

## 7 привычек наименее эффективных советов директоров фондов

Фил Бьюкенен (Phil Buchanan)

09 марта 2012 г.

Блог Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy)

[http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/03/the-7-habits-of-highly-ineffective-foundation-boards/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&utm\\_content=Yahoo%21+Mail](http://www.effectivephilanthropy.org/blog/2012/03/the-7-habits-of-highly-ineffective-foundation-boards/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+effectivephilanthropy+%28The+CEP+Blog%29&utm_content=Yahoo%21+Mail)

В течение последних десяти лет работы с фондами я выяснил, что, несмотря на то что эффективных членов советов директоров, имеющих лучшие намерения, достаточно много, советы фондов очень легко достигают состояния самоуспокоенности и приобретают «вредные привычки». Руководствуясь собственными выводами и результатами исследования Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy / CEP), посвященного **изучению управленческой практики**, в этой статье я рассматриваю «7 привычек наименее эффективных советов директоров фондов», которые можно наблюдать во множестве советов.

1. **Представление о том, что добиться успеха в сфере благотворительности так же просто, как в бизнесе.** Такое мнение (которое зачастую насаждается деловыми изданиями) является широко распространенным и в равной степени вредным. Неспособность осознать, что благотворительность по определению занимается решением самых **сложных задач**, на которые не смогли откликнуться бизнес и государство, становится источником самых разных проблем. Вот несколько примеров: нереалистичные ожидания; неспособность понять, что для достижения успеха требуется время и терпение; надежда на «счастливый билет»; упрощенный и в конечном итоге бесполезный подход к оценке эффективности.... – все это позволяет мне сделать вывод о второй привычке.
2. **Невыполнение сложной работы по оценке общей эффективности фонда.** Зачастую советы озвучивают далекое от реальности требование - определить один показатель оценки эффективности программ; не понимая, что в сфере благотворительности нет аналогов «прибыльности» или «переоценка стоимости активов» (см. Привычку 1). И когда сотрудники не предлагают подобных показателей (потому что их просто быть не может), члены советов разводят руками и, как правило, начинают уделять больше внимания тому, что легче поддается количественной оценке и сравнительному анализу:

вопросам управления целевым капиталом и проценту административных расходов. В ходе исследования Центр эффективной филантропии получил данные, подтверждающие, что на самом деле руководители фондов рассчитывают на более активное участие своих советов в оценке; однако для этого им и членам советов директоров следует предпринять шаги, которые зачастую не выполняются. Чтобы качественно оценить деятельность фонда, необходима ясность в отношении целей; согласованность стратегий, основанных на общей логике; и наличие связанного с данными стратегиями комплекса показателей. Все это требует инвестиций – финансов и времени для изучения реализуемых фондом программ. Для этого также нужен подход, основанный на «показателях» и определяющий значение разнообразных источников информации, необходимых для ответа на очень важный вопрос, который только кажется очень простым: «Как у нас идут дела?»

- 3. Существование на «ограниченной орбите фонда», не способствующее созданию механизмов обратной связи.** Любой подход к оценке должен обеспечивать получение от грантополучателей и других ключевых аудиторий объективной информации, позволяющей проводить сравнительный анализ и развеивать туман хвалебных речей, которые советы директоров неизбежно слышат от тех, кто связан с крупными фондами. Удивительно, как часто я сталкивался с тем, что члены советов фондов предлагают в качестве свидетельств эффективности светскую любезность, выраженную грантополучателями в ходе официальных приемов, не успев осознать степень объективности высказываний, их искренности и соответствия реальности. Меня также поражает, что советы директоров зачастую не особо прислушиваются к тем, кто действительно важен - к мнению потенциальных благополучателей программ фондов (Инициатива Центра эффективной филантропии «[YouthTruth](#)» является одним из примеров работы, нацеленной на решение данной проблемы).
- 4. Уверенность в том, что объем ресурсов фонда достаточен для решения проблем, которыми занимается фонд.** Советы директоров склонны переоценивать ресурсы своих фондов, уделяя внимание не объему распределенных средств, но размеру активов («мы фонд с миллиардным бюджетом!»); либо - даже если распределенные средства являются первоочередным критерием - советы не оценивают должным образом их объем применительно к контексту. Практически всегда ресурсы фонда несопоставимы с проблемой, которую стремится решить организация. Приоритеты фонда и сотрудничество приобретают ключевое значение, если организация стремится к

достижению поставленных целей. Джоел Флейшмен (Joel Fleishman) и Том Тайерни (Tom Tierney) в своей книге «Интеллектуальная благотворительность» (*Give Smart*) отметили: «Один из парадоксов благотворительности заключается в том, что действующие в одиночку люди могут сделать очень немного, даже если они чрезвычайно богаты». То же самое можно сказать об организациях; и советам директоров фондов следует помнить об этом.

5. **Недостаточное изучение исторического опыта.** Однажды Гарри С. Трумен (Harry S. Truman) сказал: «В мире нет ничего нового кроме истории, которую вы не знаете». В одном из последних *блог-постов*, посвященных обсуждению новой *»Истории американской благотворительности»* Оливера Занза (Olivier Zunz), я отметил, что высказывание Трумена имеет непосредственное отношение к филантропии. Очень многое из того, что сегодня преподносится как нечто новое (включая «коллективное воздействие» и влияние на политику в целях устранения первопричин/источников проблем), столь же старо, как американская благотворительность. Почему я заостряю внимание на этом вопросе? - Потому что мы можем учиться на историческом опыте. Пренебрежительное отношение к успехам и неудачам прошлого никому не принесет пользы, за исключением, может быть, развивающегося сообщества консультантов по вопросам управления в сфере благотворительности. Многие из них строят свои бизнес-модели на продаже «новых» концепций и подходов, которые на самом деле достаточно стары.
6. **Уверенность в том, что обсуждение / утверждение каждого гранта является полномочием, которое учредители делегировали совету директоров.** Многие советы директоров придирчиво рассматривают заявки на гранты, о которых они никогда не вспомнят и не спросят о результатах или совокупном эффекте проектов. Гранты, которые обсуждаются в условиях отсутствия ясности в отношении целей и стратегий, по иронии судьбы приводят к более значительным ресурсным затратам по сравнению с ситуациями, когда советы предоставляют сотрудникам более широкие полномочия в сфере распределения грантов. При этом советы директоров обеспечивают бóльшую ясность в отношении критериев и логики, которыми должны руководствоваться специалисты фондов. Советам директоров следует найти время для важных дискуссий, посвященных целям и стратегиям; но для этого им придется отказаться от обсуждения каждого гранта размером в 25 000 долларов.

## 7. «Микро-менеджмент» и детальная проработка сценариев проведения заседаний.

Очень многие советы директоров, получающие поддержку и содействие со стороны сотрудников, настолько детально продумывают организацию и проведение своих заседаний, что самым спонтанным явлением в ходе совещания может оказаться ситуация, когда кто-то встает с места, чтобы подлить себе кофе. Коллегиальность имеет большое значение для обсуждения; однако зачастую исполнительный директор и председатель пытаются проработать сценарий настолько тщательно, что никакой реальной и открытой дискуссии в ходе общих заседаний совета не происходит. Это приводит к тому, что встречи утрачивают ценность и становятся предельно скучным занятием. [Как отметил Патрик Ленсиони / Patrick Lencioni в своей книге «Гибель из-за совещаний» / *Death By Meeting*, одной из причин, по которой люди не любят заседания и «отключаются от происходящего», является отсутствие драмы. Не дешевой драмы телевизионного шоу, но драматизма в хорошем смысле - когда кто-то говорит: «Я не уверен, что все сложится именно так».] Часто случается, что узкий круг должностных лиц заблаговременно принимает сложные решения, не давая возможности всем остальным осознать свою роль. Важные дискуссии, которые могли бы пролить свет на проблемы и стать источником новых открытий, либо не происходят, либо не складываются; и в результате страдает процесс принятия решений. В ходе изучения управленческой практики фондов мы выяснили, что советы директоров, которые считают себя самыми эффективными, ценят «корректное инакомыслие» как среди членов совета, так и среди сотрудников.

В силу свободы, которой пользуются фонды, многие обозреватели и представители науки считают их уникальным общественным явлением. Свобода может быть очень важным активом: освобожденные от необходимости соответствовать требованиям потребителей или акционеров, либо завоевывать симпатии избирателей, фонды могут решать проблемы, которыми другие субъекты общества не могут или не хотят заниматься. Но это также огромная ответственность: фонды могут плыть по течению, не способствуя положительным изменениям, но иногда создавая иллюзию эффективности в конференц-залах. Совет директоров и, возможно, *только* совет директоров может повлиять на выбор пути, по которому пойдет фонд. Воздерживаясь от «вредных привычек», рассмотренных в данной статье, фонды могут по максимуму реализовать свои возможности для социальных преобразований общества.

Фил Бьюкенен (*Phil Buchanan*), президент Центра эффективной филантропии