

Успешные лидеры некоммерческого сектора

Лидеры: новый взгляд

Мы рады представить вашему вниманию сборник статей о лидерах некоммерческого сектора, который специально для России подготовило The Chronicle of Philanthropy — одно из ведущих мировых изданий для профессионалов в филантропии. Уже более 30 лет The Chronicle of Philanthropy служит источником передовых идей и актуальной информации для менеджеров, руководителей, попечителей и учредителей благотворительных организаций и некоммерческого сектора в целом.

Поддержка лидеров лежит в основе миссии фонда и находит отражение во всех наших программах в сферах образования, искусства и культуры, филантропии. Мы уверены, что, поддерживая лидеров, мы вносим свой вклад в обеспечение долгосрочных системных изменений. Часть этого вклада заключается и в изучении и распространении международного опыта в рамках Центра развития филантропии, по инициативе которого возникла идея создания выпуска про успешных лидеров некоммерческого сектора.

Мы видим, что современные глобальные вызовы не знают границ. Они одинаково актуальны для лидеров независимо от географии их деятельности. С другой стороны, на каждом этапе развития некоммерческого сектора к лидеру предъявляются свои требования, которые могут отличаться от региона к региону, от страны к стране. Статьи, собранные в этом сборнике, представляют взгляд на современных лидеров с позиции англо-американской филантропии. Какие они, какими чертами обладают? Какая мотивация движет ими при решении сложных задач, стоящих как перед их организациями, так и перед ними лично? Что помогает им преодолевать трудности и находить инновационные решения важнейших социальных проблем?

Можно ли сказать, что развитие лидерства в российском некоммерческом секторе идет по своему особому пути? Скорее нет, чем да. Уже сегодня в России есть лидеры нового поколения, которые живут, работают и управляют по-другому. Свобода творчества, прозрачность и инклюзивность имеют для них особенно высокое значение, и это уже находит отражение в их деятельности, трансформируя существующие модели и подходы. Сегодня сочетание высочайшего профессионализма и гуманистических ценностей является обязательным для успешных руководителей. Миссия НКО для современных лидеров — это не пустой набор слов, а истинное предназначение и смысл деятельности.

Мы верим в то, что поддержка стратегически мыслящих лидеров и творческих сотрудников — это, пожалуй, самые эффективные инвестиции в российскую филантропию. Надеемся, что материалы сборника будут полезны для читателей и станут отправной точкой для обсуждений, посвященных лидерам завтрашнего дня.

Оксана Орачева

Генеральный директор

Благотворительный фонд Владимира Потанина

Успешные лидеры некоммерческого сектора

4 Как руководят миллениалы

12 Как создать НКО и привлечь
миллион долларов
финансирования

17 Уроки для руководителей НКО
от EducationSuperHighway

18 Помощь сердцу страны

© 2019 г., The Chronicle of Philanthropy. Все права защищены. Никакие части данной публикации не могут воспроизводиться, пересылаться (в том числе для внутреннего использования), выкладываться в сеть интернет, распределяться или передаваться каким-либо образом или на каких-либо носителях, в том числе путем копирования, записи или другими способами (в электронном или бумажном виде), без пред-

варительного письменного разрешения издателя, за исключением случаев использования коротких цитат из важнейших интервью или в некоторых других случаях некоммерческого использования, предусмотренных законом об авторском праве. Для крупных заказов или для решения конкретных вопросов просьба обращаться в Chronicle по адресу copyright@chronicle.com.



ЛИЗ ХАФАЛИА/САН-ФРАНСИСКО CHRONICLE/POLARIS

ЖИЗНЕННЫЙ ОПЫТ

Сотрудники НКО One Degree, возглавляемой Реем Фаустино, рассказывают о людях, которым помогает организация: большинство из них — темнокожее население, почти половина живет в нищете.

Как руководят миллениалы

Творческий подход, прозрачность, достойная зарплата для каждого — так видят будущее некоммерческого сектора руководители нового поколения.

Автор: ХЕЗЕР ДЖОСЛИН

Резюме Рея Фаустино может позавидовать любой руководитель НКО.

Выпускник Школы управления имени Джона Кеннеди при Гарвардском университете. Стипендиат Echoing Green.

Учредитель One Degree — высокотехнологичной организации, предоставляющей семьям

инструменты и услуги, которые помогают вырваться из оков нищеты.

Поддержку One Degree оказывают крупные фонды, такие как Kresge и Knight. НКО работает в области залива Сан-Франциско, округе Лос-Анджелес и городе Гейнсвилл, штат Флорида. На сегодняшний день количество ее благополучателей превысило четверть миллиона человек.

Рею Фаустино 36 лет, но он уже задумывается о своем преемнике.

«Я дал себе обещание проработать в организации как минимум 10 лет, — объясняет Рей. Он намерен сдержать свое слово, хотя ему и сложно устоять перед соблазном переключиться на другие социальные проекты. — Приложение «Google Документы» у меня не закрывается, и идей там огромное количество».

Рей Фаустино постоянно думает о том, что будет делать дальше, и в этом его главное отличие от руководителей старшего поколения, часто возглавляющих свои НКО десятилетиями. Сегодня миллениалы, такие как он, 20- и 30-летние, приходят на руководящие должности в благотворительных организациях по всей стране. Им присущи целеустремленность, высокая техническая грамотность, готовность переосмысливать роль лидеров, власти и даже само понятие организации, что не может не привести к коренной трансформации некоммерческого сектора.

«Генеральные директора старшего поколения слишком пассивны и слишком много жалуются на миллениалов», — говорит 46-летняя Сьюзан Томлинсон Шмидт, президент Nonprofit Leadership Alliance, занимающегося подготовкой дипломированных специалистов для работы в благотворительном секторе. На лидеров из нового поколения она возлагает большие надежды: «Как было бы замечательно, если бы они взяли все в свои руки и реально сделали то, что мы всегда пытались!»

Происходящие на федеральном уровне изменения негативно влияют на бюджеты и миссии многочисленных благотворительных организаций, но при этом миллениалы получают все больше возможностей показать себя в качестве лидеров и специалистов по привлечению средств, считает 65-летняя Франческа Конрузер, одна из директоров Building Movement Project, проводящего исследования и разрабатывающего инструменты для поддержки лидеров групп социальных изменений.

«Государственных средств на поддержку социальных вопросов будет выделяться гораздо меньше, — говорит г-жа Конрузер. — Чтобы понять, кого необходимо подключить к решению этих проблем новыми методами, нам потребуются миллениалы. Делать это будут именно они».

ОНИ НЕ ОХОТЯТСЯ ЗА «КРУПНОЙ ДОБЫЧЕЙ»

Молодые люди часто становятся руководителями в небольших НКО или организациях низового уровня. «Мнение, что мы все ждем, пока

нам предложат „крупную добычу“, не совсем верно», — говорит 33-летний Джеми Смит, руководитель Young Nonprofit Professionals Network.

Многие из миллениалов, руководящих некоммерческими организациями, являются также и их учредителями. Одна из причин этого кроется в том, что продвигнуться в традиционной организации может быть непросто. По оценкам Bridgespan Group — НКО, занимающейся развитием лидеров, — и других источников, примерно 30 процентов вакансий руководителей в НКО заполняются их сотрудниками, в бизнесе же этот показатель равен 60 процентам.

Стереотипное представление о миллениалах — например, что они считают себя наделенными особыми правами или проводят изменения только для того, чтобы сделать все по-новому, — слишком часто применяется к молодым сотрудникам НКО, пытающимся отстаивать свои идеи в традиционных организациях, считает г-жа Смит.

Такое положение дел, с ее точки зрения, представляет угрозу для НКО. «Это поколение и наш сектор обладают огромным потенциалом, и он остается нереализованным. Прискорбно, что такое количество ресурсов не используется — ни для пользы организаций, ни, в итоге, для пользы сообществ, жизнь которых они стараются улучшить», — говорит она.

Эксперты в области лидерства и возглавляющие НКО миллениалы полагают, что в мире благотворительности будут происходить изменения, связанные со сменой поколений.

ТРАДИЦИОННАЯ ИЕРАРХИЯ ИЗМЕНИТСЯ

Рей Фаустино, родившийся в рабочей семье иммигрантов из Филиппин, приехал в США, когда ему было восемь лет. Он считает, что его происхождение влияет на его отношение к традиционным НКО.

«Большинство используемых нами (королевское „мы“) передовых методов родом из корпоративных бизнес-структур. И являются по своей природе колониальными. Добыча ресурсов. Рост во имя получения прибыли», — говорит он.

МОЛОДЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

75%

руководителей НКО из поколения миллениалов — женщины

50%

руководителей НКО из поколения беби-бумеров — женщины

6%

генеральных директоров НКО — моложе 35 лет

Многие руководители-миллениалы, такие как Рей, заявляют, что не заинтересованы в сохранении этого подхода, полагая, что он препятствует инновациям и способствует чрезмерной сосредоточенности информации и власти «наверху».

33-летняя Джеми-Роуз Эдвардс, одна из учредителей НКО Young Women Empowered в Сиэтле, занимающейся организацией программ наставничества и творческих проектов для девочек-подростков, работает содиректором в команде из девяти сотрудников. Содиректора также входят в совет НКО.

«Перед тем как принять решение, мы собираем как можно больше отзывов, — рассказывает Джеми-Роуз, которая предпочитает, чтобы в отношении нее употреблялось гендерно-нейтральное местоимение «они». — Мы обнаружили, что хотя процесс принятия решений удлиняется, зато к моменту их вынесения они многими поддерживаются. Таким образом, они более обоснованы и скорее приведут к успеху».

Наличие нескольких директоров — все более распространенная практика разделения власти в НКО. В 2013 году г-жа Конрузер пригласила Шона Томаса-Бритфилда, которому сейчас 38, помочь руководить проектом Building Movement Project. Это, по ее словам, позволило заинтересовать миллениалов.

Шон, со своей стороны, отмечает, что результаты совместного руководства НКО «честно говоря, неоднозначны».

Однако идея распределенной власти, по его словам, не теряет популярности: «Возьмите такие организации, как United We Dream или Black Lives Matter: там очень сильное общенациональное руководство, но при этом нет тенденции к созданию сложной иерархичной структуры».

ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ БУДУТ ПОВЫШАТЬСЯ

Молодые руководители НКО не только ставят под сомнение традиционную иерархию, но и задают сложные вопросы о принципах работы благотворительных организаций.

«Чтобы быть искренне заинтересованными в какой-либо организации, миллениалам необходимо очень четко понимать, для чего она создана», — говорит Марк Липтон, профессор менеджмента Миланской школы политики, управления и окружающей среды при Новой школе и эксперт по учредителям НКО.

Молодые руководители, как и молодые жертвователи, хотят видеть полученный эффект. Количество порций еды, розданной голодным, их интересует меньше, чем то,

что было сделано, чтобы искоренить голод в принципе.

«Одна из важнейших черт, которую я замечаю в миллениалах, — это стремление к долгосрочным, а не краткосрочным результатам», — говорит Филип Диринг (24 года), старший консультант в Bridgespan Group. — Просто проделанная работа и позитивная история их не устраивают».

Моделью для многих миллениалов, руководящих НКО, служит скорее серийный предприниматель, а не социальный работник. Молодые лидеры, как и представители предыдущего поколения X, больше, чем беби-бумеры, склонны к тому, чтобы приняться за дело, достичь определенной цели и переключиться на другую задачу.

«Учредители в 70-х и 80-х брались за какое-то дело и не отпускали его, — замечает Марк Липтон, описывая «синдром учредителя», когда создатель организации стремится красиво передать эстафету. — Сегодняшняя молодежь движется дальше: „А этим пусть занимаются профильные специалисты“».

ПРОЗРАЧНОСТЬ СИЛЬНО ВОЗРАСТЕТ

Поскольку миллениалы выросли в эпоху, когда любая информация находится на расстоянии одного клика, их возмущает, когда боссы держат все данные у себя и не хотят ими делиться. Молодые лидеры часто дают возможность увидеть «тайную кухню» множеству людей.

Кэролайн Уистлер (31 год), директор НКО Third Sector Capital Partners, занимающейся разработкой инновационных путей финансирования для социальных проектов, считает, что сотрудники дольше работают в организации, если находятся в курсе всего, что в ней происходит. Некоторые из ее друзей увольнялись, поскольку чувствовали, что им не доверяют информацию о деятельности организации в целом.

«Они не хотят быть винтиками в системе, — говорит Кэролайн, одна из учредителей своей организации. — Просто приходить, работать и уходить домой их совершенно не устраивает».

Поэтому данные о заработной плате в ее НКО являются открытыми для всех сотрудников: «Все знают, кто сколько получает». А после каждого заседания совета она говорит: «Я ознакомлю всех сотрудников со всеми материалами нашего заседания и обсужу их. Думаю, что моя команда высоко ценит такой подход, более того — она его ожидает».

ПОЯВИТСЯ БОЛЬШЕ ПАРТНЕРСТВ

Вероятно, по мере того как бразды правления будут брать на себя миллениалы, количество партнеров у традиционных НКО — как из числа других благотворительных организаций, так и государственных и коммерческих институтов — будет возрастать. Для решения сегодняшних проблем необходимы совместные усилия, полагают руководители.

«Миллениалы рассчитывают друг на друга, — говорит Сухад Бабаа (32 года), руководитель НКО Just Vision, содействующей установлению мира между палестинцами и израильтянами. — Они стремятся наладить связи между секторами — бизнесом, правительством, НКО. И между различными движениями. Мы понимаем, что все эти проблемы глубоко взаимосвязаны и что мы нужны друг другу».

СОТРУДНИКИ-МИЛЛЕНИАЛЫ ВЫСТУПАЮТ ЗА БОЛЬШУЮ ДИВЕРСИФИКАЦИЮ

75%

сотрудников из поколения беби-бумеров считают, что их организация уделяет достаточно внимания диверсификации при найме на работу

60%

то же самое говорят 60% сотрудников НКО моложе 35 лет

65%

сотрудников из поколения беби-бумеров считают, что их организация уделяет достаточно внимания диверсификации при повышении квалификации кадров и их продвижении по службе

40%

с ними согласны 40% сотрудников НКО моложе 35 лет

Кроме того, она отмечает: «Доноры положительно относятся к сотрудничеству, поскольку такая работа более эффективна. Мы не хотим полностью истощить их ресурсы».

Майкл Шоу, 35-летний руководитель программ в Kresge Foundation, заметил, что у подавляющего большинства благотворительных организаций, обращающихся к нему за грантами, в составе группы высшего руководства есть хотя бы один представитель поколения миллениалов. Он говорит, что молодые

лидеры говорят с ним иначе, чем более старшее поколение, менее «по-деловому». Прежде чем запросить финансовую поддержку, они спрашивают его совета и стараются наладить взаимоотношения.

По его мнению, связи между грантодателями и грантополучателями будут становиться все более партнерскими. Он отмечает: «Наши правила выдачи грантов уже изменились — мы чаще предоставляем их без ограничивающих условий, чаще договариваемся об изменении условий в ходе проекта. Мы понимаем, что мир развивается очень быстро».

НЕОБХОДИМЫ РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Многие миллениалы в своей работе интуитивно стремятся к равным возможностям. «По моим наблюдениям, эта информация является новой для большинства руководителей НКО: они открыты для ее восприятия, но задумываются об этом впервые, — говорит Джеми-Роуз Эдвардс из Young Women Empowered. — А мое поколение выросло на подобных понятиях. Проводить тренинги я начала сразу после окончания колледжа, когда участвовала в федеральной программе AmeriCorps».

При планировании программ руководители-миллениалы стараются получить обратную связь от сообществ, на чье благо они работают, — это их своеобразная визитная карточка. В НКО Young Women Empowered, благополучателями которой в подавляющем большинстве случаев являются иммигранты и темнокожее население, есть программа, организованная по модели Big Brothers Big Sisters: каждая девочка получает наставника. Когда девочки пожаловались, что их лишают выбора, в программу внесли изменения, и теперь подопечные могут сами выбирать себе наставников, которые будут с ними работать.

На деле, по словам Джеми-Роуз, девочки обычно подбирают по несколько наставников: «Им нравится обсуждать семейные вопросы с одним человеком, а школьные или связанные с профориентацией — с другим».

НКО One Degree, которой руководит Рей Фаустино, работает в основном с семьями иммигрантов и национальных меньшинств, и это отражается на составе персонала: 60 процентов сотрудников — темнокожие, 40 процентов сами когда-то жили в нищете.

«Мы знаем, что в этом — наше стратегическое преимущество. Если наши сотрудники сами являются представителями этих сообществ, то мы уверены, что можем предлагать



НОА БЕРГЕР, ДЛЯ CHRONICLE

ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ КАЖДОГО

Зара Биллу (слева) из Council on American-Islamic Relations считает другие НКО своими партнерами, а не конкурентами.

сообществам подходящие инструменты — не теоретические, а опробованные на собственном опыте», — считает он.

ФИЛАНТРОПИЯ СТАНЕТ БОЛЕЕ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ И ИНКЛЮЗИВНОЙ. ИЛИ НЕ СТАНЕТ.

По данным Building Movement Project, примерно 80 процентов руководителей НКО — представители белой расы, и эта цифра мало изменилась за последние 10 лет. А недавнее исследование по заработной плате, проведенное GuideStar, показало, что около 47 процентов руководителей НКО — женщины, но во главе самых крупных НКО до сих пор, как правило, стоят мужчины. Изменится ли что-то с началом трудовой деятельности самого диверсифицированного поколения американцев?

Возможно, считают молодые лидеры и другие эксперты. Но для этого необходимо

прилагать значительные усилия — и начинать нужно прямо сейчас.

«Наше поколение воспитано на идеях равенства, которое рано или поздно наступит, — говорит Рай Янг (31 год), исполнительный директор фонда Third Wave Fund, предоставляющего гранты на проекты в поддержку молодежи из ЛГБТ-сообщества и молодых темнокожих женщин. — Однако опыт нашего поколения показывает, что на самом деле оно не наступит само собой».

«Благотворители до сих пор недостаточно инвестируют в развитие лидеров из числа меньшинств, — замечает Б. Коул, основатель Brïoxu, социальной организации, содействующей формированию онлайн- и офлайн-сообществ молодых темнокожих профессионалов. — На их пути все еще остается множество препятствий».

«Профессиональные требования к молодым темнокожим лидерам гораздо выше, а толерантность к рискам в их случаях — гораздо

ниже. Проблема частично состоит в том, что люди не верят, что лидеры из этого поколения будут делать все так, как от них ожидают», — считает она.

Она предупреждает грантодателей и НКО: «Нужно безотлагательно начинать финансировать темнокожих лидеров-миллениалов. У нас не больше 7-10 лет, чтобы преуспеть в этом».

«Нужно безотлагательно начинать финансировать темнокожих лидеров-миллениалов. У нас не больше 7-10 лет, чтобы преуспеть в этом»

НАЗРЕВАЕТ БОРЬБА ЗА ПОВЫШЕНИЕ ЗАРПЛАТ

По данным Ernst & Young, у примерно половины миллениалов уже есть или скоро появятся кредиты на обучение, многие испытывали финансовые трудности в период мирового экономического кризиса. Из-за этого, а также в связи с быстро растущими ценами на жилье в крупных городах и с повышением профессионального уровня в некоммерческом секторе, молодые лидеры и сотрудники вряд ли будут удовлетворены традиционно мизерными зарплатами, предлагаемыми в НКО.

«Говорят, что работать в некоммерческий сектор идут не потому, что хотят разбогатеть, — рассуждает Джордан Верной, управляющий директор по развитию сетевого взаимодействия в Feeding America. — Могут

КОМАНДНАЯ РАБОТА

Сотрудники фонда The Third Wave Fund перешли на четырехдневную рабочую неделю, при этом, по словам руководителя Рая Янга (второй слева), производительность труда осталась на прежнем уровне. Он считает, что эта льгота предпочтительнее творческих отпусков, предоставляемых в основном высшему руководству.



БРАЙАН ТОМАС. ДЛЯ CHRONICLE

ответить, что я пошел в колледж и получил диплом менеджера НКО не для того, чтобы быть бедным». По его словам, зарплата, которую он получает в настоящее время, — один из факторов, удерживающих его на работе.

Зара Биллу из Council on American-Islamic Relations считает, что низкие зарплаты являются значимым препятствием для большей диверсификации сотрудников НКО. «Людям нужен дополнительный источник дохода или устойчивое материальное положение, чтобы продолжать работать в некоммерческом секторе, — отмечает она. — Пока зарплаты не вырастут или не произойдет изменений в распределении богатства, диверсификация так и останется долгосрочной целью».

С тех пор как Зара заняла должность директора, количество сотрудников в ее офисе увеличилось в шесть раз. Все ее коллеги — миллениалы, и основная причина — размер зарплаты. «Если кто-то с 10-летним опытом захочет прийти к нам работать, мы, скорее всего, не сможем позволить себе нанять этого человека».

Для 35-летней Обри Сонволд, исполнительного директора НКО Reconciling Works в Сент-Поле, работающей над вовлечением людей из ЛГБТ в лютеранские сообщества и организации, достойная зарплата для сотрудников НКО — «вопрос социальной справедливости».

Когда она в первый раз проводила ежегодную аттестацию своих двух сотрудников, то была поражена, что они не просили повышения зарплаты. «Я сказала себе: ладно, видимо, нужна подготовка». Обри предложила подчиненным провести исследование по заработной плате сотрудников НКО в регионе и вернуться к обсуждению через пару дней.

«А на следующий год оба пришли на аттестацию с документами и сказали мне: „На мой взгляд, моя работа стоит столько-то“», — рассказывает она. И добавляет, что повысила зарплату сотрудникам как в первый, так и во второй год.

ТРАДИЦИОННЫЕ ОФИСЫ ОБРЕЧЕНЫ

Отличительная черта организаций, руководимых миллениалами, — широкое использование удаленной работы.

33-летняя Мей Бёв уже семь лет возглавляет экологическую группу 350.org. Организация, учредителями которой являются Мей, шестеро других миллениалов и активист Билл Мак-Киббен из поколения беби-бумеров, сегодня насчитывает 120 сотрудников, рассеянных

по всему миру.

«Нас спрашивают: а где ваша штаб-квартира? Что ж, у нас ее нет», — рассказывает Мей, живущая в Бруклине, штат Нью-Йорк. Самая большая группа сотрудников (семь человек) — в Окленде, в штате Калифорния, и они иногда собираются для совместной работы.

Для формирования корпоративной культуры там, где все в основном работают удаленно, нужно использовать творческий подход: «Как раз сегодня поступило предложение время от времени устраивать видеоконференции во время обеда».

Аликс Данн (33 года) зарегистрировала возглавляемую ей НКО Engine Room в США. При этом Аликс, будучи американкой, живет и работает в Лондоне. Другие сотрудники НКО, которая помогает социально активным группам

полнее использовать данные и технологии, живут и работают по всему миру: в Абудже (Нигерия), Берлине, Нью-Йорке, Риме, Сантьяго (Чили) и т.д.

«Наш офис — это интернет, — говорит она. — Организуя работу полностью на удаленной основе, мы в геометрической прогрессии расширяем круг кандидатов, когда появляется вакансия. И можем обеспечить гораздо большую диверсификацию в нашей организации. Нам не нужно беспокоиться о визах или перемещениях своих сотрудников».

Такая система, по ее словам, помогает 13 сотрудникам Engine Room не только жить, где им нравится, но и налаживать тесные отношения с местными НКО и, в некоторых случаях, грантодающими организациями и донорами.

«Иногда бывает сложно объяснить донорам, почему у группы есть бюджет на командировки (они позволяют сотрудникам иногда собираться и работать совместно). Но в целом те, кто оказывает нам поддержку, относятся к виртуальной организации работы Engine Room с интересом, — рассказывает Аликс. — Могу сказать, что некоторые доноры выражают неподдельный энтузиазм. Это позволяет ослабить влияние „глобального Севера“».

ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПО КРЕДИТАМ У МИЛЛЕНИАЛОВ

53%

миллениалов либо уже выплачивают кредиты на обучение, либо собираются взять такой кредит

59%

тех, у кого есть такие кредиты, беспокоятся, смогут ли их выплатить

ОФИС ОТКРЫТОГО ТИПА

Мей Бёв руководит примерно 120 сотрудниками экологической группы 350.org из разных стран. «Нас спрашивают: а где ваша штаб-квартира? Что ж, у нас ее нет»



ИТАН ХИЛЛ / REDUX

ЛИЧНАЯ ЖИЗНЬ ТОЖЕ ВАЖНА

Необходимость во многих компромиссах, на которые шли предыдущие поколения (вроде длинного рабочего дня в обмен на уверенность, что тебя не уволят) отпала, особенно после мирового экономического кризиса. Сегодня поддерживать круглосуточную связь руководителям и коллегам позволяют ноутбуки, планшеты и смартфоны. По мнению экспертов, миллениалы будут более бережно, чем старшие коллеги, относиться к своему свободному времени.

«Они говорят, что хотят повысить качество жизни, — рассказывает Акайя Виндвуд (61 год), президент Rockwood Leadership Institute. — Хотят все попробовать. Хотят общаться с друзьями. Хотят быть просто людьми». Г-жа Виндвуд отмечает, что с 2009 года Институт Rockwood перешел на 32-часовую рабочую неделю. «Наша производительность как никогда высока, а бюджет практически устроился», — добавляет она.

Сотрудники Рая Янга в Third Wave Fund также работают четыре дня в неделю, причем производительность труда осталась на прежнем уровне. Это помогает сотрудникам «перезарядиться» лучше, чем, скажем, традиционный творческий отпуск.

«Творческие отпуска, как правило, предоставляются людям на высших уровнях организации, — говорит Янг. — Наша команда считает, что гораздо более справедливо, когда свободное время встроено в организационную структуру и доступно для всех, а не является наградой для тех, кто „перегорел“ на работе».

Рей Фаустино из One Degree отключает рабочие уведомления на смартфоне, устанавливая определенные границы. Он также ввел очень гибкую политику применительно к отпускам: «У нас есть

следующее правило: если тебе нужен отпуск — возьми его. У нас нет определенного количества отпускных дней. И это отлично работало многие годы. Но сейчас мы начали понимать, что границы слишком размыты: можно ли сотруднику взять отпуск на два месяца?» Пока оптимальный вариант в организации не найден.

Эйб Талеб (31 год), вице-президент Coaya Leadership Partners, кадрового агентства по подбору руководителей для НКО, рассказывает: «Сегодня практически само собой разумеется, что при заключении трудового договора соискатели обсуждают дни для работы дома. Особенно явно эта тенденция прослеживается сейчас, когда многие миллениалы заводят детей».

Джордан Верной, если не находится в командировке, работает не в головном чикагском офисе Feeding America, а в общем офисном пространстве в центре Ватерлоо, штат Айова, где живет его семья.

Он утверждает, что влюблен в свое дело. Но его отец очень много работал и почти никогда не бывал дома, поэтому Джордан хочет больше времени проводить с семьей. «Думаю, миллениалам сложно находить баланс между работой и личной жизнью, поскольку многие их коллеги — представители поколения беби-бумеров. Наверное, мне проще благодаря средствам телекоммуникации, — улыбается он, — ведь я не вижу, как старшие коллеги засиживаются в офисе до 10 вечера».

МОЛОДЫЕ СОТРУДНИКИ ХОТЯТ ИМЕТЬ БОЛЕЕ ГИБКИЙ ГРАФИК

64%

молодых профессионалов хотят выбирать местонахождение своей работы

69%

хотят выбирать, когда начинать и заканчивать работу

Как создать НКО и привлечь миллион долларов финансирования

Автор: ТИМОТИ САНДОВАЛ

Ким Тишерит с юного возраста любит лошадей: в детстве разговоры с ними помогали ей пережить психологические трудности. Сегодня ее НКО помогает детям восстанавливаться после травмирующих событий.

РЕБЕККА МИЛЛ

Отец Ким Тишерит был алкоголиком, но при этом вел обычную жизнь. Она выросла в семье, со стороны казавшейся абсолютно нормальной.

Отец был успешным бизнесменом, работал сначала в сталелитейной промышленности, а потом — в нефтяной отрасли. Семья посещала элитный загородный клуб, и подростком Ким ухаживала за лошадьми и участвовала в конных соревнованиях. Отец поддерживал ее и приходил на эти мероприятия.

Но о некоторых его «особенностях» было известно только семье. Он был крайне вспыльчивым человеком, и алкоголь только распалял его. Физического насилия в семье не было, но нецензурная брань в адрес жены, самой Ким, ее старшего брата и сестры звучала регулярно.

«Отец непристойно ругался и говорил мне, какая я бездарность, — вспоминает г-жа Тишерит. — Своим детям такого не говорят».

Девочка (а теперь 50-летняя женщина) не обсуждала происходящее дома ни с кем, даже с братом и сестрой. Вместо этого она ходила в конюшню рядом с домом в городке Орора штата Огайо, недалеко от Кливленда, а позже в Оклахома-Сити, и разговаривала с лошадьми: «Я могла общаться с ними и быть уверенной, что они никому не расскажут».

Ким выросла, окончила колледж и вышла замуж, обосновавшись в городе Роли в Северной Каролине.

Как и отец, она успешно занималась бизнесом. Ким Тишерит работала в сфере маркетинга, в том числе в процветающих в конце 1990-х и начале 2000-х интернет-компаниях, где распоряжалась многомиллионными бюджетами и курировала рекламу на национальном телевидении.

ИСТОЧНИК ВДОХНОВЕНИЯ

В 2001 году у Ким родился сын, и через год она ушла с работы, чтобы его воспитывать. Примерно в то же время она пришла к христианской вере. «Я всю жизнь искала и знала, что что-то упускаю», — рассказывает она. Когда в конце 2004 года у Ким умерла мать, она начала посещать психотерапевта. Воспоминания детства нахлынули с новой силой.

В итоге она вновь почувствовала интерес к лошадям. Ей посоветовали прочесть книгу Ким Мидер Hope Rising, в которой она рассказывает, как основала в Орегоне ранчо, где попавшие в сложную жизненную ситуацию дети ухаживали за брошенными или искалеченными лошадьми. Так лошади и дети помогали друг другу. История напомнила Ким собственное детство, и она загорелась — решила организовать НКО для помощи детям, пережившим травмирующие события,

предоставив им возможность заботиться о лошадях и подружиться с ними.

Она считает, что это был глас Божий: «Я уверена, это был он».

Затем многим показалась нереальной. В начале 2009 года, когда Ким стала обсуждать свою идею с друзьями и родными, страна переживала кризис. Как найти доноров? Землю? Ким понимала, что это серьезные вопросы, но решила действовать.

НКО: ОТ ИДЕИ ДО ЕЕ ВОПЛОЩЕНИЯ

Многие утверждают, что хотели бы открыть НКО, однако мало кто это делает.

Большинство людей задумываются в первую очередь лишь о сфере будущей деятельности: жилье для бездомных, уход за больными, занятия с детьми. И мало кто учитывает остальное: подготовку бизнес-плана, работу с кредиторами, формирование совета директоров и, разумеется, поиск финансирования. Но Ким Тишерит прекрасно знает, что такое бизнес, поэтому скучные (но важные) дела ее не отпугнули.

«Большинство людей задумываются в первую очередь лишь о сфере будущей деятельности. И мало кто учитывает остальное: подготовку бизнес-плана, работу с кредиторами, формирование совета директоров и, разумеется, поиск финансирования»

В 2009 году она основала НКО Hope Reins — христианскую некоммерческую организацию, где пережившие травмирующие ситуации дети и подростки могут участвовать в полуторачасовых занятиях по уходу за спасенными лошадьми (часто этот метод называют иппотерапией).

В 2017 году объем привлеченных средств группы составил миллион долларов, частично за счет крупного донора, пожертвовавшего сразу 300 тысяч долларов. В 2018 году группа рассчитывала собрать 1,3 миллиона долларов. «Мы на полпути к своей цели, и, учитывая оказываемую нам поддержку, должны ее достичь, — говорит Ким. — Чтобы преодолеть планку в один



РЕБЕККА МИЛЛ

Hope Reins дает возможность детям, таким как 5-летняя Дестини, ухаживать за лошадьми и подружиться с ними.

миллион долларов годового бюджета на текущую деятельность, нам понадобились упорная работа, мотивация, творческий подход и немного удачи». Так ее НКО прошла путь от идеи до реальной стабильной работы меньше чем за 10 лет.

Не упускайте из виду основное: проверьте, насколько ваша деятельность востребована, и развивайте свои навыки

В 2009 году, когда Ким Тишерит только начала, она знала, что необходима основательная подготовка. Изучив ситуацию, Ким обнаружила, что ни одна из организаций региона не занимается тем, что задумала она.

Ким записалась на программу обучения в Mission Increase — организацию, помогающую христианским миссионерам развивать навыки по привлечению средств. Там ее научили базовым вещам, например (ее цитата): «Не относитесь к донорам как к банкоматам».

Налаживайте отношения: иногда достаточно оказаться в нужное время в нужном месте

На заре основания НКО Ким Тишерит повезло. Во время пасхальной детской игры, куда она пришла со своим сыном, она увидела участок в 70 акров в центре города Роли, а потом в баптистской церкви, которой принадлежал участок, встретила местного чиновника.

Он тут же предложил ей арендовать 20 акров за 1 доллар в месяц. Это был настоящий подарок. Но она знала, что, прежде чем принять предложение, ей нужно еще многое сделать.

Создайте консультативный совет

Ким нужно было подобрать попечителей, и она составила список людей, специализирующихся в нужных областях: юристов, финансистов, бизнесменов и экспертов НКО. И, естественно, тех, кто знает, как ухаживать за лошадьми.

«У нас было место, была возможность и большое желание [членов консультативного совета] осуществить задуманное»

Она просила друзей, родных, знакомых — всех, кого знала, — порекомендовать ей соответствующих людей. Связавшись с потенциальными участниками, она также обратилась к ним с просьбой рекомендовать специалистов, а потом созвонилась и с ними.

Прежде чем приглашать кандидатов стать попечителями, она хотела проверить свою идею. Через полтора месяца активного общения Ким сформировала консультативный совет из семи человек для ее оценки.

Совет провел две встречи и рассмотрел важнейшие вопросы: можно ли ожидать достаточной поддержки со стороны сообщества, где взять лошадей, сколько необходимо сотрудников.

«Мы сидели и обсуждали все за и против, — вспоминает Ким. — Мы размышляли: а что именно нужно, чтобы воплотить мою идею в жизнь?»

В результате все пришли к выводу, что организовать Hope Reins реально и нужно принимать предложение церкви об аренде земли. Одно соображение было особенно важным: совет пришел к заключению, что НКО может отличаться от своих соседей уникальностью услуг. «У нас было место, была возможность и большое желание [членов консультативного совета] осуществить задуманное», — рассказывает Ким.

Просите совета у других руководителей

Она съездила в Бенд, штат Орегон, чтобы встретиться с Ким Мидер, руководителем Crystal Peaks Youth Ranch — НКО, о которой шла речь в книге Hope Rising. Г-жа Мидер поддержала идею, но спросила, насколько сильна мотивация организовать НКО, и дала четко понять, что это будет непросто. «Это была проверка на стойкость, — считает Ким Тишерит. — Отличное напоминание, что меня ждут трудные времена».

Беритесь за дело без промедления

В октябре 2009 года организация получила статус НКО, и началась серьезная работа. Консультативный совет был расформирован, но трое из его членов стали попечителями и вошли в состав нового совета директоров. Ким Тишерит разослала письма всем, кого знала, с просьбой о пожертвованиях. Волонтеры помогли расчистить участок и получить трех лошадей от групп спа-

сения животных. В результате Hope Reins, имея минимальный бюджет, начала работать с детьми уже в середине 2010 года.

Проведите открытие организации, совмещенное с фандрайзингом, так, чтобы гордиться им

Ким Тишерит и члены совета знали, что НКО необходимо больше доноров. Mission Increase предложила Ким грант на сумму 25 тысяч долларов для проведения банкета в честь открытия в конце 2010 года.

В Hope Reins выложились на все сто процентов. Выступающие, в том числе Ким Тишерит и мать одного из детей, занимавшегося в Hope Reins, подготовили речи. Ким Мидер прилетела из Орегона, чтобы обратиться к собравшимся. Мередит Эндрюс, певица церковного хора, исполнила свою песню You're Not Alone на фоне экрана, где демонстрировались кадры играющих с лошадьми детей.

Эллин Фулкрод, председатель совета Hope Reins, выступавшая в роли исполнительного продюсера банкета, решила, что мероприятие должно показать присутствующим: сотрудники Hope Reins болеют за свое дело и готовы вкладывать в него много сил и энергии. Эллин, руководитель организации по подготовке мероприятий в Роли, утверждает: «Большинство НКО очень плохо организуют мероприятия-открытия. Они считают, что раз у них нет денег на организацию чего-то выдающегося, то можно и не напрягаться».

«Большинство НКО очень плохо организуют мероприятия-открытия. Они считают, что раз у них нет денег на организацию чего-то выдающегося, то можно и не напрягаться»

В результате в ходе банкета было собрано 120 тысяч долларов пожертвований — гораздо больше, чем предполагалось. Многие захотели поддержать Hope Reins. «Мы были потрясены», — говорит Ким Тишерит.

Работайте с донорами

Впоследствии Ким множество раз лично встречалась с теми, кто был на открытии, и просила оказывать постоянную поддержку ее НКО.

Она, как и другие члены совета, предлагала

донорам приглашать в конюшню знакомых, чтобы те увидели, как работает группа. «Если мы сумеем привлечь людей на свою территорию, вероятность того, что они будут нас поддерживать, намного возрастет», — объясняет Ким.

В течение первого года работы в Hope Reins устраивали и другие банкеты, которые широко рекламировались, чтобы привлечь новых доноров. Организаторы просили всех, кто поддерживает их НКО, приходить с родственниками и друзьями.

К концу 2014 года объем привлеченных средств достиг 340 тысяч долларов.

Ставьте масштабные цели: 400 тысяч долларов за пять месяцев

Позже в том же году в Hope Reins был принят самый масштабный проект с момента основания: приобретение нового участка в Роли — фермы площадью 33 акра в пяти милях к северу от города. Это была возможность оказать поддержку большему числу детей. Работа кипела: семья, продававшая участок, приняла предложение группы купить его за один миллион долларов и предоставила отсрочку платежа на шесть месяцев, чтобы собрать средства. Чиновники, руководившие федеральной программой по сохранению сельскохозяйственных земель, согласились выдать кредит на льготных условиях.

Но попечители хотели быть уверены, что НКО сможет оплатить необходимые работы по модернизации участка и возросшие расходы, связанные с расширением. Поэтому, по предложению Ким, члены совета поставили цель собрать 400 тысяч долларов за пять месяцев — с января до конца мая 2015 года. «Мы рассуждали так: если наши жертвователи нас не поддержат, то мы не будем брать кредит, — рассказывает Ким. — Это будет просто неразумно».

НКО арендовала ферму и за пять месяцев провела около 20 дней открытых дверей. На них приглашали доноров, волонтеров, семьи, дети которых занимались с лошадьми, а также всех их родных и знакомых.

В ходе мероприятий Ким и другие сотрудники устраивали короткие экскурсии, показывали макеты строений, которые надеялись возвести, и рассказывали о планах к 2018 году организовать на новой территории занятия для 1 000 детей. Ким хотела, чтобы люди поняли, «почему осуществление плана поможет вовлечь больше детей, дать им надежду и исцеление».

После мероприятий Ким поддерживала

контакты с теми, кто приходил на новый участок: звонила, встречалась за кофе, приглашала на обеды и ужины. Также, рассказывает она, группа рассылала письма и электронные сообщения, напоминая жертвователям о цели организации и информируя о достижении определенных рубежей, например, о сборе 200 тысяч долларов.

К моменту окончания кампании план был перевыполнен: было собрано 407 427 долларов. Еще 735 635 долларов было пожертвовано группе за три последующих года.

ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ

В конце 2015 года Hope Reins переехала на новое место. Как и ожидалось, расходы возросли, и нужно было сохранить темпы сбора средств.

Ким признается, что временами приходилось непросто. Например, в 2016 году были периоды, когда пожертвований было мало и было сложно найти деньги на зарплату сотрудникам.

Но были и удачи. В 2017-м поступило пожертвование на 300 тысяч долларов от крупного донора, что позволило построить крытый павильон, где дети могут кататься на лошадях и ухаживать за ними даже в плохую погоду.

«Это пожертвование от известного донора стало для нас своеобразным знаком качества», — говорит Ким.

Сегодня, по ее словам, организация более прочно стоит на ногах. В начале 2018 года было организовано первое сообщество ее жертвователей — Legacy of Hope — для доноров, взявших на себя различные обязательства по поддержке на пять лет.

На данный момент в сообщество входят 40 доноров, и Ким надеется, что в конце концов эта программа будет обеспечивать более половины бюджета НКО.

«Я приглашаю присоединиться к нам всех, с кем встречаюсь», — рассказывает она. В случае успеха программа позволит меньше внимания уделять сбору средств в ближайшие годы, поскольку часть бюджета уже будет обеспечена.

Чтобы достичь целей по привлеченным средствам в 2018 году, Hope Reins нужно было получить 540 тысяч долларов до 31 декабря — это самая крупная сумма, которую им предстояло собрать за столь короткий период. Ким Тишерит не сомневалась, что им удастся привлечь несколько крупных доноров. «Я уверена, но немного нервничаю», — признается она.

Уроки для руководителей НКО от EducationSuperHighway

Автор: ХЕЗЕР ДЖОСЛИН



Серийный предприниматель Эван Марвелл находился в поисках следующего проекта, когда узнал, что в школе, где учится его дочь, плохо работает Wi-Fi.

У Эвана Марвелла, учредителя и генерального директора EducationSuperHighway — НКО, содействующей подключению всех государственных бесплатных школ в Америке к высокоскоростному интернету к 2020 году, — есть советы, как достичь максимального эффекта в кратчайшие сроки. Вот они.

Выберите конечную задачу, поддающуюся количественной оценке

«Не беритесь за искоренение голода во всем мире, — говорит он. — Искорените голод в Сан-Франциско. Или в районе Тендерлоин в центре Сан-Франциско».

Ищите поддержку поэтапно

Ищите финансирование на достижение конкретных целей в определенные сроки, а не на покрытие годового бюджета в общем. Такой подход скорее найдет отклик у филантропов, основавших высокотехнологичные компании или сделавших на них состояние.

Измеряйте свои достижения

Делайте это для себя, а не только для доноров. Анализ данных помогает EducationSuperHighway представлять свою позицию грантодателям, привлекать сторонников и находить области неэффективной работы. «Данные имеют большое значение, — говорит

Джим Билднер, член совета этой НКО и генеральный директор фонда Draper Richards Kaplan Foundation. — Я не призываю фанатично собирать все цифры. Нужно иметь представление о небольшом количестве важных ключевых показателей и ориентироваться на них».

Ищите сотрудников в бизнес-компаниях

Они привыкли работать более оперативно. Большинство сотрудников EducationSuperHighway пришли из бизнеса, и Марвелл считает, что одним из факторов, привлечшим их именно в эту НКО, стало то, что ее работа ограничена сроками — до 2020 года. Такие профессионалы приходят в компанию, как правило, на несколько лет, достигают определенной цели и начинают заниматься чем-то еще. «Если предложить им работу в некоммерческой организации, часто в ответ можно услышать: „Боюсь там застрять“».

Избегайте отклонений от своей миссии

Иногда грантодатели из лучших побуждений вынуждают НКО сменить курс, предлагая им гранты на работу, отличную от их миссии. Эван Марвелл советует не отвлекаться, даже если из-за этого придется отклонить выгодное финансовое предложение. «Иногда благотворители спрашивают: „А не могли бы вы заняться проблемой широкополосного интернета в домах учащихся?“» На его лице появляется «извиняющаяся» улыбка: «Не-а!».

Помощь сердцу страны

Уроженка Тольятти нашла свое призвание в развитии фондов местных сообществ Канзаса.

Автор: ХЕЗЕР ДЖОСЛИН

Светлана Пушкарева-Хатфлз внимательно слушает, как руководители фондов местных сообществ, которых она собрала в конференц-зале бизнес-центра Epic Center, рассказывают свои истории успеха.

У Элизабет Виз, с февраля 2018 года возглавляющей фонд местных сообществ округа Дикинсон, важные новости: один из доноров обеспечил покрытие текущих расходов ее организации на несколько лет, выделив грант на 500 тысяч

долларов, а также пообещал сделать два пожертвования по миллиону долларов местным хоспису и библиотеке.

«Я так рада, что это случилось в период, когда директором работаю я», — невозмутимо заявляет Виз. Ее коллеги усмеваются, прекрасно зная, что выделение таких сумм, скорее всего, потребовало нескольких лет переговоров.

Успехи других докладчиков гораздо скромнее. Светлана Пушкарева-Хатфлз, исполнительный директор Ассоциации фондов местных сооб-

ДЭНИЭЛ ДЖОНСОН ДЛЯ CHRONICLE

Светлана Пушкарева-Хатфлз узнала о фондах местных сообществ, когда была студенткой в постсоветской России. Возглавляя Ассоциацию фондов местных сообществ Канзаса, она инициировала программу обучения сотрудников небольших фондов и расширения их полномочий



ществ Канзаса, слушает их с не меньшим вниманием. Это помогает ей предоставлять помощь более эффективно: «Для меня важно услышать, чем они гордятся и над чем работают».

Присутствующие рассказывают истории о своих маленьких достижениях в местах, на которые крупные частные фонды часто не обращают внимания. В одном из городков Центрального Канзаса с населением 1 400 человек, где нет ни продуктового магазина, ни школы, группа местных жителей решила в течение года проводить обсуждения будущего своего сообщества. А один фонд недавно помог найти нового хозяина для магазинчика — он должен был вот-вот закрыться. В одной из школ открыли благотворительную столовую, организаторы которой стали раздавать бутилированную воду, узнав, что у некоторых учащихся в домах нет водопровода.

И каждого Светлана поддерживает, советуя, как на практике развивать даже небольшие успехи их фондов. Но в разговоре после встречи она замечает, что разочарована тем, как мало поддержки предоставляют донорские организации национального масштаба сельским сообществам — тем, с которыми работают она и ее коллеги. Она полагает, что это в какой-то мере обусловлено культурными различиями между сообществами и городские грантодатели могли бы сыграть свою роль: «Возможно, все они считают сельское [сообщество] не слишком привлекательным».

В сельской местности проживает 19 процентов населения США, но, по данным Foundation Center, суммы грантов, выделяемых этим сообществам, составляют лишь шесть процентов от общего объема. «Иногда люди забывают, чем города обязаны сельской местности: мы выращиваем то, что они едят», — говорит Бэки Прибил, председатель совета Ассоциации фондов местных сообществ Канзаса и руководитель South Central Community Foundation. — Если сельская Америка умрет, города долго не протянут».

«ПРИРОДНАЯ СТИХИЯ»

Светлана Пушкарева-Хатфлз (42 года) точно знает, с чем борется она и НКО, которым она помогает (в большинстве своем — сельские). С 2009 года, став первым постоянным исполнительным директором собственной организации, она возглавляет проект по налаживанию связей, формированию и развитию небольших благотворительных организаций в штате.

Светлана, специалист по фондам местных сообществ, родилась в Тольятти, в России, и переехала в Канзас, выйдя замуж за жителя Среднего Запада.

Сегодня в Ассоциацию фондов местных сооб-

ществ, которой она руководит, входят 94 члена (когда она начинала, их было 46) — 97 процентов всех фондов местных сообществ штата. Их совокупные активы выросли с 1,4 млрд долларов в 2010 году до 3,6 млрд в 2017 году; общая сумма выделенных грантов увеличилась за этот период с 260 миллионов до 397 миллионов долларов.

В 2013 году Светлана стала инициатором инициативы Keep 5 in Kansas — местного варианта широко распространенного движения за выделение части передаваемых по наследству состояний на благотворительные нужды до того, как они достанутся дальним родственникам. Фермы и компании штата обладают значительными капиталами: по данным исследования 2012 года, проведенного Уичитским государственным университетом, к концу десятилетия из наследственных сумм на благотворительность может поступить около 79 миллиардов долларов.

Спустя два года Светлана с группой консультантов изменили формат ежегодной конференции своей организации для НКО штата, чтобы охватить растущее количество фондов местных сообществ и заполнить пробел, появившийся, когда Council on Foundations перестал проводить для них общенациональную конференцию. Теперь ежегодно в октябре руководители местных организаций со всей страны собираются в Уичито, чтобы обменяться идеями. В прошлом году участвовало 320 человек из 32 штатов.

В этом году ассоциация выпустила новую программу онлайн-обучения — CF Express Training — для помощи членам советов и сотрудникам фондов местных сообществ в приобретении новых навыков.

«Иногда люди забывают, чем города обязаны сельской местности: мы выращиваем то, что они едят»

«Она как природная стихия, — рассказывает Стив Элли, консультант по стратегическому управлению НКО в Тусоне и бывший руководитель фонда местных сообществ, входящий в консультативный совет национальной конференции в Канзасе. — Когда видит, что что-то нужно сделать, то делает это».

Говоря о Светлане, чаще всего люди употребляют эпитет «неутомимый». «Она — неутомимый борец за благо Канзаса и развитие филантропии в сельских районах, — замечает Бред Уорд, директор по делам фондов местных

сообществ в Council on Foundations. — Она понимает, в чем заключается формула успеха для фондов местных сообществ, и знает, что им нужно для уверенности и компетентной организации работы среди своих земляков».

Бэки Прибил тоже подчеркивает энергичность Светланы: «Когда ты веришь в свою миссию, то способен неумоимо трудиться, чтобы достичь цели. И я точно знаю, что трудится она неумоимо».

ГОРОД, ПОСТРОЕННЫЙ С НУЛЯ

Светлана, переехавшая в Канзас в 2007 году, выросла в последние годы существования СССР в Тольятти — городе на Волге, крупном центре автомобильной промышленности.

Роман ее родителей, Татьяны и Владимира, начался на автомобилестроительном заводе. Мать работала там на коммутаторе электроснабжения, а отец был инженером и возглавлял отдел электро- и водоснабжения.

«Мои родители принадлежат к поколению, приехавшему в Тольятти и построившему этот город практически с нуля, — рассказывает Светлана. — Жители были достаточно энергичны и трудолюбивы, чтобы приехать „в никуда“ и построить новый город. Неудивительно, что первый фонд местных сообществ в России появился именно здесь и что мое поколение, воспитанное такими нестандартно мыслящими родителями, не боится пробовать новое».

Еще студенткой Светлану пригласили в качестве переводчика на встречу представителей крупных американских фондов (в том числе Фонда Форда, Фонда Чарльза Стюарта Мотта и Charities Aid Foundation), которые собрались, чтобы создать первый в России фонд местного сообщества.

В те времена, сразу после распада Советского Союза, о подобной идее она и ее соотечественники слышали впервые.

«Мы говорили о волонтерской работе, а волонтерская работа при коммунизме была обязательной, — вспоминает Светлана. — Мы обсуждали совместное использование ресурсов в период, когда они только распределялись, когда на них было множество претендентов».

Она поняла, что фонд местного сообщества позволяет простым людям мобилизовать собственные ресурсы: «Не нужно ждать, пока государство или правительство страны что-то изменят. Можно предоставить людям возможность что-то изменить сегодня, во имя завтрашнего дня и навсегда. Я очень хотела лучше в этом разобраться».

Так она присоединилась к группе единомышленников, в 1998 году основавшей городской

благотворительный фонд в Тольятти, до сих пор работающий под руководством своего учредителя Бориса Цирульникова. Светлана получила диплом магистра международных исследований Лидского университета, где написала диплом по благотворительности в местных сообществах, и работала в таких организациях, как Transatlantic Community Foundations Network, Worldwide Initiatives for Grantmaker Support, Global Fund for Community Foundations.

По работе она часто приезжала в США, в том числе в штат Канзас. Первый раз она побывала в стране (в Чикаго, Нью-Йорке и Вашингтоне) в 14 лет, в 1990 году, по программе школьных обменов. Тогда и состоялось ее знакомство с сельской Америкой: «Мы вели археологические раскопки на полях Иллинойса».

Ее образование и прошлый опыт работы, а также беглый английский с русским акцентом и помогают, и мешают ей во время поездок по Среднему Западу: «С одной стороны, люди меня помнят, и это хорошо для дела. Им любопытно. Поэтому всегда находится причина с кем-то пообщаться. Канзасцы — очень доброжелательный народ. Меня встречают по-доброму и искренне хотят помочь. С другой стороны, возможно, я навсегда останусь в Канзасе иностранкой. Но знаю, что продолжу работать для будущего штата и страны, и надеюсь, что судить обо мне будут по делам».

ТОПЛИВО ДЛЯ РОСТА

Как и в других штатах Среднего Запада, в Канзасе был период в несколько лет, когда население покидало небольшие поселения. Во многих городках закрылись школы, церкви, продуктовые магазины, экономика пришла в упадок.

«Сельские сообщества продолжают беднеть, — говорит Обри Эббот Паттерсон, член совета ассоциации, руководившая ей до прихода Светланы. — Они все больше будут рассчитывать на нашу помощь».

Цель Ассоциации фондов местных сообществ Канзаса, организованной в 2005 году в рамках программы фонда Hutchinson Community Foundation, — помощь в создании местных общественных организаций штата. Куратором НКО стала Обри Эббот, которая в то время была недавно назначенным руководителем программ фонда Hutchinson, а сейчас является его президентом. Масштаб задач стал понятен очень быстро.

«Члены совета считали, что работа в ассоциации занимает 10 процентов моего времени, в реальности я тратила не меньше 50 процентов», — рассказывает она.



ВЕНДИ СКЕЛЛЕНДЖЕР / HUTCHINSON COMMUNITY FOUNDATION

Направления деятельности находились в русле деятельности фонда Kansas Health Foundation по поддержке развития грантодателей в сообществах.

«В Канзасе было множество фондов местных сообществ, но в большинстве своем они работали неэффективно. Многие из них создавались под конкретный проект — строительство бассейна или клуба для пожилых, — говорит Джефф Ашер, старший руководитель программ в Kansas Health. — По завершении подобных проектов в фондах плохо представляли, что делать дальше».

В 2002 году фонд Kansas Health выделил 60 миллионов долларов на две программы продолжительностью по десять лет: Grow I и Grow II. В их рамках предоставлялась помощь в организации системы управления и стимулировались усилия по привлечению средств. Например, были предусмотрены гранты, привязанные к сумме самостоятельно привлеченных средств, для формирования активов организаций. 39 фондов местных сообществ, участвовавшие в Grow II, увеличили общую сумму своих

эндаументов с 236 миллионов долларов в начале программы в 2009 году до практически 700 миллионов в 2018-м.

«Не нужно ждать, пока государство или правительство страны что-то изменят. Можно предоставить людям возможность что-то изменить сегодня, во имя завтрашнего дня и навсегда»

Поскольку объем работы Обри Эббот Паттерсон, связанный с Ассоциацией фондов местных сообществ Канзаса, продолжал расти, в 2009 году совет ассоциации решил назначить постоянного исполнительного директора. Как рассказывает Джефф Ашер, фонд Kansas Health

Foundation поддержал эту инициативу и выделил 700 тысяч долларов, чтобы участники Grow II получили более индивидуализированную поддержку, чем та, которую могли оказать приглашенные группой консультанты.

Возникла кандидатура Светланы Пушкаревой-Хатфлз — эмигрантки из России с большим опытом работы в сфере местной благотворительности.

«Мы думали, что так не бывает. Но она прошла все интервью и значительно опередила остальных претендентов, — говорит Джефф, входивший в число членов комитета по найму вместе с Обри Эббот. — Принять решение было легко».

По словам Джеффа, во время собеседования Светлана говорила, что «попытаемся организовать совместную работу фондов местных сообществ по территориальному признаку». Ее стратегия оказалась успешной.

«Это позволяет Канзасу быть в авангарде всех начинаний, касающихся фондов местных сообществ — как сельских, так и городских, — считает он. — Такой подход помогает и нам, фонду Kansas Health Foundation. Мы учимся на данных примерах».

КАК ИЗ ЛОСКУТКОВ СДЕЛАТЬ ОДЕЯЛО

Светлана особенно гордится тем, что ее ассоциации удалось избавить входящие в нее организации от чувства изолированности и подчеркнуть их индивидуальные особенности как грантодателей Канзаса. Она уверена, что встречи, подобные прошедшей в Epic Center, также способствуют тому, что организации перестают воспринимать друг друга в качестве конкурентов.

«В Канзасе было множество фондов местных сообществ, но в большинстве своем они работали неэффективно. Многие из них создавались под конкретный проект — строительство бассейна или клуба для пожилых. По завершении подобных проектов в фондах плохо представляли, что делать дальше»

В основе объединений лежит самоопределение: группы сами решают, каким образом и когда создавать союзы, чтобы использовать ресурсы и многократно увеличивать итоговый эффект.

«Сотрудники благотворительных организаций в сельских районах могут чувствовать себя в изоляции, — отмечает Обри Эббот. — Если вы делаете все возможное для блага своего сообщества, то это — тяжелая работа. Она отнимает много времени. Ассоциация позволяет установить связи и вместе развиваться».

По словам Светланы, НКО старается объединить входящие в нее организации в «общеамериканское лоскутное одеяло» фондов местных сообществ, чтобы обеспечить их услугами для совместного использования и возможностями для обучения. В качестве примеров можно привести службу юридической помощи, организованную Indiana Philanthropy Alliance или опыт защиты общественных интересов, накопленный Council of Michigan Foundations. Ежегодная конференция ассоциации для развивающихся фондов местных сообществ, проводимая при поддержке консультантов Гэбриэл Воркс и Дианы Миллер, а также консультативного совета, куда входят представители разных штатов, организована так, чтобы обеспечить практическую пользу даже для самых небольших групп. «Мы просим наших докладчиков быть максимально конкретными и давать практические советы, — отмечает Светлана. — Нам нужны подробности».

Терезу Харн, руководителя фонда Derby Community Foundation, учредители пригласили на работу в 2004 году. До этого она была специалистом по связям с общественностью и не имела опыта в привлечении средств на благотворительность.

Первоначально капитал Derby Community Foundation составлял 80 тысяч долларов, а сфера деятельности была очень ограниченной. Тереза рассказывает: «Они занимались исключительно искусством, зелеными насаждениями и тротуарами». Теперь, благодаря использованию знаний о работе с донорами, полученных в канзасской ассоциации (и в процессе участия в Grow II), активы фонда удалось увеличить до 2 миллионов долларов, ведется первая кампания по формированию эндаумента.

«Я верю, что все получится», — говорит Тереза, в прошлом — председатель совета ассоциации, готовившая совместное выступление на конференции в октябре 2018 года с коллегой из агломерации Миннеаполис / Сент-Пол.

Ей импонирует практическая направленность программ ассоциации. «Все говорят, что нужно понять, какие идеи находят отклик в сердцах доноров, — отмечает она, — но как это сделать?»

Именно этому здесь меня и научили».

Вместе с организуемой раз в два года встречей групп единомышленников CFUnited, первая из которых прошла в марте прошлого года, октябрьская конференция канзасской ассоциации «заполняет нишу»: «Там мы говорим о самых насущных вещах, актуальных для фондов местных сообществ, — рассказывает Бред Уорд из Council on Foundations. — И они отлично справляются со своей задачей».

Цель конференции и новых модулей экспресс-курсов состоит не только в том, чтобы поддерживать и обучать грантодающие организации в местных сообществах, но и в том, чтобы превращать их в приносящие доход предприятия.

По словам Светланы и ее коллег, сегодня первейшей задачей ее организации является обеспечение финансовой устойчивости. В 2020 году прекратится финансирование операционной деятельности, которое выделяет фонд Kansas Health в виде ежегодных грантов по 200 тысяч долларов, и НКО Светланы придется искать другие источники поддержки, отмечает Джефф Ашер.

Выделяемый фондом грант, по словам Джеффа, «далеко не покрывает всю сумму, необходимую для предоставляемой [ассоциацией] технической помощи».

ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИИ

Поделившись своими историями успеха на конференции в Epic Center, участники передают слово Обри Эббот Паттерсон и ведущей сегодняшнего дня Ямин Вуд, руководителю Legacy Regional Community Foundation. Они поднимают тему импакт-инвестиций, или инвестиций социального воздействия.

Использование активов НКО для выделения займов, направленных на поддержку социальных перемен, может казаться естественным для склонных к риску богатейших компаний с Уолл-стрит или из Кремниевой долины. Но для фондов местных сообществ, созданных на средства обычных фермеров, импакт-инвестиции — понятие новое.

Обри Эббот рассказывает о том, как фонд Hutchinson Community Foundation получил средства от местного банка и правительства

на предоставление займа одной НКО на сумму 200 тысяч долларов с целью строительства доступного жилья.

Она бы хотела, чтобы ее группа выделяла до 5% своих активов на подобные инвестиции, и призывает собравшихся также вкладывать часть денег в экономическое развитие.

«Сотрудники благотворительных организаций в сельских районах могут чувствовать себя в изоляции»

«Мы все должны над этим подумать, — говорит Обри Эббот коллегам. — Это поможет многое изменить к лучшему в Канзасе. И, если мы решительно пойдем по этому пути, к нам, возможно, присоединятся и другие».

Закончив свое пылкое выступление, Обри Эббот отвечает на вопросы: как гарантировать возврат денег? не могли бы вы выступить в совете моей организации? есть ли выступление на конференции TED на эту тему, которое можно посмотреть?

В разговор вступает Светлана: «Это сравнительно новый феномен, но мы считаем, что за ним — будущее сектора». И сообщает, что фонд Kansas Health только что выделил грант координационному информационному центру по развитию бизнеса NetWork Kansas на то, чтобы содействовать фондам местных сообществ штата в изучении инвестиций социального воздействия.

Этот пример подтверждает концепцию, на которой Светлана строит работу ассоциации: среди руководителей фондов местных сообществ нужно инициировать обсуждения не только базовых, но и более масштабных вопросов.

Глава ассоциации утверждает: «Мы твердо намерены продолжать обсуждение наметившихся тенденций, общих для всех проблем и актуальных вопросов в данной области: перепись населения 2020 года, социальная справедливость, экономические инвестиции и другие темы, в прошлом не всегда попадавшие в поле зрения фондов местных сообществ».

**Центр развития филантропии
Благотворительного фонда
Владимира Потанина
создает условия для обмена
опытом и распространения
передовых знаний, вовлекает
профессионалов филантропии
из России и других стран
в диалог по актуальным
вопросам развития
некоммерческого сектора.**

Основные направления:

- Исследования и аналитика
- Программа обмена Philanthropic Leadership Platform: Russia-Europe
- Научно-практические стажировки
- Издательская деятельность

fondpotanin.ru



 [potaninfoundation](https://www.facebook.com/potaninfoundation)

 [potaninfoundation](https://vk.com/potaninfoundation)

 [fondpotanin](https://www.instagram.com/fondpotanin)

 [fondpotanin](https://www.youtube.com/fondpotanin)



**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА**

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

THE CHRONICLE OF
PHILANTHROPY[®]

1255 Twenty-Third Street, N.W.
Washington, D.C. 20037
(202) 466-1000 | Philanthropy.com