



Учимся жонглировать

Джордж Хепбурн

Резюме: Фондам местных сообществ нужно «жонглировать» несколькими различными ролями. Это особенно тяжело дается молодым фондам, которые могут ограничиваться важными задачами построения капитала и грантовой деятельности и не задумываться о том, чтобы проявлять лидерство в сообществе. Автор рассматривает свой собственный опыт управления фондом в Объединенном Королевстве и обсуждает проблемы и возможности, которыми обладают фонды для исполнения четырех основных ролей – построения капитала, грантовой деятельности, отношений с донорами и лидерства в сообществе – еще на стадии формирования.

Эта статья была написана как взнос в рабочую группу Трансатлантической Сети Фондов Местных Сообществ по роли ФС в построении гражданского общества. Взгляды, выраженные в этой статье, являются взглядами автора, и могут не разделяться Фондом, обслуживающим Тайн и Нортумберленд (Community Foundation serving Tyne & Wear and Northumberland.)

Введение

Большинство молодых фондов местных сообществ в Великобритании видят свою роль скорее в построении активов и присуждении грантов, чем в роли лидера в сообществе. После десяти лет работы Фонд Тайна и Нортумберленда обрел достаточную компетенцию и в развитии активов и в грантовой деятельности. Тем не менее, как директор, я не думал о том, каким образом фонд может играть большую роль в сообществе, пока не был приглашен Фондом Бертельсмана (Bertelsmann Foundation) к участию в Трансатлантической Сети ФС. Будучи членом рабочей группы, я в течение последних двух лет изучал то, как ФС могут помочь в построении гражданского общества, и учился у моих коллег с обеих сторон Атлантики. То, что вы прочтете ниже – это своего рода оправдание за предыдущие упущения. Это попытка пересмотра роли ФС, и, в широком смысле, включения в нее путей использования влияния и ресурсов фондов для того, чтобы положительно воздействовать на сообщество.

Процесс жонглирования

Фонды должны приобрести опыт и заработать репутацию одновременно в нескольких областях. Они должны жонглировать различными ролями, иногда бросая завистливые взгляды на тех, кто должен просто распределять гранты из постоянных фондов. Жонглер преуспевает в волнении цирка, он должен быть изобретателен и гибок. То, что хорошая организация и инновации часто свойственны для ФС, не является совпадением.

Кольцо эффективности

Если немного упростить ситуацию, то ФС приходится жонглировать четырьмя различными ролями:

- Грантовая деятельность, без которой не будет немедленной пользы
- Развитие активов, без которых не будет долгосрочной пользы
- Отношения с донорами, без которых польза не будет расти
- Лидерство, без которого не будет полезного влияния

Эти четыре роли усиливают друг друга и составляют «кольцо эффективности», показанное ниже. Грантовая деятельность зависит от постоянного развития активов; эффективная грантовая политика помогает отношениям с донорами, которые, в свою очередь приводят к повторным пожертвованиям. Лидерство повышает интерес к ФС и приносит как большее число заявок на гранты, так и новых доноров.

Развитие



Услуги для доноров

С опытом, жонглирование этими ролями становится второй природой, но новичок живет в страхе уронить один из мячиков. Директор молодого фонда склонен уклониться от этой стадии пребывания в страхе. Как молодому фонду научиться жонглировать? Лучше ли пойти по простому пути, начать с одного или двух мячиков, и подхватить остальные позже. Или становится слишком сложно изменить процесс, когда ты уже известен как жонглер с двумя мячами? Лучше ли ты справишься с процессом жонглирования в целом, с первого дня помня, что жонглирование всегда включает в себя элемент иллюзии?

Что же сначала?

Многие ФС первой волны в Великобритании концентрировались на хорошо организованной грантовой активности. Они получали достаточно средств из завещанных пожертвований и других источников, которые позволяли им демонстрировать свою квалификацию как опытных грантодателей. Немногие избранные получали гранты развития направленные на построение капитала от Фонда Мота (C. S. Mott Foundation) и от Charities Aid Foundation, что успешно настраивало их на развитие активов.

Тем не менее, в других странах, особенно в Центральной и Восточной Европе, первым приоритетом являлось лидерство. Например, в Ústí nad Labem, в Чехии, срочно требовалось помочь гражданским властям и частному сектору работать вместе таким образом, какой сложно представить себе в Великобритании. Фонд сыграл важную роль как мостостроитель и посредник. Другой впечатляющий пример – в Северной Ирландии, где ФС заслужил всеобщее уважение за свою независимость, позволившую ему сыграть, мягко говоря, заметную лидерскую роль и управлять значительными денежными потоками через грантовые программы.

В разных сообществах так ярко видны различия в ранней деятельности фондов, что возникает вопрос: неужели все эти организации могут работать под одним флагом с общим названием – фонды местных сообществ. Существует ли набор основных ролей, к выполнению которых должны стремиться все ФС, или этот инструмент настолько гибок, что допускает такое количество вариаций для разных культур, или для фондов на разных стадиях развития? Может ли молодой фонд вырасти, иначе как демонстрируя компетентность в каждой области? Можно ли надеть мантию фонда местного сообщества, не показывая достойного уровня развития активов, грантовой деятельности, отношений с донорами и лидерства?

Каковы основные роли?

Не каждый согласится, что этот перечень определяет основные виды деятельности. Некоторым ФС в Великобритании предстоит еще позаботиться об отношениях с донорами, а некоторые американские фонды могут не согласиться, что лидерство является основной ролью. Это не является предрешенным выводом. Фонд местного сообщества, работающий исключительно как организация, оказывающая услуги донорам, может отказываться от любых благотворительных инициатив, не исходящих напрямую из индивидуальных или совместных пожеланий своих доноров. Но если в этой статье мы будем исходить из предположения, что любой уважающий себя ФС будет стремиться к жонглированию всеми четырьмя мячами, то есть к мастерству в развитии активов, грантовой деятельности и лидерстве, давайте спросим себя, каким образом молодой ФС может стать уверенным в себе жонглером с четырьмя мячами?

Опыт Tune & Wear (Фонд, работающий в Тайне и Нортумберленде)

ФС, работающий в Тайне и Нортумберленде являлся сначала жонглером с двумя мячами, и лидерство в большинстве случаев являлось второстепенной работой в пятницу вечером. Вот и оправдание...

Основанный в 1988, Фонд Нортумберленда сейчас обладает неприкосновенным капиталом более чем в 20 миллионов фунтов, и стал одной из ведущих моделей для подражания в Великобритании. Тем не менее, Tune & Wear был не очень то активен в привлечении своих ресурсов и влияния для выдвижения актуальных проблем или проявления «лидерства». Каковы были наши объяснения или оправдания? В основном мы говорили:

- «мы слишком малы»
- «мы сделаем это позже»
- «это не является приоритетом»
- «это самонадеянно»

На начальной стадии своего развития Tune & Wear концентрировался на построении неприкосновенного капитала: проводил скупую грантовую программу и проявлял достаточно мало лидерства. Это была ясно осознаваемая стратегия, которая, если говорить о размере неприкосновенного капитала, была неожиданно и успешно проведена. Это была также и стратегия выживания. Tune & Wear не мог полагаться на постоянные субсидии из источников, особенно из Baring Foundation, которые щедро поддержали его начальное развитие. Чтобы выжить, ему нужно было вырасти, и такая дисциплина сильно повлияла на ранние годы фонда.

Наш ФС работает в «институционально богатой» среде. Здесь нет недостатка в партнерствах, инициативах и группах, общей целью которых является перерождению постиндустриального региона. В Великобритании имеется также и сложный и хорошо организованный добровольческий сектор, вполне способный постоять за себя и без нашей помощи. Это общество, которое, на свой собственный риск, воспринимает «гражданское общество» как само собой разумеющееся. Поэтому там не было очевидных причин для проявления лидерства.

История нашего лидерства была скромной: созыв форума местных грантодателей и постоянные отношения с национальным фондом привели в регион довольно значительные средства. Мы также начали традицию ежегодных встреч на высоком уровне, предоставляющих трибуну ораторам национального масштаба. Самой крупной инициативой был 9-месячный проект по предоставлению грантов маленьким добровольческим организациям, поддерживаемый Natwest Bank, который закончился праздником для спонсоров. Это подняло нашу репутацию, но активы в том году упали.

В общем, философия Type & Wear первые десять лет состояла в том, что успешные грантовые программы необходимы как витрина для привлечения средств, и что нужно упорно добиваться развития активов, если мы хотим, чтобы молодой фонд когда-нибудь встал на ноги. На этой стадии лидерство - это роскошь и даже помеха. Другими словами, научись сначала действовать безопасно и не делай того, что может повредить твоей растущей репутации.

Почему избегают лидерства?

Почему T&W был так осторожен с лидерскими начинаниями. В чем причина его сдержанности? Среди причин могут быть такие:

- **Нам не хватало ресурсов.** Почти без сотрудников и с очень маленьким количеством денег, в те тяжелые первые времена такое честолюбие было бы сумасшествием.
- **Это вмешательство.** Как начинающие специалисты, кто мы такие, чтобы штурмовать бастионы власти. Что еще хуже, кто станет нас слушать?
- **Мы будем привязаны к проблеме.** На ранней стадии развития мы не хотели прославиться как борцы по личным мотивам.
- **Это может разделить Совет.** Объединенные, пока что, построением активов, члены Совета не объединятся так легко для решения одной и той же проблемы.
- **Это может отпугнуть доноров.** В любом случае ходили слухи, что некоторые доноры считали, что гранты тратятся на «странные и удивительные» дела. Мы не могли рисковать, обижая людей.
- **С услугами для доноров не будет сочетаться** предположение, что у ФС есть своя голова на плечах, и что он не просто отражает интересы доноров.

Мифы, связанные с лидерством

В данном контексте лидерство – это деятельность, проводимая, в дополнение к обычной грантовой деятельности, ФС, при которой фонд местного сообщества может оказать некоторое влияние в решении насущных проблем в области своих интересов. Эта деятельность не должна быть грандиозной и может осуществляться скромными и своеобразными способами. Например:

- **Лидерство не должно зависеть от размера активов.** Организация встреч; посещение чужих встреч или даже обращение к прессе не требует больших трат, но показывает, какого вы цвета.
- **Лидерство не должно отнимать время у сотрудников.** Это замечательный способ привлечь членов Совета и добровольцев
- **Лидерство не должно быть спорным.** Фонд местного сообщества может предложить круглый стол и действовать как нейтральный посредник.
- **Лидерство может помочь фандрайзингу.** Мои коллеги в Соединенных Штатах верят, что «кампания приносит доллары» через демонстрацию того, что у организации достаточно смелости, чтобы оказать сопротивление.
- **Лидерство помогает завоевать новых друзей.** Можно привлечь сторонников из публичного и добровольческого секторов, а также думающую публику, которые пригодятся фонду в будущем.
- **Лидерство может быть замаскировано.** Опубликуйте пресс-релиз вашей последней грантовой программы; пригласите стороннего докладчика на ваше ежегодное собрание или найдите другой способ сплести вашу постоянную деятельность с возможностями для лидерства.

Проблемы, связанные с лидерством

Вы можете дважды подумать перед тем, как связываться с лидерством. Это будет значить, что вам придется занять осведомленную позицию по насущным проблемам и понимать, что должно быть сделано. На каком-то уровне ФС придется согласовывать базовые ценности. Два года назад Совет T&W принял решение бороться с бездомностью. Делая это, они подразумевали, что бездомность неприемлема, что у ФС есть определенная роль и реалистичные задачи. С тех пор мы помогали крупнейшим организациям, работающим с бездомной молодежью, разработать стратегии, направленные на разрушение потребности у молодых людей в нашем регионе быть бездомными. Эту инициативу ведет член Совета, имеющий опыт и посольские качества в данной области.

Во многих Британских ФС социальная программа была построена с помощью «социального аудита» или «оценки потребностей», которая помогает определить грантовую политику, которая тоже стала своего рода манифестом для фонда. В Объединенном Королевстве лучшим примером стала работа Фонда Уилтшира (Wiltshire Community Foundation) по выявлению сельской бедности в достаточно богатом крае. Но в любом случае, большее упреждающее участие сообщества должно включать в себя более глубокое осмысление и душевный поиск со стороны Совета и сотрудников чем когда-либо раньше.

Может быть необходимым поднимать проблемы, на которые ФС может оказать достаточное влияние. В этом году Tyne & Wear сделал скромный вклад, помогая облегчить некоторые проблемы, последовавшие за вспышками ящура в некоторых сельских районах нашей области. В данном случае мы ответили на актуальную проблему и были увлечены популярным настроением. Моя канадская коллега по рабочей группе, Каролина Милн из Фонда Гамильтона (Hamilton Community Foundation), ответила на недавние выступления против мусульманской общины Гамильтона, Онтарио, Канада, попросив межконфессиональную общину выступить в роли лидера сообщества. Из-за простого звонка, лидеры общины организовали историческую демонстрацию

межконфессиональной солидарности. В таких ситуациях вам нужно просто быть там!

Возможно, существует риск стать чрезмерно расчетливыми, выбирая проблемы, у которых есть быстрое решение, или которые принесут вам популярность. Фонд Миннеаполиса в течение нескольких лет вел кампанию по работе с общественным мнением в связи со сложными проблемами, такими как иммиграция, потому, что как говорит об этом исполнительный директор фонда и коллега по рабочей группе Эммет Карсон:

«Если вы благотворитель, вы занимаетесь рискованным делом. Вы делаете это не потому, что вы уверены в успехе или вы боитесь неудач. Вы делаете это потому, что это правильно».

Полноценный процесс жонглирования

Эммет Карсон говорит с позиции ФС, сознательно выбравшего лидерство и начавшего полноценный процесс жонглирования. Как и Благотворительный Фонд Нью-гемпшира (New Hampshire Charitable Foundation), тоже представленный в рабочей группе, он показал, что этого можно достичь за реалистичную цену, не подвергая опасности остальную деятельность. Чем соглашаться на штучные инициативы, как мы делали это в Tune and Wear, эти фонды встроили их в свою основную работу.

Это определение основных ролей, подвергла, в начале этого года, сильным испытаниям Совет Tune and Wear. Я бы сказал, что вот уже несколько лет члены совета отлично работали вместе как команда. Мы продвинулись от раздачи грантов к оказанию услуг донорам, и от фандрайзинга к управлению фондами, с помощью нескольких выдающихся американских консультантов. Мы стали достаточно ловкими в движении по «кольцу эффективности» описанному выше. Споры в этом году были вызваны несколькими вещами, включая мою растущую, из-за участия в рабочей группе, заинтересованность в роли лидера. В процессе переговоров с членами Совета некоторые из их основных взглядов на роль ФС стали намного более ясными. Вот некоторые из высказываний, немного перефразированные:

У ФС есть потенциал стал бизнесом, с капиталом в 200 миллионов фунтов. Это просто золотая жила, которую мы не разрабатываем! Мы должны продавать этот товар намного более профессионально.

Я не заинтересован в росте ради роста, если только эти деньги не могут быть использованы для наших основных благотворительных целей. Мы должны понимать, зачем мы в городе.

Мы тратим слишком много времени, ухаживая за донорами. Мы основаны для того, чтобы поддерживать добровольческий сектор и распределять гранты, помогающие сообществу. Если мы этого не делаем, то ФС – это выдающийся провал.

Это очень помогает моей компании. ФС делает мне хороший PR, и мы должны направить все наши усилия на обслуживание клиентов.

Вы хотите поддерживать те организации, которые понравятся вашим донорам, и любыми средствами избегаете разногласий. Покажите мне, где в ваших статьях и меморандумах говорится об «услугах для доноров»; Я не могу поверить, что обслуживание доноров является благотворительностью!

Нас уважают в этом сообществе, и будет очень жаль, если мы не используем это влияние и не стоим за некоторые вещи, в которые мы верим.

Если вы просто маркетинговая компания, то вам не нужен такой большой и выдающийся Совет как этот. Ради Бога, используйте нас для дела!

По окончании яростных споров, Совет признал важность всех элементов кольца эффективности, и признал, что приоритеты и акценты должны меняться со временем. Это дает нам основу для движения вперед по разным направлениям и может рассматриваться как приход эры полноценного жонглирования.

Тактики и тренировки

Если бы я снова учился жонглировать, как бы я это делал? Безопаснее и намного более продуктивно сосредоточить свое внимание на жонглировании двумя мячами, пока вы не поймете его секрет. Это был наш метод: строй капитал, распределяй гранты и не поднимай головы. Можете ли вы потом сломать процесс и включить туда остальные мячи? Были ли вы достаточно проницательны, чтобы откладывать хитроумные трюки до последнего, или к тому моменту вы уже потеряли возможность играть большую роль в сообществе? Может быть трудно учиться новым трюкам, также может быть трудно появиться на афише с новым, более ярким представлением. Существует опасность того, что ФС станут рассматривать как консервативную организацию, может быть слишком уступающую интересам доноров, а не как порт для потерпевших и изолированных, куда можно зайти во время шторма.

Один из наиболее мудрых в этом отношении тренеров, Лью Фельдштейн, исполнительный директор в Нью-гемпшире и член рабочей группы утверждает, что «лидерская функция такова, что ФС может подойти к ней незаметно, постепенно добавляя ее в свой репертуар таким образом, чтобы она дополняла, а не соперничала с грантовой деятельностью или развитием». Для новых и появляющихся фондов существует ряд мер, помогающих им проявлять некоторое лидерство и не требующих отвлечения от другой, более приоритетной деятельности. В самом деле, существуют хорошие свидетельства того, оно дополняет последнюю, привлекая внимание и предоставляя вам лучшую историю, чтобы рассказать. Другими словами, имейте смелость начать учиться полноценному жонглированию с первого дня, даже если просто время от времени пытаетесь жонглировать четырьмя мячами.

Помните, что жонглирование требует находчивости и хорошей презентации. В тоже время любой новый фонд сталкивается с проблемой создания своей репутации при ограниченных ресурсах. Если тщательно выбрать способы, лидерство в сообществе может стать для этого эффективным средством, который в ответ может позитивно сказаться на создании активов и грантовой деятельности.

Джордж Хепбурн

Директор Фонда Местного Сообщества, обслуживающего Тайн и Нортумберленд (Community Foundation serving Tyne & Wear and Northumberland)

Джордж Хепбурн был директором, основавшим фонд Tyne & Wear and Northumberland в 1988. Сейчас он возглавляет сеть ФС и является членом Трансатлантической Сети ФС. Бывший менеджер в добровольческом секторе, социальный работник и общественный работник, он служит в Совете Северных Искусств (Board of the Northern Arts), является попечителем Millfield

House Foundation, основным грантодателем в Type & Wear и Казначеем инновационного проекта по предоставлению жилья людям с пограничными расстройствами личности.