (OSDF din România) În același timp, o cultură puternică a donației nu se formase încă în opinia ONG-urilor intervievate.

Technologia a jucat și ea un rol important mai ales prin accesul rapid la informații, comunicare și instrumentele oferite de rețele de socializare on-line. Acest lucru a oferit oportunitatea pentru mai multe persoane să se implice social, dar a produs și riscuri pentru acele organizații care nu au ținut pasul cu schimbările din mediul în care operau. Creșterea numărului utilizatorilor de internet și telefonie mobilă precum și a serviciilor bancare (conturi bancare, carduri de debit și credit) au adus și alte oportunități pentru comunicare și implicare, precum și noi potențiale mecanisme de plată pentru donatorii mici și medii care doresc să realizeze donații cu regularitate.

În România, nu au existat stimulente fiscale pentru donațiile individuale, dar începând cu anul 2004, plătitorii de taxe au avut dreptul să aleagă o organizație non-profit care să primescă 1%, apoi din următorul an 2% din impozitul pe venitul individual anual, pe care statul îl direcționează organizației alese. Din perspectiva

cadrelui pentru ONG-uri, o serie largă de surse de venituri sunt exceptate de la plata impozitului de profit.

În general, atitudinea publicului din România la momentul cercetării¹ era favorabilă ONG-urilor : 57% din populația adultă din România consideră că acestea sunt un lucru bun pentru societate. Publicul percepe rolul ONG-urilor mai ales în legătură cu sprijinirea persoanelor în nevoie pe termen scurt (40%) sau în mod continuu (25%). Doar 12% din respondenți văd rolul principal al ONG-urilor ca fiind legat de mobilizarea de bani și resurse materiale pentru a sprijini o cauză și numai 7% considera că rolul acestor organizații este să mobilizeze oamenii pentru o anumită cauză.

Respondenții din cercetarea-acțiune din România leagă comportamentul donatorilor individuali de activitatea de atragere de fonduri realizată de ONG-uri și de eforturile acestora de a comunica și menține o relație bună cu donatorii. În timp ce mai multe ONG-uri internaționale aveau deja experiențe de strângere de fonduri în străinătate, pentru alții efortul de comunicare cu donatorii privați și în special cu persoanele fizice a necesitat parcurgerea unor etape de învățare, cu o curbă relativ abruptă. Activitatea de implicare a unui număr mare de donatori necesită sisteme eficiente de recrutare și de gestionare a donatorilor, de multe ori construite și întreținute cu sprijin din partea profesioniștilor. Această schimbare s-a putut produce în contextual unei echipe vizionare de guvernare și management a ONG-ului care să identifice nișele noi de atragere de resurse și care să decidă în faza inițială să investească resurse pentru a acesa noi resurse. În timp ce accesul la un sprijin pentru cauze cu beneficii sociale vizibile și non-controversate - de exemplu, sprijinirea copiilor sau a domeniului sănătății - s-au dovedit că fiind posibile și de succes, provocarea care a rămas a fost legată de asigurarea unor donații repetate și pe termen lung pentru aceste cauze, dar și pentru alte tipuri de activități.

La nivelul regional al Europei Centrale și de Est, respondenții la cercetarea-acțiune și echipa de cercetători raportează tendințe similare în Bulgaria, Republica Cehia, Slovakia, România), cu creșteri ale cuantumului donațiilor și o dezvoltare a culturii filantropice generate de interesul ONG-urilor de a construi și menține relații cu donatorii. Participanții la cercetare au explicat această creștere prin creșterea interesului din partea donatorilor de a se implica în viața comunității, pe măsură ce

¹ Conform Tendințe în comportamentul filantropic: indivizi și companii, Asociația pentru Relații

presiunea de acoperire a nevoilor proprii a scăzut. Respondenții se așteaptă ca donațiile individuale să crească și în viitor, cât și interesul donatorilor pentru donații mai mari, mecanisme de contribuție pe termen lung și în fonduri permanente.

În România, responsabilitatea socială corporativă a început să devină tot mai puternică la nivel național și în acele orașe care s-au dezvoltat din punct de vedere economic, deși potențialul nu a fost fructificat în întregime, mai ales la nivel local. Dinamică donațiilor la nivel de companii a fost corelată în perspectiva respondenților cu acțiunile de pionerat în acest domeniu realizate de către companiile multinaționale. Aceste companii își dezvoltaseră deja practici și structuri de implicare socială în alte țări și erau mai pregătite să se conecteze cu ONG-urile mai mari, de multe ori și ele active pe plan internațional și care uneori aveau deja un avans prin relațiile formate la acest nivel. Respondenții au notat că donațiile cele mai mari ajung la un număr limitat de ONG-uri și că există o creștere a competiției din partea ONG-urilor pentru parteneriate și finanțări din partea companiilor. În același timp, mai multe ONG-uri din România și-au dezvoltat experiența în domeniul atragerii de resurse și odată cu experiența și încrederea în propriile forțe. În timp ce companiile cu un scop național au preferat să sprijine proiectele din București sau proiecte naționale, există și practici la nivelul companiilor locale de sprijin, cât și oportunități de dezvoltare în viitor.

Cele mai cunoscute mecanisme care permit transferul de resurse pentru inițiativele nonprofit sunt sponsorizarile și donațiile. În cazul sponsorizărilor, companiile beneficiază de un credit fiscal² (pot deduce sponsorizarea din impozitul pe profit datorat) în limitele maxime de 20% din profitul de plată și 0,3% din cifra anuală de afaceri (procent recent schimbat la 0,6%). Aceste beneficii fiscale au reprezentat o stimulare importantă pentru companiile cu o cifră mare de afaceri și cu profit, care au putut oferi sponsorizări de dimensiuni mari, cu un cost relativ mic.

La nivelul Europei Centrale și de Est, o tendință similară de creștere a importanței responsabilității sociale a companiilor a fost remarcată. Procesele de donație legate de strategia mai amplă a companiei erau în creștere, în același timp existau încă și multe donații ad-hoc. Atunci când sprijinul financiar era parte din practica continuă a companiei au fost create fundații corporative pentru a continua sau dezvolta programele de implicare în comunitate sau companiile au intrat în parteneriate cu OSDF care să distribuie mai departe aceste resurse către ONG-uri sau

² Conform Codului Fiscal din România (Legea 571/2003, cu modificările ulterioare)

persoane. "Acum, cel puțin marile companii au deja un concept și o strategie de implicare și donează sume relativ mari. La nivelul companiei, nu vorbim despre caritate, ci despre investiții sociale și investiții în comunitate." (Donator corporativ din Republica Cehă) Ca un caz particular, în Slovacia, donațiile din partea companiilor au fost profund influențate de contextul laegal care permite companiilor să utilizeze 2% din impozitul lor pentru a dona către cauze nonprofit.

Unele mecanisme de donații private au implicat mai mulți actori: ONG-uri, persoane fizice și companii, cu un exemplu în acest sens fiind dat de donațiile salariale. În acest caz, compania permite accesul ONG/OSDF pentru a realiza o campanie către angajați și încurajează donațiile dublând sumele oferite de aceștia.

Putem privi dinamica din domeniul donațiilor private și a filantropiei ca o interacțiune între schimbările care au loc de partea donatorilor potențiali (acumularea de avere, creșterea motivației pentru donație) și schimbările care au loc la nivelul ONG-urilor care au potențialul de a atrage (acumularea de experiență, motivație pentru a solicita sprijinul). Astfel, pe măsură ce interesul din partea donatorilor pentru implicare crește și ONG-urile devin mai motivate să investească în propria capacitate de a solicita sprijini și a relaționa cu un număr mai mare de donatori.

Analiza eficacității practicilor filantropice în patru țări din regiunea Europei Centrale și de Est: Practicienii implicați în cercetarea-acțiune au început procesul de investigație prin a aduce la suprafață propriile ipoteze și asumții cu privire la ceea ce constituie o bună practică de donație, pe baza cunoștințelor și experienței acumulate în practică până la acel moment. Acestea au acoperit două arii: direcția în care sunt orientate resursele și procesul de donație. În ceea ce privește rolul și scopul resurselor, donațiile eficiente: soluționează cauzele profunde ale problemelor din societate și produc schimbări sistemice; sprijină organizațiile cu bună înțelegere a domeniul lor de activitate și care au practici eficiente de dezvoltare; construiesc capacități la nivelul organizațiilor susținute, a beneficiarilor și a partenerilor pentru a aborda în mod strategic problemele sociale; încurajează inovația și adaptarea pentru practica de inovare; oferă cadrul pentru luarea de decizii cât mai aproape posibil de beneficiari și cu implicarea acestora; promovează valorile legate de participare, cooperarea toleranță, egalitate de șanse și incluziune socială; încurajează dialogul despre context, nevoi, abordări și soluții. Cuvintele cheie sunt: abordarea problemelor la rădăcină, schimbări sistemice, creativitate, inovație, învățare, cooperare, emancipare.

Donațiile eficace sunt condiționate de calitatea relației între donator și organizația sprijinită, aspect punctat de toate categoriile de respondenți, care au oferit propria lor interpretare asupra a ceea ce constituie o practică eficace de donație, cât și modul în care donațiile sunt puse în practică în contextul lor local sau național.

Resursele inteligente și impactul social: respondenții din mai multe țări au făcut referire la sintagma de a „învăța oamenii cum să pescuiască, mai degrabă decât de a le oferi un pește”, metaforă care ar putea fi interpretată prin faptul că resursele investite ar trebui să meargă dincolo de rezolvarea nevoilor imediate și să conducă la crearea de noi resurse, învățare/capacitate de adaptare și abordarea a cauzelor de la rădăcina problemei și nu doar a manifestărilor efectelor acesteia.

În opinia respondenților, o *relație echilibrată între donator și organizația susținută* (ONG/OSDF) permite ca resursele financiare și know-how-ul să funcționeze în mod sinergic și să se completeze reciproc. O bună cunoaștere a situațiilor și problemelor reprezintă factorul critic pentru un impact transformațional. Un cadru pe termen lung de angajament comun pentru rezolvarea problemei oferă oportunitatea de urmărire a rezultatului și permite feedback, evaluare și învățarea atât pentru donator, cât și pentru organizația susținută. Oferirea de sprijin pentru dezvoltarea instituțională permite organizației să investească în acele arii care nu sunt de obicei legate strict de un proiect și care primesc de obicei mai puțin sprijin, inclusiv în comunicare, relații publice, atragere de fonduri, învățare organizațională, susținerea costurilor de personal și de administrare, contribuții în fonduri permanente/dezvoltare de patrimoniu (ultimele fiind văzute în Republica Ceha și în România) ca modalități de sprijin a organizațiilor care oferă resurse pentru implicarea organizației pe termen lung și care permit astfel un impact mai puternic în comunitate.

CAPITOLUL 5. POZIȚIA, ROLUL ȘI RELAȚIILE ORGANIZAȚIILOR DE SPRIJIN PENTRU DEZVOLTAREA FILANTROPIEI DIN ROMÂNIA ȘI PATRU ȚĂRI DIN EUROPA CENTRALĂ ȘI DE EST

Capitolul 5 explorează rolul Organizațiilor de Sprijin pentru Dezvoltarea Filantropiei (OSDF) prin compararea diferitelor perspective din cercetarea-acțiune și prin completarea cu două studii de caz legate de comunitățile de practică și de învățare prin acțiune din Centrul și Estul Europei. De asemenea, include o teorie

privind modul în care OSDF locale pot să sprijine schimbarea în comunitate, teorie dezvoltată de doctorand.

5.1 Poziția, rolul și relațiile organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei (OSDF) în perspectiva respondenților la cercetarea-acțiune din România: OSDF sunt văzute ca "intermediari" sau "broker de relații" între donatori și ONG-uri sau chiar de "arbitru". OSDF pot fi un mobilizator de resurse pentru ONG-uri și cauze sociale, asigurând creșterea accesului ONG-urilor care nu și-au dezvoltat pe deplin propria capacitate de strângere de fonduri sau care nu pot concura pe piața de "donatori mari". Ele pot oferi sprijin donatorilor pentru a investi resursele lor, oferind sprijin prin cunoașterea problemelor, a comunităților locale și a actorilor implicați, precum și expertiza lor legată de oferirea de finanțări. Aceste organizații pot crea cadre de referință și structuri relaționale prin care interesele și nevoile donatorilor și ale ONG-urilor se pot întâlni și noi relații pot fi formate, oferind spațiul pentru punerea în comun a unor resurse pentru dezvoltarea comunităților și impact social. Nu în ultimul rând, ele pot sprijini învățarea și dezvoltarea de capacități la nivelul ONG-urilor legate de mobilizarea de resurse, management organizational și de proiect.

Unele dintre provocările și riscurile care apar în practică sunt legate de modul în care ceilalți percep sau înțeleg rolul OSDF, cât și de disponibilitatea acestora de a lucra cu organizațiile pe care le percep ca fiind „intermediari”; presiunea pentru a genera rezultate pe termen scurt; crearea unui cadru în care valoarea adăugată de OSDF este mai mare decât costurile sale (mai ușor de comparat în procesele de distribuire de resurse care sunt măsurabile, dar mai dificil de cuantificat în relație cu rolurile non-financiare); riscul de a intra în competiție pentru fonduri cu ONG-urile; nevoia de a asigura un echilibru între puterea donatorilor și puterea ONG-urilor; găsirea unui echilibru între a răspunde nevoilor așa cum sunt ele percepute la un moment dat de către ONG-uri sau donatori și a acționa ca un agent de schimbare, luând inițiative pentru următorii pași de dezvoltare; atribuirea rezultatelor într-un cadru colaborativ. O zonă în care OSDF din România nu au investit încă suficient, dar care este critică pentru viitorul acestora, ține de dezvoltarea de relații donatorii individuali, în special cu cei care au potențialul de contribuții mari.

5.2 Poziția, rolul și relațiile organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei (OSDF) în perspectiva respondenților la cercetarea-acțiune din Europa Centrală și de Est: rolurile OSDF au fost analizate la nivelul echipei de

cercetare, trei roluri majore ale OSDF fiind identificate și rezumate de Porumb și Strecansky (2008) după cum urmează: a) *mobilizatori și distribuitori de resurse și constructori de parteneriate*; b) *educatori și constructorii de capacitate organizațională* și c) *cultivatori ai filantropiei*, luând inițiativa în promovarea agendei de dezvoltare a filantropiei, în crearea și împărtășirea cunoștințelor despre context și practică, facilitarea și angajarea într-un dialog public cu privire la aspectele legate de filantropie și societatea civilă, identificarea de noi tendințe și nevoi și mobilizarea ONG-urilor și a donatorilor pentru a răspunde la aceste nevoi, sprijinind astfel inovarea și cooperarea. Un "element cheie de diferențiere a OSDF de alte ONG-uri este că acestea au mai degrabă o abordare de susținere și angajare a altor organizații și factori interesați în rezolvarea nevoilor indivizilor și comunităților, mai degrabă decât o abordare directă și foarte concretă pentru rezolvarea acestora, dezvoltând astfel la nivelul comunităților și societăților capacitatea de soluționare a problemelor și cooperarea. În timp ce OSDF pot avea propriile programe directe și inițiative speciale, nucleul activității lor este cel de intermediere, consolidarea capacităților, iar rolul cheie este de a realiza transformarea socială." (Porumb și Strecansky, 2008:32).

Promovarea agendei de dezvoltare

Dezvoltarea filantropiei / cultivarea de noi practici ale donatorilor	Dezvoltarea societății civile / cultivarea de noi practici pentru ONG
Servirea nevoilor și intereselor actuale ale donatorilor	Servirea nevoilor și intereselor actuale ale ONG-urilor

Răspuns la nevoile percepute în mod curent

Figura 2. Tipuri de practici ale organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei

Sursa: design al autorului; publicat în Porumb and Strecansky, 2008: 29

Dacă observăm modul în care OSDF ehibrează nevoile donatorilor și cele ale ONG-urilor precum și la interesul OSDF de a răspunde la problemele existente versus de promovare a unei agende de dezvoltare, practicile diferitelor OSDF pot fi situate pe mai multe dimensiuni așa cum arată și Figura 2.

Considerațiile de mai sus subliniază că elementul de performativitate în practică al OSDF este deosebit de important și că e nevoie ca practicienii din aceste organizații să înțeleagă domeniul de activitate și tendințele în evoluția acestuia, să clarifice și să negocieze rolurile și așteptările în relație cu organizațiile nonprofit și donatorii și apoi să pună aceste aspecte în practică în programe de calitate. Continuitatea în practică este un factor critic pentru OSDF în atragerea, menținerea și cultivarea unui personal de calitate, care să poate stimula procese de dezvoltare, transformare și creștere de capacitate la nivelul donatorilor și ONG-urilor, cât și un dialog mai larg despre ce înseamnă o bună practică în domeniul filantropic și de dezvoltare socială, stimulând mediul de lucru să înțeleagă mai bine acest tip de activitate.

5.3. Un studiu de caz privind rolul și practicile fundațiilor comunitare (OSDF locale) din Bulgaria, descoperirea potențialului de inovare și spirit antreprenorial instituțional prin participarea la comunități de practică și învățare prin acțiune în Europa Centrală și de Est: Unele dintre rolurile menționate mai sus, provocările și oportunitățile de dezvoltare pentru viitor sunt analizate într-un studiu de caz privind fundațiile comunitare din Bulgaria (ca OSDF locale), bazat pe un proces de observație și reflecție realizat de doctorand în cursul și în urma unei vizite de studiu și a unui proces de învățare prin acțiune în Bulgaria.

Un *succes major de dezvoltare* al fundațiilor comunitare din Bulgaria, observat de cercetător și discutat în comunitatea de învățare, e legat de relațiile pe care fundațiile comunitare le-au construit în timp cu donatorii și organizațiile locale. O *provocare majoră de dezvoltare* a fundațiilor este să continue acest proces și să creeze un spațiu de dialog, definirea priorităților, acțiunilor și a soluțiilor care pot fi luate în considerare pentru dezvoltarea locală, dar care să susțină și o schimbare în dinamica de putere din comunitate. Această schimbare e necesară pentru a promova comunități mai incluzive, tolerante și capabile să susțină nevoile unei diversități de grupuri locale, inclusiv cele marginalizate sau vulnerabile.

Un proces de schimbare a relațiilor de putere în comunitatea locală, în sensul extinderii participării și echilibrului în relații, este atât o provocare cât și un proces de

durata. Fundațiile comunitare se bazează pe resursele celor care își pot permite să contribuie cu timp, bani sau cu expertiză, iar aceste resurse vin întotdeauna și cu o serie de perspective și opinii despre ce e important pentru comunitate. În acest context, fundațiile pot aborda două strategii, prima concentrată pe donatorii din comunitate, iar a doua pe organizațiile și liderii din comunitate: a) să continue să dezvolte abilități profesionale puternice de relaționare cu donatorii, pentru a spori impactul donațiilor acestora în comunitate, prin procese de „dezvoltare de fonduri filantropice”, încurajând donatorii să investească resurse în comunitatea lor într-un fel care va avea un impact mai mare; b) să-i sprijine pe cei care sunt priviți în principal ca beneficiari sau grupuri cu anumite nevoi să devină conștienți de propriile resurse și posibilități de contribuție. Fundațiile ar putea în acest fel consolida poziția lor ca promotor proactiv de soluții și de încurajare de noi practici noi de dezvoltare comunitară. Întărirea unor procese de dezbatere legate de rolul fundațiilor comunitare de catalizatori de schimbare poate să fie o zonă în care organizațiile de sprijin din Bulgaria, cât și cele internaționale pot juca de asemenea un rol.

Rute potențiale către noi practici la nivelul comunităților locale: Această secțiune rezumă punctele de vedere ale doctorandei cu privire la modul în care schimbarea la nivel comunitar poate fi susținută de o organizație de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei, care are ca scop de să fie un catalizator pentru dezvoltare. OSDF au un potențial important de a facilita un proces de schimbare treptată, construind capacități în comunitate pentru rezolvarea problemelor și utilizând pentru aceasta specificul fundației comunitare de mobilizator de resurse și sprijinitor al inițiativelor locale. Acestea includ: identificarea și documentarea bună a nevoilor din comunitate; înțelegerea bunelor practici din ariile de dezvoltare pe care fundația le susține; înțelegerea mai bună a inițiativelor din comunitate și a tipurilor de lideri, în special al liderilor potențiali care nu sunt încă cunoscuți în comunitate; construcția unor modele de finanțare a inițiativelor din comunitate care să atingă un impact crescut cu resurse limitate.

5.4. Un studiu de caz asupra rolului și practicilor fundațiilor comunitare din Slovacia, impuls pentru schimbare într-un domeniu matur: Acest studiu de caz se bazează pe vizita de studiu și dialogul în cadrul comunității de practică și învățare prin acțiune desfășurate în Slovacia, la 20 de ani după ce prima fundație Comunitară din Centrul și Estul Europei și din Slovacia a fost înființată în Banská Bystrica. În această comunitate, participanții la învățarea prin acțiune au perceput un

puternic simț al misiunii pe care fundația Banska Bystrica îl are în legătură cu vocile mai puțin auzite în comunitate – de la implicarea copiilor care pot să deseneze istoricul școlii lor, la persoanele în vârstă care își împărtășesc poveștile de viață și până la sprijinul pe care fundația îl oferă liderii comunităților de romi și asociațiilor persoanelor cu handicap s-și consolideze contribuția lor la discursul public. Pe lângă fundația comunitară din Banska Bystrica, un subgrup de participanți la învățarea în acțiune a vizitat și zona Liptov, urmând o întâlnire cu doua alte grupuri care au explorat realitatea locală legată de câte alte doua fundații comunitare din Slovacia. Concluziile cheie în comunitatea acțiune de învățare, după vizitele la aceste fundații includ, așa cum au fost percepute și interpretate de doctorand includ:

a. *Fundațiile comunitare pot crea un spațiu important pentru cooperare și compasiune* la nivelul comunităților, implicând oamenii care împărtășesc aceste valori în inițiative de dezvoltare comunitară. De asemenea, au reușit să aibă un rol stabil și de durată, ca un susținător financiar și moral important al acestor inițiative de la oamenii activi și creativi din comunitate.

b. Una dintre temele cheie de reflecție a fost cea legată de rolul pe care fundațiile comunitare să îl joace în relația de *susținere a grupurilor vulnerabile și minoritare* în comunitatea lor. În acest sens, se pare că gradul de conștientizare și practica la nivelul întregii mișcări ale fundațiilor comunitate variază, de la o practica foarte conștientă într-o anumita locație (cum e cazul Banska Bystrica), la încercări de testare a unor noi practici, cât și la locații în care acest rol nu este perceput ca fiind important.

c. O zonă interesantă a dialogului la nivelul comunității de practică se referă la *cristalizarea unui subgrup de persoane active care fac parte sau sunt legate structural prin relații de durată de fundațiile comunitare* (fie ca suporteri cheie sau beneficiarii de sprijin) și care îmbrățișează valorile fundamentale și participă pe termen lung într-un proiect de transformare comunitară. Această cristalizare oferă un spațiu mai confortabil pentru fundația comunitară într-o comunitate locală mai mare, care s-ar putea să nu împărtășească aceste valori, acest subgrup fiind aliații cheie către care fundația comunitare se îndreaptă cu regularitate. Aceste relații au fost foarte importante pentru dezvoltarea de până acum a fundației comunitare și a comunității și se bazează pe încredere împărtășesc o ușurință de a lucra împreună, cât și o profunzime a relațiilor, astfel încât contribuția lor este pozitivă. Cu toate acestea, pentru ca fundațiile comunitare să poată continua să se dezvolte și să prospere, ar fi

important, în opinia autorului ca aceste organizații să dezvolte în mod conștient și intenționat legături cu grupuri mai diverse de persoane din comunitate, dincolo de acest nucleu de susținători, sporindu-și astfel, pe termen lung, rețeaua de aliați. Acesta este un domeniu important de dialog și construirea strategiei la nivel local și național, care să susțină liderii fundațiilor comunitare să privească cu ochi noi comunitățile locale și să facă o hartă a potențialului mai puțin vizibil sau aparent.

d. O a patra arie de discuție în opinia autorului este legată de rolul organizației naționale de sprijin pentru dezvoltarea fundațiilor comunitare de a continua să susțină și să dezvolte pe termen lung acest domeniu.

Scânteia pentru o nouă etapă de dezvoltare și inovare poate veni de la echipele existente, de la lideri nou implicați din comunitățile locale, din comunități noi care se alătură mișcării (prin crearea de fundații în locații noi, încă neacoperite) sau de la o organizație națională sau regională care poate stimula dezvoltarea prin dialog și resurse suplimentare. În această etapă de dezvoltare a mișcării, construirea conștientă a spațiului pentru stimularea inovației va fi foarte importantă pentru ca fundațiile comunitare din Slovacia să continue să se dezvolte durabil și susținut într-un context diferit față de momentul lor de pornire și în continua schimbare.

CAPITOLUL 6. UN STUDIU DE CAZ CE COMPARĂ INTENȚIILE STRATEGICE ȘI PRACTICILE FILANTROPICE INOVATIVE EMERGENTE ÎN DOMENIUL INSTITUȚIONAL CU AJUTORUL UNEI ORGANIZAȚII DE SPRIJIN PENTRU DEZVOLTAREA FILANTROPIEI

6.1. Intenția strategică a Asociației pentru Relații Comunitare (ARC): ca OSDF, ARC are ca scop promovarea filantropiei în România. În diferite iterații ale strategiilor sale, ARC și-a definit rolul de: a) a construi capacitatea organizațională și relațiile dintre actorii implicați în donații și atragerea de fonduri în România; b) a crea și a dezvolta noi instituții specializate, precum și c) de a promova un mediu favorabil pentru dezvoltarea filantropiei.

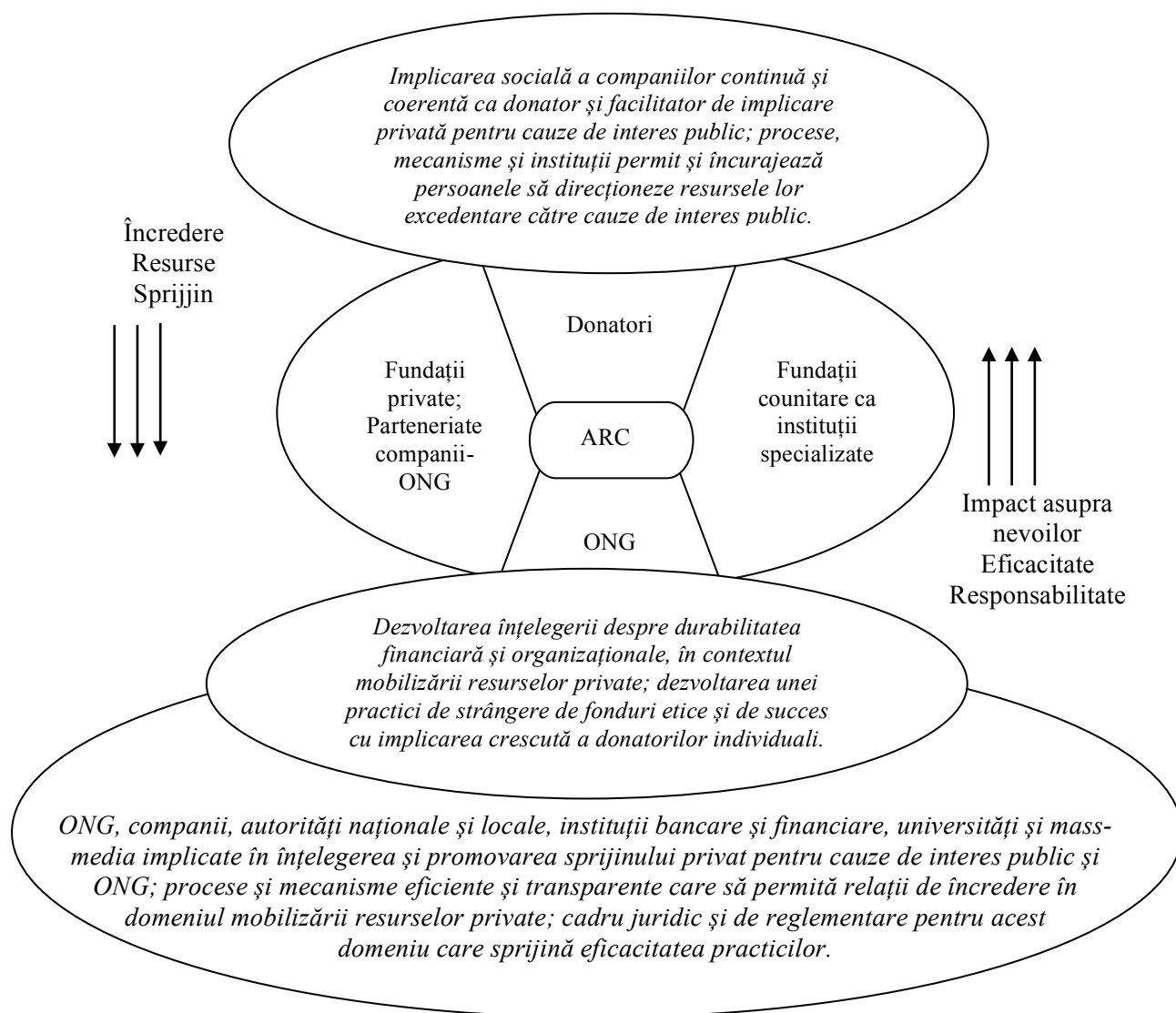


Figura 2. Rolul de catalizator al ARC în domeniul dezvoltării filantropice

Sursa: design realizat de autor și inclus în strategia ARC (2004)

6.2 Un studiu de caz a sprijinului pentru apariția și dezvoltarea de noi actori în domeniul filantropic în România – fundațiile comunitare (OSDF-uri locale): studiul de caz subliniază rolul ARC în construirea de instituții specializate în domeniul filantropiei. Un program pilot în acest sens a început în 2005, studiul de caz urmărind dezvoltarea fundațiilor comunitare pe o perioadă de zece ani, până în 2014. Studiul de caz ilustrează învățarea echipei de lucru în diferite faze ale programului și a documentează specific rezultatele apărute în ceea ce privește numărul de fundații comunitare, răspândirea geografică, evoluția în timp a apariției noilor organizații, cât și de inițiere și integrare a unor noi practici de mobilizare de resurse.

După ce primele două fundații comunitare au fost înființate în faza pilot a programului, ARC a realizat un design proactiv pentru încurajarea inițiativelor locale proces care a condus la crearea a altor zece fundații comunitare și a patru grupuri de inițiativă de fundații comunitare (FC) în trei valuri, unul la începutul anului 2010, apoi în anul 2012, respectiv 2014.

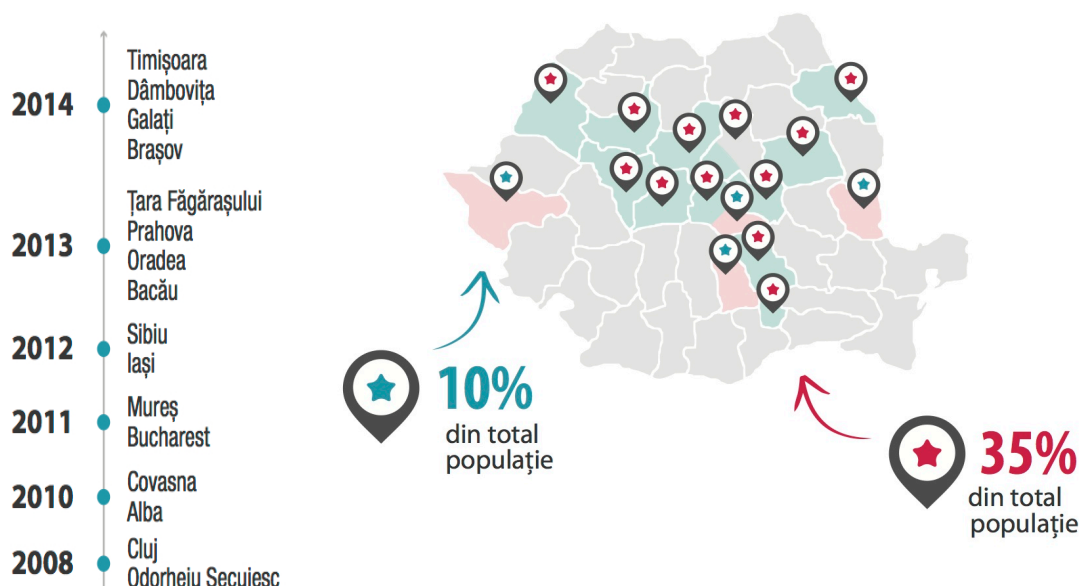


Figure 4. Evoluția în timp în apariția de noi fundații și comunitare și zona de acoperire geografică a acestora

Sursa: infografic program fundații comunitare; design al autorului.

În faza experimentală, factorul critic de succes (din punctul de vedere al echipei de program) a fost găsirea unor lideri care să poată combina în același timp o viziune puternică de dezvoltare și o abordare practică inovatoare. În această etapă, comunitățile locale erau axate mai mult către proiecte care puteau avea rezultate imediate, vizibile, în timp ce programul de dezvoltare a fundațiilor comunitare era în căutarea unor lideri care să construiască un cadru local de dezvoltare pe termen lung. ARC a găsit inspirație în alte experiențe din regiunea Europei Centrale și de Est și împreună cu cele două fundații comunitare din faza de pionierat au avut o abordare de tipul "fapte, nu vorbe", sprijinind liderii comunității să înțeleagă ce ar putea să fie fundația comunitară în practică, înainte de a trece la construirea unei noi instituții.

În a doua fază, ARC a acumulat deja experiență și cele două fundații comunitare existente puteau oferi inspirație pentru practicile de succes. În același

timp, a fost construit o viziune puternică, precum și un parteneriat național puternic ca și cadru de sprijin. În această fază, echipa de program notează schimbările în atitudinile liderilor din comunitățile locale, cu o pondere mare de lideri cosmopoliți, ambițioși, înrezatori în forțele proprii și capacitatea de a genera schimbare și orientați către comunitate, ceea ce a creat o bună potrivire între obiectivele programului și motivația de implicare a acestor lideri. În perspectiva echipei de program, existența unui cadru clar de sprijin și experiența și motivarea echipei programului au fost de asemenea un stimul pentru dezvoltare, combinând un stil încurajator cu provocarea pentru obiective ambițioase.

În anul 2013, programul a intrat într-o etapă de consolidare și își propune încă o etapă de sprijin până la finalul anului 2019, concentrată pe aspecte ce țin de durabilitatea pe termen lung.

În paralel cu evoluția programului de sprijin la nivel național, fiecare fundație comunitară a avut o proprie evoluție. Următorul grafic arată cum fundațiile comunitare au construit diferite capacități în diferite stadii de dezvoltare, o analiză realizată pe baza contribuțiilor de la echipa programului.

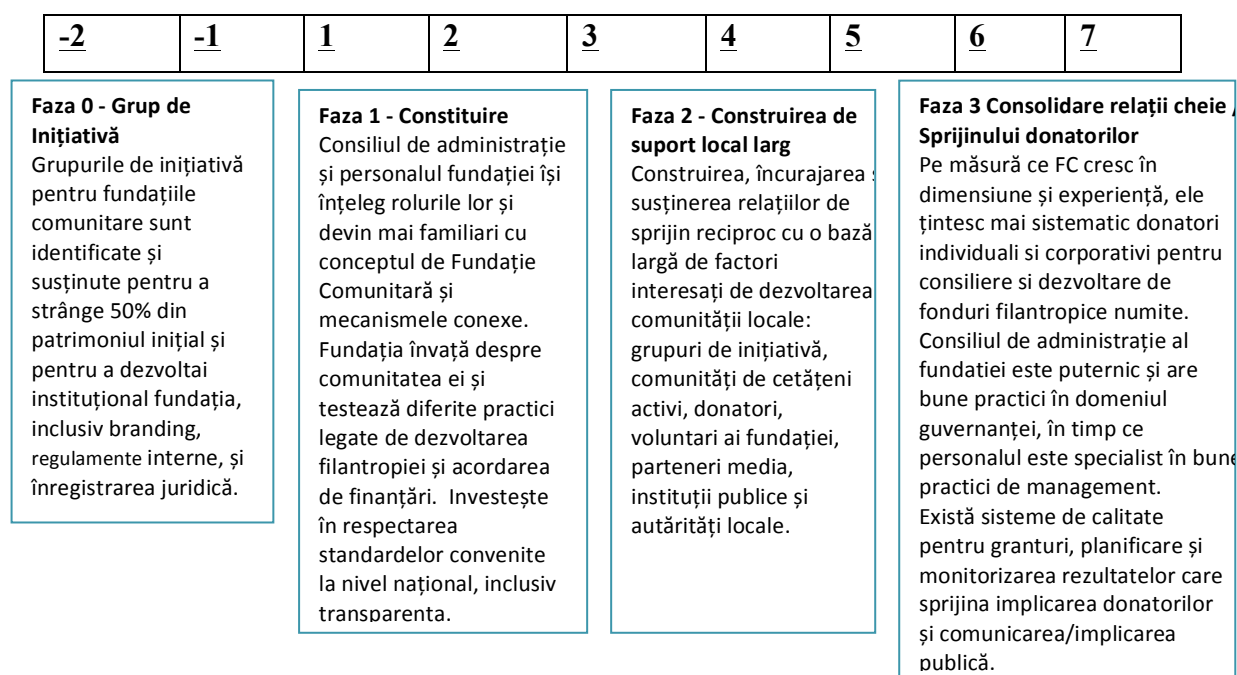


Figure 8. Un model longitudinal pentru apariția de noi practici în fundațiile comunitare aflate în momente diferite ale evoluției acestora (primii șapte ani de operare)

Sursa: design-ul autorului; conținut bazat pe experiența echipei de program

<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>
----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----	-----	-----	-----

Faza 4 – Asumarea de inițiativă/rol de lider

Investiții proactive în înțelegerea gamei largi de nevoi a comunității și implicarea părților interesate locale în definirea și rezolvarea lor colaborativă. Intenția de a include nevoile și vocile grupurilor vulnerabile și marginalizate. Intenția de a merge dincolo de orașul principal spre comunitățile mici și zonele rurale (prin fonduri regionale și fondurile de dezvoltare rurală). Consolidarea acordării de finanțări asupra temelor cheie ca răspuns la nevoi. Diversificarea tipurilor de granturi: pentru start-up, dezvoltarea și ne-restricționate; fonduri de rezerv; investiții pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale.

Faza 5 - Îmbunătățirea perspectivelor de durabilitate

FC își asumă inițiativa în abordarea grupurile țintă vulnerabile. Instituțional fundația comunitară este stabilizată, există procese interne funcționale. Fundația este în măsură să demonstreze impactul schimbării sociale. Modelul de operare al fundației asigură stabilitatea financiară. Există o investiție în construirea pe termen lung a activelor, de exemplu într-un fond permanent, cât și în alte mecanisme financiare durabile.

Figure 9. Un model longitudinal pentru apariția de noi practici în fundațiile comunitare aflate în momente diferite ale evoluției acestora (Previzuni evoluție începând cu anul opt de funcționare)

Sursa: design-ul autoarei; conținut bazat pe experiența echipei de program

Doctoranda a fost parte din comunitatea de practică și învățare prin acțiune din regiune și găzduit o astfel de vizită în România în anul 2013. Într-o notă de reflecție după această vizită, Alexandrov (2013) oferă o serie de explicații posibile pentru ceea ce numește succesul și optimismul miscării FC române : a) ipoteza unui mediu favorabil; b) ipoteza unei strategii imitative: practicienii din fundațiile comunitare din România fiind deosebit de buni în introducerea și adaptarea modelelor de lucru din alte țări, inclusiv YouthBank și Swimathon; c) ipoteza de tinerețe și entuziasmul al echipelor: "Se pare că în cele mai multe fundații comunitare din România s-a dezvoltat o cultură organizațională deschisă și orientată spre viitor, echipele sunt foarte sensibile la tendințele inovatoare și de transformare socială și culturală în comunitatea respectivă și doresc să răspundă în special la ideile și aspirațiile tinerei generații." (Alexandrov, 2013) d) ipoteza unor practici de conducere de calitate la nivel național și de management strategic din partea ARC "o organizație, care a co-evoluat cu rețeaua tot mai mare de fundații comunitare, pe care le servește, oferindu-le sprijin bine orientat, îndrumare și conducere vizionară." (Alexandrov, 2013) Scaurszki (2013), de asemenea, constată că liderii fundațiilor comunitare sunt "energici, pragmatici, carismatici, bine ancorați în rețeaua de relații din orașele lor și

au o bună înțelegere a conceptului de fundație comunitară. Ei sunt dornici să construiască fundația comunitară ca un instrument pentru dezvoltarea comunităților lor.” Scaurszki se întreabă cum ar putea fundațiile comunitare din România să devină mai sensibile la nevoile grupurilor comunitare diferite de profilul liderilor fundației și cum să abordeze probleme complexe și dificile, cum ar fi inegalitatea socială și problemele legate de îmbătrânire.” O altă provocare vine de la Barta (2013), care comentează că practicile dezvoltate de fundațiile comunitare în faza de start-up sunt foarte similare între ele.

În cursul studiilor doctorale, am explorat factorii de succes în dezvoltarea rapidă a fundațiilor comunitare au fost explorați factorii de succes în dezvoltarea fundațiilor comunitare (atât ca observator participativ în 10 de ani de practică în domeniu, cât și ca un cercetător sensibilizat de conceptele de practici sociale, teritorii de inovație și schimbări instituționale). Consider că o explicație a dinamicii și evoluției fundațiilor comunitare în România ar trebui să ia în considerare schimbările instituționale mai cuprinzătoare din societate, dincolo de domeniul filantropic. Astfel de factori include: schimbarea de generații, cu o implicare mai puternică în comunitate a generației care a devenit adultă și a început viața profesională în România post-comunistă; evoluția tehnologiei; un corp de expertiză profesională din domenii conexe (IT, resurse umane), gradul crescut de mobilitate a liderilor, cunoașterea limbii engleze pentru a permite accesul la informații și la rețele sociale. Autorul explorează, de asemenea, sursele de motivare a liderilor fundațiilor comunitare, a căror apartenență la comunitatea locală, dar și la mișcarea de fundații comunitare au fost bazate pe o opțiune liberă și explicită și ca un mod de exprimare a valorilor proprii, dedicându-și timp, aptitudini, cunoștințe și rețele sociale pentru obiectivele de dezvoltare ale comunităților.

Conducerea și strategia organizației ARC la nivel național a fost, de asemenea, importantă. Atât design-ul din fază experimentală, cât și diseminarea practicilor de succes s-a făcut sub conducerea unei echipe motivate, cu calificare în practica socială și acces la o comunitate de practică relevantă în regiunea Europei Centrale și de Est și pe plan internațional. Orientarea către reflexivitate și învățare a echipei de conducere de program au fost la rândul lor elemente importante, cu etape în cadrul programului axate pe construirea de cunoaștere și înțelegere și pe planificarea următorilor pași în acțiune, cât și prin participarea la rețele orizontale la nivel de regiune și la nivel internațional.

O parte din dezvoltarea accelerată poate fi, de asemenea, explicată prin strategia de construire de relații între fundațiile comunitare încă din fazele timpurii ale dezvoltării acestora, ceea ce a permis ca învățarea reciprocă și diseminarea inovației să se întâmple, la un cost relativ scăzut. Aceste procese au stimulat și dezvoltarea unei noi organizații naționale de sprijin, bazate pe principiile de colaborare reciprocă și de auto-reprezentare a fundațiilor comunitare: Federația Fundațiilor Comunitare din România, care a devenit un partener strategic al ARC.

Pentru următorii pași, ved următoarele zone ca fiind importante să fie dezvoltate în continuare: o implicare mai mare a fundațiilor comunitare în generarea de cunoștințe la nivelul comunităților locale despre nevoi, resurse și impact; construcția de fonduri de finanțare flexibile prin care fundațiile comunitare se pot poziționa ca un finanțator independent; îmbunătățirea capacității acestora de a reflecta nevoile grupurilor marginalizate și vulnerabile în modalități care sunt durabile din punctul de vedere al structurii de finanțare și a modelului de funcționare. Alte domenii de dezvoltare includ o articulare clară asupra modului în care finanțările contribuie la impact social; întărirea diversității și incluzivității structurilor de guvernare ale fundațiilor și creșterea rolul acestora în construirea de cunoaștere despre comunitățile locale și în relațiile cu acestea; consolidarea proceselor de reflecție și auto-reprezentare la nivelul mișcării de fundații comunitare, susținându-le să comunice rezultatele și lecțiile învățate; investiția în continuare în alianțe strategice și în colaborarea națională, dar luând în considerare și riscul unui ritm prea rapid de dezvoltare și de pericolul de hiperstimulare ; continuarea participării în rețele la nivel regional și global.

6.3 Un studiu de caz de parteneriat național dintre OSDF naționale și locale pentru stimularea implicării tinerilor în filantropie: YoutnBank program a început la Cluj în anul 2006, atunci când mai mulți factori au venit împreună: comunitatea locală din Cluj era interesată să investească în programe pentru tineri (pe baza informațiilor din faza pilot de construcție de fundații comunitare), ARC era interesat să exploreze cadrul pentru înființarea unei fundații comunitare la Cluj și aflase despre un model de implicare a tinerilor utilizat de către Fundația Comunitară din Irlanda de Nord și ulterior aplicat cu succes și în Slovacia. YouthBank a demarat în prima sa versiune la Cluj demonstrând rolul pe care o fundație comunitară îl poate juca în inițierea și operarea unui fond bazat pe sprijin larg din comunitate, un model care putea fi apoi folosit pentru dezvoltarea în continuare a fundației comunitare.

În 2008 ARC a început procesul de construcție de strategie pentru faza de diseminare a programului, iar în 2009 a decis să susțină dezvoltarea programului și în alte comunități interesate, cu o combinație de sprijin financiar și informațional la nivel național. Dezvoltarea programului YouthBank nu era specific parte din strategia ARC elaborată în 2004, deși ideea de susținere a unor modele bazate pe resurse comunitare era inclusă, ci a apărut din interacțiunile cu mai mulți actori la nivel local (în Cluj), național (în ale comunități) și internațional (în relație cu Fundația Comunitară din Irlanda de Nord). În 2014, programul era activ în 15 comunități, cu zece fundații comunitare implicate în derularea programului. Datorită creșterii programului, ARC a fondat în anul 2014 Fundația pentru Implicarea Tinerilor, ca un cadru care să susțină în continuare dezvoltarea programului și alte inițiative pentru implicare tinerilor în filantropie. Diferite roluri pe care diferiți actori le au în relație cu programul și rezultatele pe care acest program le-a generat în comunitate sunt cuprinse în fig. 12, care arată modul colaborativ de dezvoltare a acestui program.

ARC	Fundația comunitară	Echipe de bază Youth Bank	Inițiatori proiecte locale YB
<p>Impulsul inițial al programului Youth Bank</p> <p>Sprijină crearea Fundației Comunitare Cluj, ca organizație finanțatoare locală, independentă</p> <p>Sprijină diseminarea experienței YouthBank către noi comunități</p> <p>Construiește un parteneriat național și un spațiu pentru partenerii locali și echipele YouthBank implicate.</p>	<p>Suporter pe termen lung al programului YouthBank la nivel local</p> <p>Implică donatori privați în finanțarea programului și oferă resurse pentru Fond</p> <p>Oferă un cadru transparent pentru acordarea finanțărilor fondului Youth Bank</p> <p>Construiește capacități și susține echipa de bază YB</p>	<p>Mobilizează resurse pentru fondul YouthBank</p> <p>Ia decizii de finanțare</p> <p>Sprijină proiectele locale</p> <p>Monitorizează și prezintă rezultatele în comunitate</p>	<p>Identifică nevoie cheie în comunitate</p> <p>Propun răspunsuri</p> <p>Implementează proiecte</p> <p>Atrag resurse financiare și non-financiare suplimentare pentru proiecte</p>
<p>Nevoile locale acoperite sunt diferite, incluzând, dar fără a se limita la domeniul educațional și de tineret sunt identificate și rezolvate; se mobilizează resurse și capacități din comunitate</p>			

Fig. 12 Rolul ARC, al FC și al tinerilor în programul YouthBank

Sursa: design-ul autorului.

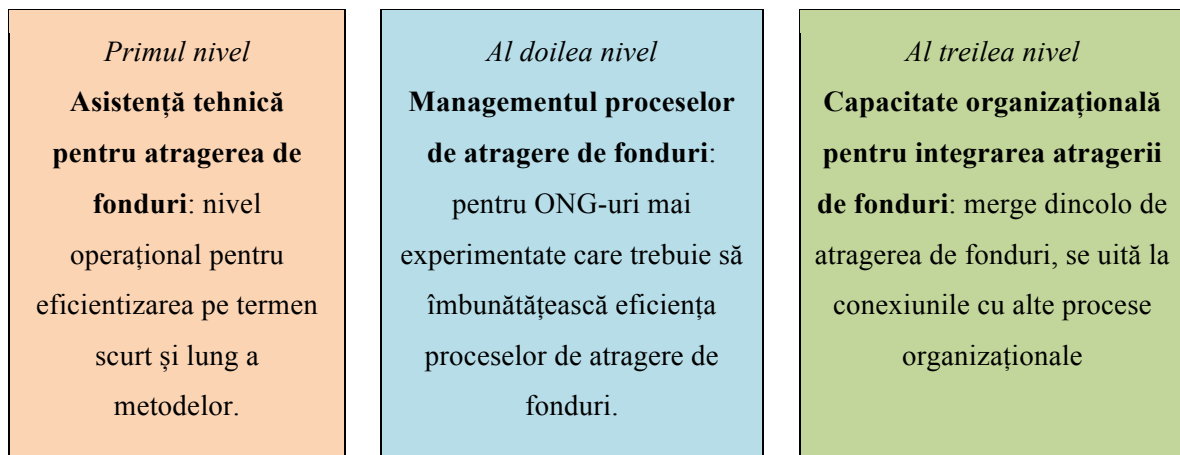
6.4 Alte modele de schimb de experiență și transfer de practici inovative la nivelul domeniului de fundații comunitare din România: YouthBank nu este singura practică care poate fi găsită în mai multe fundații comunitare. Alte practici comune includ: Swimathon și variații de eveniment sportive pentru atragerea de fonduri bazate pe modelul de implicare a comunității și donatorilor; cardul comunitar; cercurile de donatori; 8 ore după program. Această listă arată cât de ușor pot fi difuzate inovațiile într-un camp organizațional în care există structuri organizaționale similare (izomorfism) și un grad mare de interacțiune între organizații.

Swimathon a început în Cluj în 2009, unde a continuat și a ajuns la ediția a 6-a în 2014, în timp ce modelul de implicare a comunităților în atragerea de fonduri s-a difuzat treptat către noi comunități din rețeaua fundațiilor comunitare, ajungând ca în 2014 aproape toate fundațiile (unsprezece din douăsprezece) să organizeze cel puțin un astfel de eveniment, în timp ce trei fundații comunitare au organizat chiar două evenimente în unii ani, axate pe sporturi sau comunități diferite. Aceste evenimente au implicat 4500 de participanți activi (care au înotat, alergat sau au mers pe bicicletă) și peste 15.000 de donatori. Acest lucru arată rolul tot mai important al fundațiilor comunitare, ca parte a contextului filantropiei comunitare în România, ca un cadru pentru a stimula implicarea unui număr mare de donatori. Dacă YouthBank a fost o practică diseminată cu sprijin proactiv din partea ARC, diseminarea de inovație legată de evenimente sportive a fost inițiată de fiecare unitate de adopție a inovației în parte, în mod independent și la momente diferite.

Cardul comunitar este un mecanism de mobilizare de resurse inițiat de către Fundația Comunitară din Odorheiu Secuiesc și care a fost adoptat în Covasna și Mureș. Ca urmare a interesului crescut, Fundația Comunitară din Odorheiu Secuiesc a intrat într-o fază de transfer activ al acestui model către fundații comunitare și alți potențiali parteneri.

Alte două mecanisme de implicare a comunității locale folosite cu succes de către fundațiile comunitare din România sunt cercurile de donatori și 8 ore peste program. Primul a fost pilot de ARC după modelul cercurilor de donatori The Funding Network (TFN) din Londra, iar apoi ARC a construit un parteneriat de diseminare al acestui model cu TFN, fundații comunitare și alte ONG-uri interesate. 8 ore peste program este un eveniment care aduce în același loc pentru 8 ore voluntari care să susțină cu expertiză un proiect local. Această practică a fost testată în România de către Fundația Comunitară București și apoi aplicată de către șapte alte fundații.

6.5 Un studiu de caz despre rolul OSDF în a susține schimbarea instituțională într-un domeniu mai matur al ONG-urilor din România, consolidarea capacității de strângere de fonduri prin consultanță: În timp ce studiile de caz de mai sus s-au concentrat pe domeniul emergent al fundațiilor comunitare, următorul caz este axat pe domeniul ONG-urilor cu un interes de a construi o practică de strângere de fonduri în noul context filantropic din România. În procesul de învățare prin acțiune, practicanții ARC au discutat mai multe abordări ale procesului de consultanță, pe baza nevoilor și experiențelor din practică, identificând trei niveluri de lucru: a) *un nivel operațional*: în cazul în care ARC sprijină ONG-urile să planifice și să implementeze noi metode de strângere de fonduri sau să crească eficiența acestora; b) *un nivel strategic*: în cazul în care ARC lucrează cu un ONG care are deja un număr de experiențe de strângere de fonduri pe care se poate baza pentru a concepe un plan strategic de atragere de fonduri; c) *un nivel de integrare*: în cazul în care organizația susținută de ARC își propune să sprijine integrarea practicilor de strângere de fonduri în sistemele mai largi ale organizației.



Datorită contextului intern al organizațiilor în faza de început a unei practici de mobilizare de resurse - așteptări neclare legate de procesul de mobilizare de resurse și rezultatele pe care le poate genera din partea conducerii organizației, poziții ale coordonatorilor de atragere de resurse puțin structurate, o secțiune mai mare a muncii de consultanță s-a concentrat combinație pe procesele de dezvoltare de strategie de strângere de fonduri. Provocarea principală este aceea că în lipsa unor experiențe de atragere de fonduri, planificarea strategică este un proces artificial și care nu dă rezultatele așteptate.

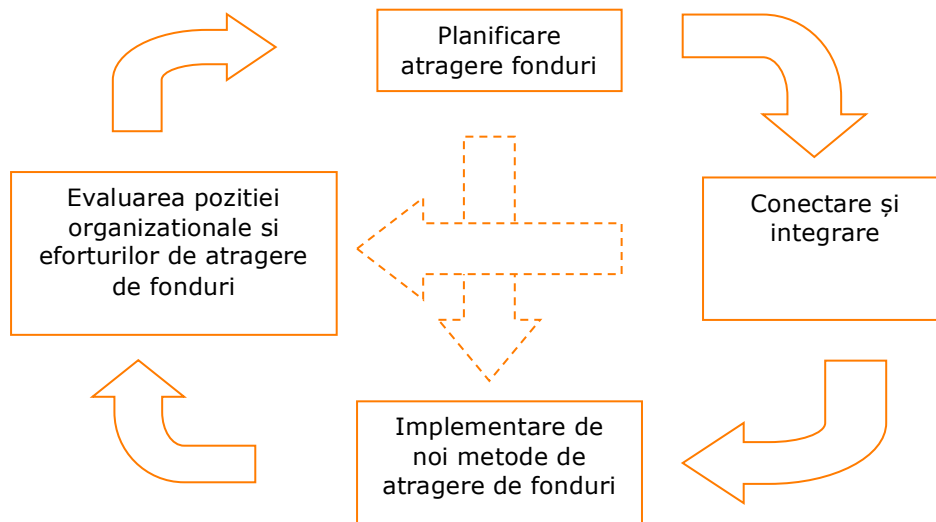
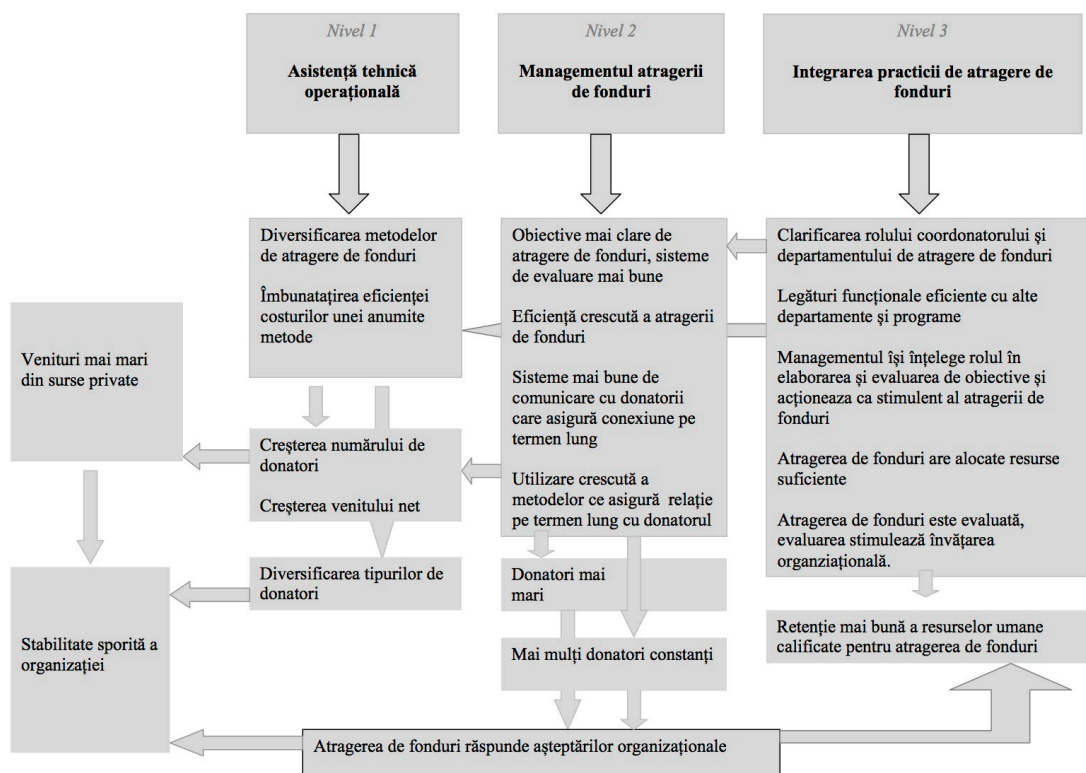


Figure 16: Cycle of fundraising learning and practice in an NGO

Source: author's design.

Diferite niveluri de consultanță pot produce rezultate diferite pe termen scurt, iar pentru ARC e important să continue să investească în a clarifica cu clienții așteptările și rolurile consultantului în funcție de aceste niveluri. În timp ce primul nivel este cel care generează rezultate financiare cel mai repede, organizația se poate dezvolta stabil doar dacă există suficientă continuitate, dacă construiește relații cu donatorii pe termen lung și dacă departamentul de atragere de fonduri este integrat în organizație în ansamblu.

Figura 17 prezintă rezultate diferite pe cele trei niveluri de consultanță și modul în care acestea se referă la impactul pe termen lung în ARC. În afară de diferiți indicatori de succes pe fiecare nivel, este important să se uite, de asemenea, la relațiile dintre acestea și care sunt rutele alternative sustenabile pentru a crește rezultatele de strângere de fonduri.



6.6 Alte programe care sprijină inovarea și instituționalizarea în domeniul de strângere de fonduri pentru ONG: Această secțiune conține informații despre inițiativele ARC de a sprijini un mediu mai favorabil pentru strângere de fonduri. Un prim nivel se referă la politici publice în domeniul filantropiei și are un accent deosebit pe dialogul cu ONG-urile și Ministerul de Finanțe pentru implementarea a programului de direcționare a 2% din impozitul pe venit pentru organizații nonprofit, cât și legat de schimbările în limitele legate de creditul fiscal pentru sponsorizare. O altă inițiativă în curs se referă la pregătirea documentației pentru introducerea pozițiilor de asociate cu responsabilități în domeniul atragerii de fonduri în Codul Ocupațiilor din România. Un alt nivel de activități se referă la ARC în crearea unui cadru transparent pentru SMS-urile de donație, în parteneriat companiile de telefonie active în România, cât și pentru utilizarea debitului direct pentru strângere de fonduri, în colaborare cu șase bănci importante. Un al treilea domeniu se referă la rolul ARC de a crea un cadru de schimb de experiență, în care practicienii din ONG-uri pot împărtăși experiența și ține pasul cu practicile în evoluție, prin organizarea anuală a Conferinței Naționale de Atragere de Fonduri (care a ajuns la ediția a 12-a). Un alt rol de construcție a domeniului filantropic este cel legat de cunoaștere. În această arie, ARC a inițiat un parteneriat cu

Universitatea Babeş-Bolyai, Facultatea de Ştiinţe Politice, Administraţie Publică şi Comunicare care a dus la organizarea a două runde a unui curs post-universitar în mobilizarea de resurse. De asemenea, contribuie la dezvoltarea cunoştinţelor prin intermediul cercetătorilor privind tendinţele în filantropie (prima realizată în anul 2003, a doua în 2008 şi o viitoare cercetare programată pentru 2016).

6.7 Concluzii studiu de caz organizaţie de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei: Există mai multe straturi de analiză, care sunt relevante atunci când luăm în considera rolul ARC ca o organizaţie de filantropie sprijin pentru dezvoltare. În primul rând, putem compara aceste rezultate cu intenţia ARC pentru schimbare , așa cum a fost ea subliniată în strategia organizaţie în care ARC și-a definit rolul de a construi capacitatea și relațiile între diverși actori instituționali implicați în procesele de donație și de mobilizare de resurse; de a crea și de a dezvolta noi instituții specializate în domeniul filantropic și de a promova un mediu favorabil pentru domeniul filantropiei în România. O a doua comparație se poate face cu teoria din domeniul organizațiilor de dezvoltare: putem explora cazul ARC ca o ilustrare a rolului de "catalizator" pe care teoria îl recomandă, nu doar ca distribuitor de resurse, dar ca un stimulator pentru creșterea capacității și colaborare. Putem de asemenea aplica teoria despre OSDF dezvoltată prin cercetarea-acțiune, care vede OSDF ca mobilizatori și distribuitori de resurse; ca educatori și constructori de capacitate; și, ca cultivatori de filantropie. Ultimul cadru de referință, dar nu cel mai puțin important, este teoria "4C" dezvoltată de WINGS care se uită la patru arii de valoare adăugate: capacitate, capabilitate, conexiune și credit.

Tabelul 10. ARC ca o ilustrare a strategiei proprii / acțiune teorie PDSO cercetare
Sursa: Design-ul autorului

OSDF ca:	Abordarea ARC
<i>Mobilizatorii și distribuitori de resurse și constructori de parteneriate (teoria cercetare acțiune legată de rolul OSDF)</i>	Sușține mobilizarea de resurse de la persoane fizice prin mecanismele de donație (SMS și debit direct); mobilizează și distribuie resurse pentru înființarea și dezvoltarea fundațiilor comunitare și a programului YouthBank.

<p><i>Consolidarea capacităților și a relațiilor</i> dintre actorii implicați în procesele de donație și atragere de fonduri (strategia ARC)/<i>Educatori și dezvoltatori de capacitate</i> (Teorie cercetare-acțiune rol OSDF) prin educație, crearea de rețele, sprijin pentru dezvoltare instituțională; standarde de bună practică; cadru pentru donatori pentru a pune în comun resurse și a împărtăși experiența.</p>	<p>Suținerea ONG-urilor pentru dezvoltarea de cunoștințe și practici în domeniul mobizării de resurse prin instruire, consultanță, Conferința Națională de Atragere de Fonduri. Sprijin pentru schimb de experiență și pentru învățare pentru fundații comunitare (vizite de studiu, întâlniri dialog) și definirea unor principii și standarde pentru mișcarea de fundații comunitare; sprijin pentru procesele de învățare și colaborarea între donatori prin cercurile de donatori; sprijin colaborare națională în cazul cercurilor de donatori și a echipelor YouthBank.</p>
<p><i>Crearea și dezvoltarea de noi instituții filantropice specializate și de mecanisme de donație</i> (strategie ARC)</p>	<p>Fundații comunitare, Federația Fundațiilor Comunitare din România, Fundația Implicarea Tinerilor și indirect sprijin pentru echipele YouthBank și cercurile de donatori, ca rețele informale; crearea de sisteme colaborative pentru direct debit și SMS.</p>
<p><i>Promovarea unui mediu favorabil pentru domeniul filantropiei</i> (teoria de cercetare acțiune; strategia ARC lui)</p>	<p>Sprijin dialog între ONG și guvern (inițiativele în domeniul politicilor publice); ONG și universități (programul post-universitar specializat); ONG și companii (de telefonie și bănci în cadrul sistemelor SMS și debit direct); cercetare și contribuție la un ansamblu de cunoștințe pentru domeniul filantropic din România.</p>

Asociația pentru Relații Comunitare (ARC) - Filantropia în România

Context

ARC are misiunea de a promova filantropia în România, contribuind la canalizarea resurselor și generozității oamenilor pentru a construi comunități mai puternice.

Capacitate

- A creat un cadru de sprijin pe termen lung pentru dezvoltarea fundațiilor comunitare, reunind donatori și organizații partenere
- A oferit granturi pentru fundațiile comunitare pentru start-up și primii doi ani de operare.
- A mobilizat și distribuit resurse pentru lansarea programului YouthBank.
- A oferit resurse ONG pentru a testa noi practici de atragere de fonduri.

Capabilități

- Sprijin pentru fundațiile comunitare prin consultanță și asistență tehnică și legături către expertiză suplimentară.
- Sprijin pentru ONG prin training și consultanță.
- Testat diverse practici noi, inclusiv YouthBank, Cercuri de donatori, donații prin debitare directă și a împărtășit experiența din aceste procese cu partenerii locali și naționali
- Training și consultanță pentru coordonatorii YouthBank locali și pentru organizatorii Cercurilor de donatori.
- Asistarea fundațiilor comunitare și a ONG-urile partenere pentru a dezvolta practici de calitate și de a-și îmbunătăți perspectivele de durabilitate.
- Crearea de noi sisteme transparente de donație.
- Sprijin pentru crearea de noi instituții filantropice.

Conexiuni

- Construit conexiuni între fundațiile comunitare din România, regiunea ECE, Marea Britanie și la nivel global.
- Construit conexiuni între ONG-uri implicate în practici noi de atragere de fonduri prin intermediul Conferinței Naționale de Atragere de Fonduri.
- Construit conexiuni între ONG-uri, donatori și factorii de decizie politică.

Credit

- Colectat și distribuit informații despre domeniul fundațiilor comunitare și evoluția sa;
- Promovarea noilor practici de strângere de fonduri dezvoltate de parteneri ONG.
- Organizat Gala 'Oameni pentru Oameni' un eveniment anual de recunoaștere a bunelor practici în atragerea de fonduri și filantropie
- Documentat evoluția domeniului filantropic.
- Lansat sau implicat în inițiative de parteneriat pentru a sprijini politicile în domeniul societății civile și filantropie.

Strategii cheie

- Sprijin pentru donații mici și mijlocii ca un fenomen de masă prin sprijinirea sistemelor de strângere de fonduri a ONG-urilor și consolidarea capacității acestora de a se conecta la comunități și a mobiliza resurse private.
- Dezvoltă structurile de filantropie organizată, inclusiv de sprijin a fundațiilor comunitare, fundații individuale sau corporative, rețele de filantropi implicați și alte mecanisme de donații organizate, pe termen lung
- Inspiră leadership în filantropie pentru a promova un mediu favorabil pe termen lung, prin stimularea dialogului, conectare și de reflecție asupra practicii între filantropi și organizații și cu creatorii de cunoaștere și factorii de decizie; creșterea implicării noilor generații în societatea civilă și filantropie, crearea de cunoaștere, împărtășirea de bune practici și contribuții la dezvoltarea politicilor publice.

Rezultate

- 12 FC create din 2008 care acoperă în prezent 35% din populația României; 4 noi inițiative (de așteptat să ajungă la 16 FC în 2016 și 45% din populație), care împreună au investit peste 1,75 de milioane de dolari prin finanțări, burse, și proiecte de renovare urbană. Arii de finanțare includ: educație, spații comunitare, sănătate, incluziune socială, cultură, precum și protecția mediului.
- 340 de proiecte conduse de tineri sprijinite în cadrul YouthBank, și peste 100 de tineri finanțatori în 2014.
- Crearea unui sistem transparent pentru donații prin SMS în parteneriat cu companii de telecomunicații și a introdus noi instrumente, precum donații recurente prin SMS; SMS valoare mai mare; criterii clare de acces la sistem și mecanism de raportare; introdus donații prin debit direct în parteneriat cu băncile. Peste 1,7 milioane de dolari donați și 500.000 de donatori, dintre care 30.000 de donatori regulați
- Două studii filantropice (al treilea în curs); un parteneriat pentru un curs post-universitar la Facultatea de Științe Politice, Administrație și Comunicare, Universitatea Babeș-Bolyai.
- Evenimente anuale regulate care reunesc ONG-urile interesate în mobilizarea resurselor private; donatori și factorii de decizie politică; fundații comunitare; tineri implicați în filantropie.
- Sprijin pentru dezvoltarea de noi politici în domeniul filantropiei, inclusiv direcționarea a 2% din impozitul pe venit, co-lider în Coaliția Generozitate; inițiat un dialog constructiv și de succes cu ONG-uri și factorii de decizie politică privind creșterea limitei de sponsorizare; în curs introducere poziția de manager atragere de fonduri în Codul Ocupațiilor din România.

Figure 19. ARC ca organizație de dezvoltare a filantropiei pe structura teoriei “4C”

Source: input-ul autorului în cadrul de referință 4C dezvoltat de WINGS

7. CONCLUZII GENERALE

După cum am menționat anterior, teoria practicilor sociale permite interpretări la multiple niveluri, concluziile cercetării fiind structurate în funcție de acestea:

7.1 Nivelul individual: Teoria practicilor sociale consideră individul ca purtător al unor practici sociale ne-coordonate, ca participant în rețele și comunități de practică și ca purtător de capital cultural, social și simbolic. Ea este legată de performanță (performanța individuală a unei practici) și de capacitatea de a acționa ca un antreprenor instituțional.

Aceste elemente permit interpretarea relațiilor între diferitele identități și roluri ale cercetătorului ca un purtător de practici sociale, aflate în legătură dar totuși distincte, cu propria lor cunoaștere integrată și propriul cadru motivațional. Putem ilustra acestea prin implicarea cercetătorului/practician în: 1) procesul de construire a unei teorii în comunitatea de cunoaștere formală prin lucrarea doctorală; 2) procesul de construire a unei teorii prin munca ei ca practician strateg care se conectează la câmpul practicii de cunoaștere; 3) un proces de facilitare a învățării și implicării altor practicieni în colectarea de date despre domeniul filantropic, analiza și interpretarea datelor și conectarea pentru utilizarea lor în practică; 4) un proces de învățare prin acțiune în încercarea de a înțelege mai bine domeniul ei de practică și 5) implementarea deciziilor strategice care sunt luate de organizația de sprijin, cu identificarea problemelor de performanță în practica proprie de dezvoltare socială. Privind prin filtrul acestor teorii, ea și-a înțeles mai bine rolul de “individ care învață” cu capacitatea de a crea cunoaștere translocală prin integrarea a diverse spații și teritorii și cu conceptualizarea proprie ca sit pentru 'crearea, stocarea și împărtășirea de cunoștințe pentru procese inovative mai largi'.

Împreună cu reflecțiile din interiorul comunității de practică, interpretările teoretice au întărit gradul de conștientizare al rolurilor pe care rețelele profesionale îl joacă în evoluția practicienilor din domeniul dezvoltării.

Teoria practicilor sociale oferă un spațiu bun pentru conceptualizarea rolurilor indivizilor în practicile strategice. După cum arată relația dintre gândirea strategică a programului YouthBank, a programului de fundații comunitare și a ARC, interacțiunea dintre practicianul strategic cu actorii dintr-o anumită organizație sau dintr-un domeniu poate influența practicile strategice dincolo de designul inițial.

7.2. Nivelul organizațional: Următorul nivel al analizei este cel al organizației. Acesta este un nivel esențial deoarece face legătura cu tema cercetării, explicând rolurile organizațiilor de sprijin ca antreprenori instituționali în câmpul lor și în sistemul social extins. Active în sprijinirea *capacităților, capabilităților, conexiunilor și construirea de credit* (teoria “4C”) pentru beneficiarii lor, organizațiile de sprijin pentru dezvoltare au potențialul de a avea un impact durabil la scară largă prin contribuțiile lor la câmpurile pe care le sprijină și beneficiarii pe care îi servesc. Deasemenea prin localizarea lor la intersecția unor beneficiari diverși de la nivel local, regional, național și internațional, ele au un potențial ridicat de a aduce inovația și a crea schimbare instituțională. Capacitatea lor de învățare este esențială în lumina influenței implicite și explicite pe care o au asupra câmpurilor organizaționale și a domeniilor de activitate, atât prin intenția lor strategică, cât și prin practicile lor. Pe măsură ce organizațiile și domeniile se maturizează, reflecția asupra practicilor este cu atât mai importantă cu cât căile rutiniere de comportament și răspuns se formează și devin mai puternice. În timp ce procesele de dezvoltare strategică sunt parte a ansamblului de practici strategice în multe organizații, un proces de “construire de semnificații”, ca înțelere retrospectivă a ceea ce s-a întâmplat este mai rar, în special dacă strategia era bine definită și organizația și-a atins rezultatele propuse. Susțin și în aceste cazuri este important să fie urmărite explicațiile practicienilor despre ce a funcționat sau nu, despre evenimente neplanificate, pozitive sau negative fiindcă ele oferă o înțelegere mai bună a teoriilor organizaționale folosite și oferă, dacă este nevoie, un spațiu pentru re-aliniere.

7.3. Domeniul organizațional, rețele și comunități de practică: Acest nivel de analiză este și el esențial fiindcă este nivelul care conectează micro-interacțiunile cu dinamica macro-sistemelor și poate arăta cum instituțiile se reproduc sau schimbă prin combinații de practici sociale la multiple niveluri. Spațiul relațiilor dintre diferite organizații ale unui domeniu și în mod particular echilibrul de putere sunt arii cheie de cercetare pentru activitatea organizațiilor de sprijin pentru dezvoltare. Echilibrul ar putea fi atins prin comunități de practica inter-organizaționale care să depășească diferențele ce țin de structura organizațională sau sector de activitate (de exemplu, crearea de comunități pentru practicienii din organizații de sprijini de la nivel local și național; practicieni în domeniul cunoașterii din ONG și din mediul universitar, etc.). Când diferențele de putere există (datorită vârstei, dimensiunii sau capitalului material, social, cultural sau simbolic), crearea de norme pentru interacțiune și luarea

deciziilor care răspund și rezolvă aceste diferențe de putere reprezintă modalități de promovarea a dezvoltării și de întărire a domeniului în ansamblu, dincolo de indivizi și organizații. Aceste strategii necesită reflexivitate din partea practicienilor din organizații cu poziție centrală, care de multe ori sunt donatori sau organizații de sprijin a comportamentului filantropic.

7.4 La nivelul societății/sistemelor sociale mai largi: Proprietățile structurale ale sistemelor sociale sunt atât un mediu cât și un produs al practicilor sociale (Giddens). Este de aceea important să analizăm modul în care practicile sociale de la nivel individual, organizațional, al domeniului și rețelelor pot genera schimbare socială, sau, cu alte cuvinte, pot produce inovație socială cu un impact larg, la scară mare. Din cealaltă direcție merită explorat modul în care schimbările la scară largă pot avea un impact asupra unui anumit domeniu de lucru. În prima direcție, organizațiile ele însele pot rareori avea un impact la scară largă strict prin activitatea lor proprie (și nu prin parteneri) cu toate că inovația poate ajunge departe de domeniul în care a luat naștere.

Rolul de catalizator al organizațiilor de sprijin, capacitatea lor de a genera colaborare și alianțe strategice și de a construi capacitate dincolo de propriile lor granițe sau chiar dincolo de primul strat de beneficiari le plasează în poziția de a stimula schimbarea la scară mare. Deasemenea, când organizațiile cultivă un mod de operare complex, dar descentralizat, atât în granițele lor dar și mai larg în domeniul lor de lucru, ele construiesc spațiu pentru inovație ca și pentru dezvoltarea de abilități, relații, valori, atitudini, cunoaștere și comportamente, contribuind astfel la 'dezvoltarea capacității'. Cu cât impactul dorit este mai îndepărtat de practica curentă a organizației cu atât mai importantă este elaborarea și testarea teoriilor de schimbare, permițând organizației să lucreze cu informații explicite și să documenteze impactul practicilor ei.

În cealaltă direcție, putem vedea cum diferiți factori din dinamica sistemului social permit crearea de noi practici și diseminarea lor în domeniul filantropiei. Acestea sunt legate de: inovațiile în domeniul tehnologiei, schimbărilor la nivel de valori sociale (proactivitate, colaborare), cunoaștere creată în domenii paralele (de exemplu în IT despre modul în care funcționează rețelele și comunitățile, metodologii de coaching în dezvoltarea resurselor umane), cât și mobilitatea și accesul facil la informație. Deasemenea, putem vedea mecanismele de donație create de ARC ca inovație trans-sectorială, aducând la un loc expertiza și capacitatea dezvoltată în

domeniul ONG cu metodele de plată dezvoltate de sistemul bancar și telecomunicații.

Spatiul de schimbare poate veni de la schimbarea practicilor sociale a actorilor reflexivi, antreprenorii instituționali care pot oferi motive și metode pentru ca schimbarea să aibă loc, precum pentru mobilizarea de sprijin la multiple niveluri pentru schimbare. De asemenea, el poate apărea din inovații sociale disruptive care sunt relevante dincolo de domeniul lor de activitate sau printr-o multitudine de inovații mici pe care practicienii reflexivi le pot aduce muncii lor. Crearea de cunoștințe explicite (prin spații deschise de reflecție și învățare, precum și prin valori legate de generozitate și grija pentru sistemul mai larg) pot eroda încet constrângerile structurale care vin din rutine și din interacțiunile bazate pe retină. Cu toate acestea, stabilitatea pe termen lung a sistemului este importantă pentru rezultatele învățării și procesele de inovare pot ajuta sistemul să funcționeze la un nivel superior de organizare.

7.5 Rolul timpului în instituționalizare: Obținerea de concluzii cu privire la procesul de diseminare a inovației și construirea de noi practici necesită studiul la diferite puncte în timp. Cercetarea curentă a avut loc pe o perioadă de opt ani, permițând testarea în practică a teoriilor emergente, precum și arătând natura emergentă a procesului de învățare în legătură cu stimulii formali și informali pentru generarea de noi cunoștințe. Ea prezintă și rezultatele de până acum ale planurilor de schimbare deliberată, precum și unii dintre factorii emergenți care au influențat rezultatele. În timp ce evoluțiile accelerate au necesitat învățare continuă, sistemul în ansamblu a fost destul de stabil în ceea ce privește organizațiile cheie și profesioniștii implicați, oferind o oportunitate unică de analiza influența pe care timpul o are asupra constrângerilor care se acumulează într-un domeniu în maturizare, chiar și în condiții de reflexivitate în practică. Nou-veniții într-un anumit domeniu pot găsi deja un număr mai mare de constrângeri în raport cu actorii care adoptă timpuriu inovația și întrebări despre sursa sau stimulul pentru următoarea schimbare, care să permită un proces continuu de inovare, devin importante. Cazurile de mai sus arată că antreprenorii instituționali pot fi nevoiți să lucreze în mod diferit în domeniile emergente și mature, cât și faptul că un accent pe domeniul mai larg și relațiile între diferite scale este esențial pentru crearea și schimbul de cunoștințe și inovație. Poziționarea organizației de sprijin pentru dezvoltare ca un sit de cunoaștere care poate stimula inovarea este, de asemenea, o oportunitate. Putem spune, de asemenea, că diferitele practici pot fi recreate prin experiența din diferite locații și că transferul

de cunoștințe poate stimula și accelera o parte din procesele de învățare, dar nu poate înlocui rolul experienței și al testării în practică pentru procesul de învățare, care poate fi un ingredient esențial al motivației pentru schimbare.

7.6 Contribuții la teoria domeniului organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei și recomandări pentru practică: Exemplul cazului organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei arată cum acestea urmăresc să influențeze schimbarea în domeniul filantropic pe termen lung prin stimularea inovării și a creării de noi practici și prin sprijinirea unor noi forme de organizare. Putem considera ARC un antreprenor instituțional, care acționează pe baza unui design deliberat de a genera schimbare atât în domeniul filantropic cât și în cel al dezvoltării sociale din România. Argumentele cheie pentru acest punct de vedere includ: are o abordare pe termen lung a proceselor de dezvoltare și pune un accent puternic asupra sustenabilității soluțiilor; este un catalizator între diferite grupuri, înțelegând procesele filantropice din perspective multiple, donatori individuali și corporativi, instituții filantropice și organizații non-profit; are un puternic efect de multiplicare, nu influențează domeniul strict prin propria sa activitate ci și prin sprijinul acordat partenerilor care sunt lideri efectivi sau emergenți în domeniul filantropic; ARC sprijină crearea de noi instituții filantropice la nivel local și național.

Cazurile de sprijinire a dezvoltării fundațiilor comunitare în România și regiunea extinsă a Europei Centrale și de Est pot fi interpretate în diferite moduri. O linie de interpretare arată importanța practicilor de construcție a domeniului la nivel național, regional și global. Cele mai multe practici importante de construcție de domeniu sunt legate de crearea de hub-uri de cunoaștere, spații de interacțiune și împărtășire de experiențe și de dialog despre domeniul în ansamblu. Acestea sunt ilustrate în strategiile pe care organizația de sprijin le-a folosit în România pentru a ajuta la construirea domeniului fundațiilor comunitare - lucrul cu rețelele de practicieni pentru a sprijini învățarea din practica altor fundații comunitare, atât în România cât și la nivel internațional.

Analiza distribuirii inovației relevă că aceasta începe de la sursa inovației sau de la recipientul ei sau de la un alt factor interes care susține procesul de distribuire a inovației, aspecte ilustrate de diverse componente ale studiului de caz, care arată diferențe în modelele de difuzie de inovație în programul YouthBank, evenimente de atragere de fonduri bazate pe sport, cardul comunitar, cercurile de donatori și 8 ore peste program.

Lor li se adaugă crearea de cunoaștere, rețele de învățare și comunități de practică la nivelul Europei Centrale și de Est, care încurajează reflecția și înțelegerea anumitor strategii, oportunități și provocări pe măsură ce acestea apar în acțiune pentru practicienii domeniului. Putem lua în considerare și rolul pe care îl joacă Worldwide Initiative for Grantmaker Support (WINGS) în documentarea practicilor cheie ale organizațiilor de sprijin pentru dezvoltarea filantropiei și oferirea de procese de conceptualizare și date despre evoluția domeniului în ansamblu.

Lista abrevierilor:

ARC: Asociația pentru Relații Comunitare

CEE: Europa Centrală și de Est

FC: Fundație comunitară

ONG: Non-governmental organization

OSDF: Organizație de Sprijin pentru Dezvoltarea Filantropiei

REFERINȚE ȘI BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Alexandrov, H. (2013), *Belated reflections* [on the Romanian CF study visit], paper shared within action learning community
2. Anderson, N., Potcnik, K., and Zhou, J (2014), Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, *Journal of Management*, Vol. XX No. X, Month XXXX 1–37, Sage Publications
3. Bach, J. and Stark, D. (2001), Innovative Ambiguities: NGOs use of Interactive Technology in Eastern Europe, in *Studies in Comparative International Development*, vol 37, no 2, pp. 3-23, Sage Publications
4. Barley, S. and Tolbert, P. (1997), Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution, *Organization Studies*, 18; 93, Sage Publications
5. Barta, J. (2013), *Reflections to the study tour to community foundations in Romania*, paper shared within action learning community
6. Battilana, J. (2006), Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position, *Organization*, Volume 13(5): 653–676, Sage Publications

7. Bolger J. (2000), *Capacity Development: Why, What And How*, Canadian International Development Agency CIDA, Policy Branch Vol. 1, No. 1, May 2000, Occasional Series
8. Bourner, T. and Simpson, P. (2005), Practitioner centered research and the PhD, Action learning: research and practice, Vol. 2, No. 2, September, 2005, Routledge, Taylor and Francis Group
9. Brasovean, I., Gheorghe, C., Pirtoc, D. and Porumb, A. (2008), *Tendințe în comportamentul filantropic: indivizi și companii*, Asociația pentru Relații Comunitare
10. Brown, D. and Kalegaonkar, A. (2002), Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Sage Publications, 31:239.
11. Bunnell T. and Coe, N (2001), Spaces and scales of innovation, *Progress in Human Geography*, 25,4, pp. 569–589, Sage Publications
12. Cayer, M. (1997), Bohm's Dialogue and Action Science: Two Different Approaches, *Journal of Humanistic Psychology*, 37; 41, Sage Publications
13. Choi S. (2012), Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in Nonprofit Organizations,
14. Cibian, S. and Porumb, A. (2015), Community Foundations National Program Infographics, Association for Community Relations.
15. Clarkson, Petruska (1997), Consulting in rapidly changing conditions of uncertainty in *Developing Organisation Consultancy* (by Newmann, Kellner and Dawshon-Shepherd), Routledge
16. Coakes, E. and Smith, P. (2007), Developing communities of innovation by identifying innovation champions, in *the International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management* 14 (1) 74-85, Sage Publications
17. Coghlan, D. (2003), Practitioner Research for Organizational Knowledge Mechanistic- and Organistic-oriented Approaches to Insider Action Research, *Management Learning*, Vol. 34(4): 451–463, Sage Publications
18. Dakova, V., Dreossi, B., Hyatt, J., Socolovschi, A., (2000), *Review of the Romanian NGO Sector*, Bucharest, Civil Society Development Foundation
19. Eade, D. (1997), *Capacity Building: An Approach to People Centered Development*, Oxfam (UK and Ireland)

20. Frumkin, P. (2006), *Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy*, Chicago, IL: University of Chicago Press, p. 21
21. Garud, R., Hardy, C. and Maguire, S. (2007), Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue, *Organization Studies*, 2007; 28; 957, Sage Publications
22. Gheraldi, S. and Nicolini D. (2001), The Sociological Foundations of Organizational Learning, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press
23. Greenspan, I. (2014), How Can Bourdieu's Theory of Capital Benefit the Understanding of Advocacy NGOs? Theoretical Framework and Empirical Illustration, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2014 43: 99, Sage Publications
24. Greve, H. (2005), Interorganizational Learning and Heterogeneous Social Structure, in *Organizational Studies*, 25, 1025, Sage Publishing
25. Heron, J. and Reason, P. (2001) The Practice of Co-operative Inquiry: Research 'with' rather than 'on' People. in P. Reason and H. Bradbury (eds), *Handbook of Action Research*, London: Sage.
26. Iluț, P. (1997), *Abordarea calitativa a socioumanului*, Iasi, Polirom
27. Jacobs, Garry and Cleveland, Harlan, 1999, *Social Development Theory*, http://www.icpd.org/development_theory/SocialDevTheory.htm, downloaded on January 20, 2014
28. Jensen, C. and Lauritsen, P. (2005), Qualitative Research as partial connection: bypassing the power-knowledge nexus, *Qualitative Research*, Sage Publications, vol. 5 (I): 59-77
29. Johnson, H. (2007), Communities of practice and international development, *Progress in Development Studies*, 2007; 7; 277
30. Kaplan, A. (1999), The Development of Capacity, originally published as a *Development Dossier*, by the United Nations Non-Governmental Liaison Service
31. Karoff, H. Peter (2004), *Transformation Through Philanthropy - Theory, Fact, Fiction*, The Philanthropic Initiative Inc.
32. Kemmis S., McTaggart, R (2008) Participatory Action Research in Denzin, N. and Lincoln, Y., (eds), *Strategies for Qualitative Inquiry*, Sage Publications
33. Kline, S. and Rosenberg, N. (1986), An Overview of Innovation, *The Positive Sum Strategy*, National Academy Press

34. Knight, B. (2012), *The Value of Community Philanthropy – The Results of A Consultation*, Aga Khan Foundation and Charles Stewart Mott Foundation.
35. Ladkin, D. (2005), The enigma of subjectivity' How might phenomenology help action researchers negotiate the relationship between 'self', 'other' and 'truth'?, *Action Research*, Volume 3(1): 108–126, Sage Publications
36. Land, G. and Jarman, B. (1992), *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today*, Harper/Collins Publishers
37. Law of Associations and Foundations, No. 246 from 18 July 2005 (which approves and modifies the Governmental Ordinance no. 26/2000)
38. Lewis, D. (2003), Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations, *Public Management Review*, 5 (3), online - Taylor & Francis Ltd
39. Lounsbury, M. and Crumley, E. (2007), New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation, *Organization Studies*, 28; 993, Sage Publications
40. McFarlane, C. (2006), Knowledge, learning and development: a post-rationalist approach, *Progress in Development Studies* 6, 4, Sage Publications Online Journals, pp. 287-305
41. McKinley, W. (2007), Managing Knowledge in Organization Studies Through Instrumentation, *Organization*, Volume 14(1), Sage Publications
42. Morgan, P. (1999), *An Update on the Performance Monitoring of Capacity Development Programs. What are We Learning?*, May, 1999, Paper presented at the meeting of the DAC Informal Network on Institutional and Capacity Development held in Ottawa, May 3-5th, 1999
43. Pedler, M. (2006), The limits to 'knowledge management' or inventing the wheel of our own practice, *Action Learning: Research and Practice* Vol. 3, No. 2, pp. 123–126, Taylor & Francis
44. Phillips, N and Tracey P (2007), Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization, *Strategic Organization*, Vol. 5(3), Sage Publications
45. Porumb, A., Gheorghe, C., Lazar, C. Pirtoc, D. (2001), *Review for Donor Support for the NGO sector in Romania*, Princess Margarita of Romania Foundation
46. Porumb, A. (2004), *Association for Community Relations Strategy 2005-2011*

47. Porumb, A., Strecansky, B. (2008), *Intelligent Money: Private Resources for Development, Regional Summary*, Workshop for Civic Initiatives Foundation (WCIF)
48. Porumb, A. (2009), *Community Foundations Movement Strategy 2015-2019*
49. Porumb, A. (2011), *Association for Community Relations Strategy 2012-2016*
50. Quinn R., Tompkins-Stange M., Meyerson D. (2013), Beyond Grantmaking: Philanthropic Foundations as Agents of Change and Institutional Entrepreneurs, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, XX(X) 1–19, Sage Publications
51. Reay T. and Hinings C (2005), Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta, *Organization Studies*, 26(3): 351–384, Sage Publications
52. Potter, Robert B (2001), Progress, development and change, *Progress in Development Studies* 1, 1, Sage Publications Online Journals
53. Reckwitz, A. (2002), Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing, *European Journal of Social Theory* 2002; 5; 243, Sage Publications.
54. Rihani, S. (2002), Implications of Adopting and Complexity Framework for Development, *Progress in Development Studies* 2, pp. 133-143, Sage Publishing
55. Rihani, Ss. and Robert G. (2001), Complexity: an appropriate framework for development?, *Progress in Development Studies* 1, 3, Sage Publications Online Journals, pp. 237-245
56. Romanian Fiscal Code, Law 571/2003
57. Sandberg, J. (2005), How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches?, *Organizational Research Methods*, Vol. 8, No 1, Sage Publications
58. Sanyal, P. (2006), Capacity Building Through Partnership: Intermediary Nongovernmental Organizations as Local and Global Actors, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, Sage Publishing.
59. Schatzki, T (2000), Wittgenstein and the social context of an individual life, *History of the Human Sciences*, Vol. 13, No. 1, Sage Publications
60. Scaurszki, T. (2013), *Romanian Random Reflections*, paper shared within action learning community
61. Smith, M. K. (2001, 2013). Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning, in *the encyclopedia of informal education*.

[<http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>]

62. Strauss A. and Corbin J. (1998), *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications Inc., pp. 27-34, 35-53.
63. Stringer, T (2007), *Action Research*, Sage Publications
64. Tice, K., Michigan Council of Foundations, Youth Grant-making – More Than a Decade of Outcomes and Lessons Learned from the Michigan Community Foundations’ Youth Project on www.youthgrantmakers.org, downloaded on 24 of June 2008
65. Westley, F., Antadze, N., Riddell, D., Robinson, K. and Goebey, S. (2014), Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Sage Publications
66. Whittington, R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies* 2006; 27; 613, Sage publications
67. WINGS – Worldwide Initiative for Grantmaker Support, Infrastructure in focus: A global picture of organizations serving philanthropy (2014)
68. WINGS – Worldwide Initiative for Grantmaker Support, Infrastructure in Focus: A Special Look at Organizations Serving Community Philanthropy (2014)
69. Yin, Robert K. (2005), *Studiul de caz. Designul, colectarea si analiza datelor*, Iasi, Polirom
70. Zaltman, Gerald, Lin, Nan (1971), On the Nature of Innovations, *American Behavioral Scientist*, Sage Publications