Evolution & Philanthropy

НЕУДАЧНЫЙ ОПЫТ КАК ИСТОЧНИК ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НКО

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ

Москва, 2015

© Составление, оформление.
Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2015

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Отчет об Ошибках: Практическое Руководство…….. 3

2. Что мы узнали о процессе обсуждения ошибок……. 8

3. Модель компетенций для грамотного использования ошибок .11

4. Инновации и оценка на сколько вы готовы к рискам ……..15

5. Подсказки для организаторов Ярмарки неудач…… 16

6. Тематическая подборка публикаций
международного сообщества
сферы социальных преобразований
№ 1, май 2015 г. «АНАЛИЗ ОШИБОК – ПУТЬ К РАЗВИТИЮ»..19

6. СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: КЕЙС…….28

Материал доступен онлайн на сайте www.ep-digest.ru

1. Отчет об Ошибках: Практическое Руководство*

* *Источник: FailureForward, https://failforward.org/wp-content/uploads/2013/02/Failure-Reports-A-How-To-Guide2.pdf*

ВВЕДЕНИЕ

Этот документ предназначен для поддержки организаций, которые хотят документировать свои ошибки и учиться на них и видят в этом процессе точку роста организационных изменений. В его основу легла техника, разработанная канадской организацией «Инженеры без границ» (EWB), которая открыто публикует свои Отчеты об Ошибках с 2008 года (ewb.ca/reports).

Вам предлагается опробовать технику, изложенную ниже, адаптировать ее, протестировать или же создать свою собственную, которая подходила бы для специфики вашей работы. А если вам нужна помощь, то «Не бойся ошибаться» как раз специализируется на поддержке подобных организаций по внедрению инструментов обучения, инноваций и устойчивости. Не стесняйтесь задавать нам вопросы (failforward.org/contact).

ЗАЧЕМ ПИСАТЬ ОТЧЕТ ОБ ОШИБКАХ

Как создать корпоративную культуру, поощряющую риск, творчество и постоянную готовность адаптироваться к новому, что необходимо для внедрения инноваций? Как раз для этих целей канадская организация «Инженеры без границ» публикует ежегодный Отчет об Ошибках в течение пяти лет. Как сообщает «New York Times», это помогает тому, чтобы «глобальные социальные изменения полностью раскрыли свой потенциал».

Это создает открытый диалог об ошибках и их принятие в рамках организации, поощряя сотрудников и волонтеров в стремлении к инновациям, давая им возможность свободно ошибаться и учиться на ошибках. По словам «The Guardian», это «смелое» и «желанное исключение».

Мы все знаем, что ошибки случаются. Ошибаются все, а успеха добиваются те, кто способен распознать ошибку, извлечь из нее урок и усвоить его. Отчет об Ошибках показывает, что вы честны, обладаете непредвзятостью взглядов и сознательны – это те самые характеристики, которые позволяют организации оптимизировать процесс обучения и воспитать устойчивость к стрессовым ситуациям. Парадоксально, но только самые эффективные и сильные организации готовы говорить открыто о своих ошибках.

Небольшое предостережение: Отчет об Ошибках не устраняет потребность в наличии эффективных механизмов для анализа и оценки работы. Это средство для внедрения инноваций и выработки корпоративной культуры обучения, которая должна быть достаточно гибкой в быстро меняющемся мире. Это не оценка. Тем не менее, включение описаний ошибок в процесс оценивания (анализ производительности, деловые собрания) подтвердило свою эффективность для оптимизации процесса постоянного.

ВРЕМЕННОЙ ГРАФИК

Как уже было сказано во введении, временной график, представленный ниже, использовался канадской организацией «Инженеры без границ». Он может не подходить для специфики вашей организации. Представленные сроки должны приниматься во внимание в качестве стартовой точки для оценки сроков составления подобного отчета.

Резюме

Приблизительные трудозатраты составили 60 часов в течение четырех месяцев на стратегическое наблюдение, внутриорганизационный опрос о совершенных ошибках, редактуру и пересмотр предоставленных описаний, конечную обработку историй и онлайн-публикацию.

Были задействованы внештатные сотрудники для редактуры, оформления и распечатки отчета. Приблизительная стоимость профессиональной редактуры составила 300 долларов, работы по оформлению 700 долларов (выполненную Кайли Баптиста) и 1500 долларов за печать. Таким образом, общие затраты на выпуск требуемой тысячи копий 30-страничного отчета организации EWB составили приблизительно 2500 долларов.

Перед Началом Работы: Управление Организационными Изменениями

«Дайте мне шесть часов, чтобы срубить дерево, и я потрачу первые четыре на заточку топора».

- Абрахам Линкольн

Готова ли ваша организация открыто говорить об ошибках?

Не имеет значения, кем вы являетесь, и в чем состоит ваша ошибка, возможно, вам будет достаточно сложно рассказать о ней. Составление Отчета об Ошибках может стать крупным поворотным моментом для организации. Весьма важно прежде всего обдумать, как вы совершите данный поворот.

Кто-то может рассматривать этот процесс как совокупность следующих шагов: донести до сведения стейкхолдеров ваши намерение создать Отчет об Ошибках, дать им понять, почему и как это будет производиться, побудить их внести свой вклад и, наконец, участвовать в процессе создания Отчета об Ошибках.

Этот процесс будет сильно отличаться у каждой организации, однако ниже представлены несколько направляющих вопросов, которые помогут начать поворотный процесс.

- Как отнесутся люди к подобной инициативе? Какова их возможная реакция?
- Чья поддержка вам необходима для реализации проекта? Кто, будучи против, может этому воспрепятствовать?
- С кем вам необходимо согласовать ожидания и на какой стадии этого процесса?
- Какие преимущества и риски это принесет вашей организации? Как и с кем вам необходимо это согласовать?
- Кого необходимо привлечь к осуществлению процесса? Каковы их роли?
- Какая поддержка потребуется людям в процессе описания их ошибок? Что подвигнет их следовать передовым методикам обсуждения ошибок?
- Как оценить влияние создания Отчета об Ошибках?

Первый месяц

Трудозатраты составили приблизительно 5 часов

Определение подхода к видению проблемы

Продумывание стратегии отчета; мозговой штурм. Отчет об Ошибках – это инструмент для самопознания организации. Таким образом, люди, которые занимаются его разработкой и созданием, никогда не должны прекращать задавать вопросы, как и почему это работает и помогает ли поддержанию культуры самопознания, а также должны использовать ответы на эти вопросы для улучшения отчета и при создании нового ежегодного отчета. EWB изучает различные подходы к улучшению эффективности Отчета об Ошибках в качестве средства самопознания. Они описаны в Приложении А.

Определение бюджета и сроков

Обсудите со всеми стейкхолдерами, какое количество копий необходимо будет напечатать. Также в этот период необходимо оценить затраты на перевод и, если необходимо, затраты на отправку отчета стейкхолдерам.

Задействуйте всех, кто вовлечен в процесс, включая всех внештатных сотрудников (дизайнеры, переводчики, редакторы, печатники и тд.) в обсуждении определения их временных графиков и затрат на выполняемую работу. Отталкиваясь от предполагаемой даты готовности отчета, можно определить сроки для каждого этапа процесса.

План

Основные сроки и этапы процесса написания Отчета об Ошибках, которые подлежат обсуждению со всеми участниками процесса: определение стратегии, дата начала сбора описания ошибок, сроки подачи описаний, период рассмотрения описаний, сроки подачи финальной версии, период редактуры и перевода, сроки верстки, окончательная дата отправления готового отчета в типографию и, если необходимо, дата отправки копий.

Имеет смысл добавить к планируемому графику необходимое количество резервного времени (EWB добавили 2,5 недели) на тот случай, если какие-то моменты займут больше времени, чем изначально планировалось.

Второй месяц

Трудозатраты составили приблизительно 15 часов

После выработки подхода к составлению Отчета об Ошибках сообщите работникам вашей организации, что им необходимо вспомнить о своих ошибках за прошедший год, для того, чтобы внести их описания в Отчет об Ошибках. Каналы связи, которые могут быть задействованы для этих целей, включают : новостные рассылки, постоянные электронные рассылки, личные электронные письма руководителям организации и личное содействие тому, чтобы начальники сотрудничали с их коллегами и подчиненными. Обдумывая доступные вам каналы связи, удостоверьтесь, что вы охватили все уровни и филиалы вашей организации с целью получения наиболее широкого спектра представлений о проблемах.

Обязательно укажите сроки внесения описания на рассмотрение и его отправки. Возможные авторы должны быть осведомлены, что они получат комментарии к их предварительным текстам. Возможно, вы захотите включить передовые методики обсуждения ошибок или создать собственные руководство и передовые методики для документирования историй об ошибках вашей организации.

Третий Месяц

Трудозатраты составили приблизительно 30 часов

Прочитайте представленные описания и сообщите авторам вашу оценку уровня полезности описания, мотивируя авторов сфокусироваться на том, что действительно важно. В Приложение Б мы включили список типичных комментариев для авторов организации EWB.

Исправьте то, что считаете необходимым и вышлите авторам для подтверждения. Отправьте последнюю версию профессиональному редактору для проверки грамматики, стиля и поиска опечаток.

Отправьте квалифицированным специалистам для перевода и оформления.

Четвертый Месяц

Трудозатраты составили приблизительно 10 часов

Сотрудничайте с оформителем и подтвердите окончательную версию.

Убедитесь, что количество необходимых для стейкхолдеров копий отчета не изменилось и отправьте их в печать.

Если необходимо, организуйте доставку.

Приложение А: предложения EWB по превращению Отчета об Ошибках в наиболее эффективное Средство Самопознания

- Настаивайте на том, чтобы авторы советовались с упомянутыми в описаниях ошибок стейкхолдерами перед публикацией этих описаний.
- Напишите «Отчет об успешном завершении», чтобы продемонстрировать, как сознательное применение знаний, полученных из предыдущих отчетов ошибках, в конечном итоге привело к успеху. «Отчет об Успешном завершении» может также быть включен в готовящиеся отчеты об ошибках в качестве раздела (т. е. нет необходимости предоставлять отдельный отчет).
- Сделайте Отчет об Ошибках для внешнего пользования с описанием всех ошибок, связанных с текущим проектом и внутренний отчет, описывающий все организационные ошибки и ошибки руководства. Используйте ошибки в организационной работе для того, чтобы начать в головном офисе обсуждение регулярно возникающих вопросов (в этом году, например, такими вопросами были процесс распределения ресурсов и взаимодействие между филиалами и головным офисом).
- Пусть отчет станет частью программы и/или предложений на совещаниях, с помощью которых руководители смогут использовать истории об ошибках как показательный пример, чтобы продвигать обсуждение организационных вопросов среди руководства. Эти программы должны быть нацелены на укрепление корпоративной культуры самопознания организации.
- На ежегодных совещаниях обсуждайте произошедшие ошибки и, если необходимо, план последующих действий.

- В течение года вы должны развивать творческий подход и совершенствовать умение учиться на ошибках, а не просто располагать информацией.
- Сделайте отчеты об ошибках обязательными для прочтения как для командируемых сотрудников (у EWB есть программы заграничных командировок), так и для вновь принятых сотрудников.
- Проанализируйте аналогичные ошибки для более глубокого понимания причин повторяющихся ошибок.
- Представьте ошибки в виде диалога вместо описания от одного лица, как это обычно принято, чтобы лучше отразить различные точки зрения и побудить людей участвовать в дальнейшем обсуждении.

Приложение Б: типичные комментарии EWB к предварительным текстам, направленные к их авторам

- *О количестве слов* – Вы написали __ слов. Идеалом считается 400-450 слов, что удобно для восприятия и должно стимулировать авторов быть краткими и фокусироваться на том, что действительно важно. Чтобы сократить текст, используйте минимальное количество слов – давайте описание только существенно важной информации, которая помогает прояснению сути проблемы. Ответьте на вопрос «Каковы дальнейшие действия?» как можно точнее.
- Каковы последствия? Для Вас, для Вашей команды, для EWB и тд. Опишите вызванное этим событием огорчение в качестве основы для понимания, почему так важно делиться знаниями.
- Ваша история должна включать рекомендации. Ответьте на вопрос «что делает мою историю ценной для других людей?» и обязательно сделайте на этом акцент, так как именно поэтому вашей историей и стоит поделиться.
- Изобразите укрупненную картину ошибки. Какие варианты развития событий и тенденции вы в ней видите? Может ли она поставить под сомнение какие-либо основополагающие ценности/взгляды/теории, которые используют ваша команда и руководство по отношению к организационным изменениям? Чему эта ошибка может научить EWB?
- *Что касается привлечения партнёров для работы над историей* – есть ли шанс, что вы можете отправить её некому сотруднику, который явно имеет отношение к ошибке? Захочет ли он привнести в описание свою точку зрения? Для порядка необходимо, по крайней мере, процитировать сказанное им. В любом случае помните, что история будет в публичном доступе в Интернете, так что он, скорее всего, прочтет её. Пришлите ему описание, и пусть он узнает об этом от вас, а не от кого-то еще.
- *Помните о принятии ответственности*: обязательно дайте понять, что ошибка – Ваша (или вашей команды). Не стоит увлекаться обвинениями. Вы должны принять ответственность, в противном случае история должна быть написана другой стороной.
- *Ежегодно повторяющиеся ошибки (причины ошибок EWB)* – EWB ранее попадали в эту ловушку. Как доказательство, прочитайте об этих ошибках в отчетах за двухтысячные. Имеет смысл упомянуть, что делает проблему более серьезной, и почему, с вашей точки зрения, она возникает снова и снова, а решение до сих пор не найдено.

2.Что мы узнали о процессе обсуждения ошибок*

** Источник: FailureForward, https://failforward.org/wp-content/uploads/2013/02/Communicating-Failure.pdf*

ВВЕДЕНИЕ

Говорить об ошибках сложно. В этой статье вы найдете советы по улучшению процесса обсуждения ошибок, таким образом, чтобы извлечь из него максимальную пользу, желательно, не задев при этом ничье самолюбие. Тем не менее, обсуждение ошибок, вероятно, по-прежнему будет непростым.

Никто не любит ошибаться. Это сопряжено с определенным риском, что оказывает разное воздействие на людей, и реагирует каждый по-своему. Брюс Нуссбаум на своем сайте Creative Intelligence Book опубликовал пост под названием «Не зацикливайтесь на ошибках», в котором говорится:

«Привлекательная сторона провала заключается в том, что он идет вам на пользу в том случае, если вы учитесь в Стэнфорде или Гарварде, а может вам посчастливилось родиться в достаточно обеспеченной семье. Вы ходили в хорошую школу и воспитывались так, чтобы стать успешным и чувствовать себя достаточно уверенно для того, чтобы относиться к ошибкам как к части процесса обучения. Коварство неудач в том, что к ним относятся с уважением только в случае вашего успеха».

И это правда. Как правило, говорить об ошибках и учиться на них – роскошь, доступная только самым сильным и уверенным. Преподнести свою работу в качестве эксперимента, где во имя новых решений вы идете методом проб и ошибок, - тоже редкая возможность для большинства. Конечно, настойчивая самонадеянность и участливое окружение, которые помогают идти вперед, невзирая на ошибки, - преимущества, доступные немногим.

Мы писали эту статью, думая об этих проблемах. Надеемся, что представленные здесь идеи, предложения и выбор передовых методик послужат руководством по навигации в этих опасных водах. Эти методики могут не подходить для всех ситуаций, поэтому адаптируйте их под свои нужды, чтобы вы, ваша команда и ваша организация могли учиться, внедрять и развивать устойчивость к ошибкам.

Открытое признание и обсуждение ошибок подразумевает: «Если у вас нет ошибок, которые стоит обсудить, то вы либо лукавите, либо топчетесь на месте». Это смена парадигмы. Принятие ошибок действительно переворачивает представление о качественной работе с ног на голову: то, что вы ошибаетесь, вовсе не значит, что вы плохо работаете; однако, вы плохо работаете, если отказываетесь признавать ошибки, ведь признавая ошибку, мы извлекаем из нее урок.

ПЕРЕДОВЫЕ МЕТОДИКИ

Уделите время созданию благоприятной среды для открытого диалога. Первый раздел документа «Реализация принципа «Не бойтесь ошибаться» организации «The J.W. McConnell Family Foundation» посвящен тому, что мы называем Основами Ошибки: тем факторам, которые на индивидуальном, межличностном и институционном уровнях влияют на нашу способность говорить об ошибках. Также стоит уделить время пониманию того, почему стейкхолдеры чувствуют или не чувствуют себя комфортно при обсуждении своих ошибок, и как будет выглядеть и ощущаться для них благоприятная среда.

Участникам диалога следует временно забыть о своих установках и быть открытыми для различных концепций. Хороший способ для достижения этой цели – наличие разработанных группой общих правил, признающих, что высказывая свое мнение, люди вправе рассчитывать на уважение; что разные точки зрения в равной степени уместны, полезны и ценны, а каждый участник воспринимается как трудолюбивая и достойная личность.

Чтобы сделать процесс обучения максимально плодотворным, воздержитесь от перекладывания вины на других людей или на обстоятельства, которые вы не можете контролировать. Лучше удостоверьтесь, что каждый участник диалога понимает свой локус ответственности. Даже если кажется, что ситуация на 99% была вне вашего контроля, у вас всегда есть 1% свободы действий.

Участники должны говорить только о тех аспектах ошибки, которым они посодействовали, и хотели бы взять за них ответственность на себя. Это будет сложно. Мы естественным образом не можем быть беспристрастны к себе и своим суждениям, и признать свою неправоту бывает совсем непросто. Вам необходимо давать негативный отзыв или вносить конструктивную критику, только если истинная причина вашего вмешательства - помочь человеку учиться и улучшаться. Таким же образом стоит рассматривать и обсуждение ошибок. На ошибку другого человека следует указывать только в том случае, если вы действительно хотите помочь ему взглянуть на проблему с другой стороны для его же блага, и это должно быть сделано с подобающей деликатностью. Используйте этот подход и посмотрите, как влияют различные действия участников на социальный результат и, таким образом, прогнозируйте их действия в последующих ситуациях.

Ищите глубинную причину для оценки ошибки вместо того, чтобы выдвигать обвинения. Это значит, что необходимо изменить фундаментальное определение ошибки и выйти за пределы причин первого порядка. Например, говоря: «Я принял неправильное решение, которое привело к ошибке», мы оперируем причинами первого порядка, в то время как размышление над вопросом, почему такое решение было принято, ведет к глубинной причине, и, вероятно, звучит примерно следующим образом: «В своем предположении я исходил из своих действий, знаний и опыта, но по этой причине не заметил важного обстоятельства, что, в свою очередь, заставило меня действовать ошибочным образом». Только понимая, какие упущения и неправильные предположения были допущены, и исследуя причину их формирования, участники могут научиться избегать повторения похожих ошибок в дальнейшей работе.

ДЕЯТЕЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО

Люди учатся на опыте, поэтому ищите тех, кто пожелает присоединиться к вам в деле воплощения этих идей в жизнь и их продвижения внутри вашей организации или окружения. В конце концов, практически невозможно распознать ошибку, будучи частью процесса, однако каждый член группы имеет свое мнение, которое может быть озвучено и проверено на состоятельность.

Как говорил Альберт Эйнштейн: «Мы не можем решить проблемы, используя ту же модель мышления, которой пользовались при их создании». Так, включение других людей в деятельное сообщество жизненно необходимо для свежего взгляда на ошибки и их возможного решения. Критиковать легко, так как ничто не идеально; но совместная работа, чтобы сделать хорошие идеи еще лучше – гораздо конструктивнее.

РУКОВОДСТВО ПО ДОКУМЕНТИРОВАНИЮ ОШИБОК

Задокументированные ошибки часто используются в течение многих лет в качестве конкретных примеров на тренингах и других обучающих мероприятиях. Зачастую, обучение на этих примерах ведется спустя долгое время после того, как ошибка перестала быть актуальной для данной организации. По этой причине, кроме того, чтобы уделять пристальное внимание полученному опыту, имеет смысл убедиться, насколько и в каких аспектах данный случай является значимым и показательным.

Ниже приведена примерная структура сбалансированного текста.

Объем текста должен быть приблизительно 450 слов для максимальной удобства восприятия (хотя он может меняться в зависимости от конкретного случая). Как минимум половина текста должна быть посвящена выводам,

указаниям на то, что можно сделать иначе, и объяснениям, почему необходимо применять полученные выводы на практике.

Если вы хотите описать эти случаи, вам нужно выделить:

- Контекст (определяющие факторы, влияющие на событие, такие как: месторасположение, цели проекта, прогнозы, гипотезы, сроки),
- Конкретные действия, которые вы предприняли (одновременно дайте ответ на вопрос, на основании чего вы так действовали)
- Результат (Почему произошла ошибка? Затем задайте вопрос «почему» еще несколько раз. Что случилось? Как это отражается на предыдущих прогнозах и гипотезах? Почему это стало ошибкой? Какие последствия это будет иметь в целом/в долгосрочной перспективе?)
- Полученный опыт (Чему вы научились, и что изменилось в результате этой ошибки)
- Каковы дальнейшие действия? (Какие результаты принесло или принесет это изменение, возможные последствия, как организационно закрепился полученный опыт, рекомендации для других проектов в похожих ситуациях)

ИЗВЛЕКИТЕ МАКСИМУМ ИЗ ПОЛУЧЕННОГО ОПЫТА

В попытках дойти до глубинной причины ошибки, изучайте модели повторяющихся событий, тенденции и шаблоны поведения, которые у вас никак не получается поменять. Самые значимые случаи – те, которые заставили вас усомниться в ваших собственных ценностях и/или теории изменения проекта. Первая реакция на ошибку часто эмоциональна. Когда вам стыдно, вы расстроены, напуганы, обеспокоены, опечалены и/или испытываете стресс, это показатель того, что эта ошибка заслуживает более пристального изучения и понимания.

Привлеките стейкхолдеров (партнеров, с которыми вы работаете, клиентов проекта / бенефициаров, членов команды и тд) к оказанию помощи в понимании и описании ошибки, включив в отчет их мнения. Необходимо подготовить благоприятную среду для обмена мнениями, поэтому начните говорить о важности каждого участника процесса и его ценности помимо собственно результата работы. В конце концов, для действительного понимания и осознания ошибок и их глубинных причин нам зачастую нужна группа людей, чтобы как следует эти ошибки обсудить.

В редких случаях ошибка случается по вине одного человека или одного события. Найти глубинную причину/причины ошибки – значит позволить всем участникам увидеть проблему с разных сторон, избежать ее повторения в будущем. Простая техника для выяснения глубинных причин – это продолжать задавать вопрос «Почему?» до логического конца. При этом причины ошибки можно искать на разных уровнях: в ваших собственных действиях, культурных особенностях, предыдущем опыте, роли руководства, стиле управления, окружении, процессах, действиях других людей, прогнозах и ожиданиях и пр.

3.Модель компетенций для грамотного использования ошибок*

** Источник: FailureForward, https://failforward.org/wp-content/uploads/2014/11/Intelligent-Failure-competency-model-v2.pdf*

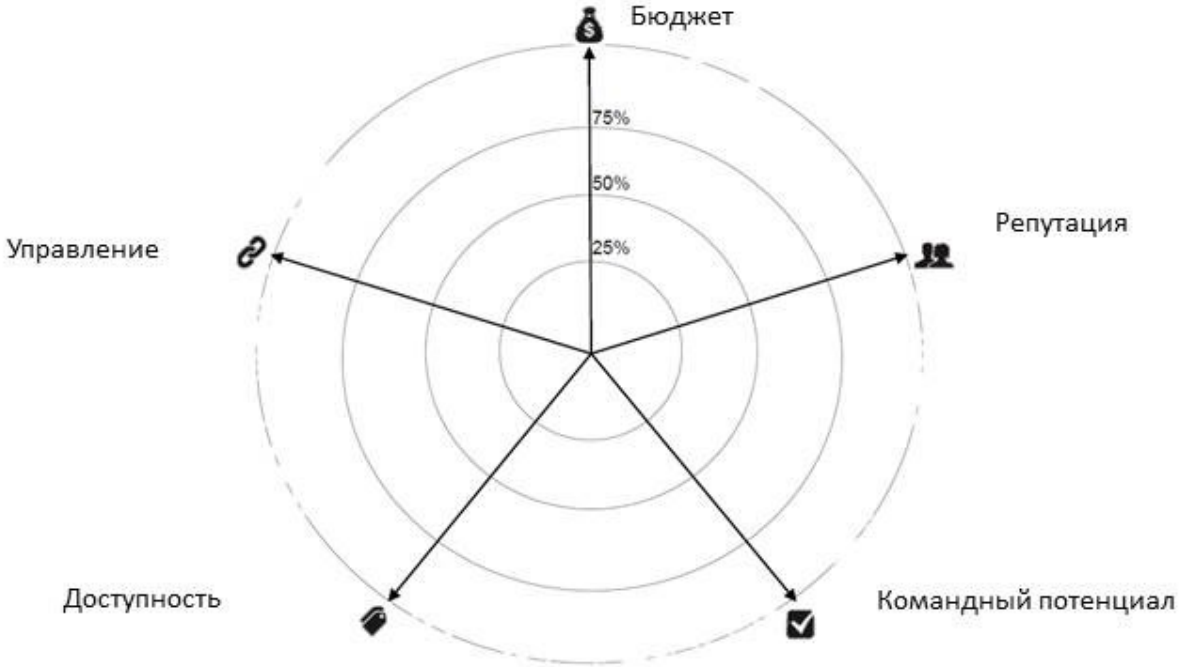
Компонент Организационной Системы	**Системный Подэлемент**	**Очень плохо** (отсутствует)	**Плохо** (в основном отсутствует или применяется неправильно)	**Хорошо** (частично присутствует или хорошо работает в определенных областях)	**Очень хорошо** (присутствует и хорошо функционирует во всех областях)
Люди *(особенности работников организации)*	Личная Мотивация	Я чувствую себя достаточно неуверенно и/или не считаю свое рабочее место безопасным для открытого обсуждения ошибок.	Я готов рассказать об ошибках, только если я полагаю, что смогу их исправить.	Я понимаю, что все ошибки имеют разный характер, и нахожу к каждой из них разный подход.	Я могу уверенно признаться в своих ошибках, зная, что руководитель и мои коллеги будут решать эту проблему вместе со мной, чтобы учиться и совершенствоваться.
	Знания	Отсутствуют примеры или образцы для подражания, показывающие, как эффективно работать с ошибкой.	У меня есть некоторое представление о том, как работать над ошибкой, сформированное на основе примеров других организаций и прочитанных мною статей.	Работники организации хорошо понимают, что требуется для анализа ошибки и извлечения из нее урока.	Мои коллеги – отличный пример для подражания. Они обсуждают ошибку и совместно работают над ней с целью обучения.
	Навыки	Предлагать новые идеи, вводить эксперименты в моем случае достаточно сложно.	Я пробовал использовать новые идеи, но не доводил дело до конца.	Периодически я применяю и тестирую новые идеи с целью обучения и совершенствования навыков.	У меня есть возможность часто посещать мероприятия по обучению и совершенствованию навыков и доступ к тренингам, которые меня интересуют.
	Потребности и Предпочтения	Работать над ошибками не нужно. Мы просто должны быть уверены, что мы не ошибаемся.	В моем случае оптимизация обучения на ошибках обладает низким приоритетом.	Я вижу необходимость в эффективной реакции на ошибки.	Эффективная реакция на ошибки является важной. Я действительно хочу усовершенствовать то, как я и другие работники учатся на ошибках.

Компонент **Организационной Системы**	**Системный Подэлемент**	**Очень плохо** (отсутствует)	**Плохо** (в основном отсутствует или применяется неправильно)	**Хорошо** (частично присутствует или хорошо работает в определенных областях)	**Очень хорошо** (присутствует и хорошо функционирует во всех областях)
	Опыт	Несмотря на чей-либо негативный опыт, ошибки неприемлемы для нашей организации.	Организация допускает некоторую возможность совершения ошибки. Однако используют это лишь те, у кого был опыт, когда ошибка считалась приемлемой.	Оказывается общая поддержка, поэтому ошибка считается приемлемой, но конкретный опыт сотрудников не рассматривается.	Существует понимание того, что наш прошлый опыт влияет на восприятие ошибки. Организация оказывает должную поддержку, поэтому ошибка считается приемлемой на всех уровнях.
	Влияние руководителей	Руководители никогда не говорят открыто о своих ошибках и негативно реагируют на ошибки других.	Руководители могут говорить об ошибках общими словами (т.е., что ошибки были совершены) и редко поощряют работников открыто обсуждать ошибки.	Руководители делятся историями об ошибках и рассказывают, какие уроки они из них вынесли. Они поощряют других вести себя подобным образом.	Руководители берут ответственность за ошибки своих работников и работают вместе с ними с целью обучения.
Стратегия и Цели *Кто мы и чем мы занимаемся*	Общая задача	Руководство не придает значения анализу ошибок или обучению на них.	Цели организации не отражают важности обучения.	В целях прослеживается намерение учиться, но возможность совершения ошибки не предусмотрена.	Извлечение уроков из успехов и ошибок находит явное отражение в целях данной организации.
	Планирование	Планирование и реализация стратегии не допускают изменения плана, основывающегося на извлеченных из ошибок уроков.	За некоторыми исключениями, планы носят формальный характер и спускаются сверху.	Планы составляются на основе большого объема информации. Когда они теряют целесообразность, мы можем их корректировать.	Допускается дальнейшая корректировка плана, он разрабатывается с учетом всех мнений, в нем определены гипотезы, которые будут проверены.
Технология и Рабочий Процесс *Как мы делаем то, что делаем*	Процессинг	Методы и/или формальные процессы эффективной работы с ошибкой отсутствуют.	Существующие методы эффективной работы с ошибкой часто являются непригодными или не отвечают требованиям.	Существует несколько методов и/или процессов, используемых при обучении на ошибках.	Правильная процедура формальных процессов обеспечивает оптимизацию обучения на ошибках.
Формальная **Организационная Структура**	HR-практики	За обнаруженную ошибку, как правило, полагается наказание.	Совершение ошибок допустимо только для определенных работников моей	Процесс обучения часто упоминается в должностных инструкциях.	Каждый работник организации несет ответственность за процесс обучения.

Компонент **Организационной Системы**	**Системный Подэлемент**	**Очень плохо** (отсутствует)	**Плохо** (в основном отсутствует или применяется неправильно)	**Хорошо** (частично присутствует или хорошо работает в определенных областях)	**Очень хорошо** (присутствует и хорошо функционирует во всех областях)
Отношения между разными отделами организации			организации.		
	Организационная Структура	Работников поощряют только за достижение поставленных целей, но не за приложенные усилия или обучение.	За исключением некоторых особых случаев, когда выражается признание приложенных усилий и обучения, поощряется, как правило, только успех.	Обучение и внедрение инноваций поощряются в определенных отделах организации.	Работников поощряют не только за результаты, но и за приложенные усилия и обучение.
	Планирование рабочего процесса	У меня не хватает времени и/или возможности для обдумывания.	Иногда я нахожу время для обдумывания.	Обычно я могу найти время для обдумывания, когда в этом есть необходимость.	Обучение и обдумывание – важная часть моей работы, и я всегда выделяю на это время.
Неформальная Структура Организации *Появляющиеся характеристики организации, которые влияют на ее работу*	Корпоративная культура	Корпоративная культура моей организации не способствует эффективной работе с ошибкой.	Наблюдается тенденция к признанию ошибки, возложение ответственности за нее и быстрый возврат к обычному рабочему процессу.	Как правило, работники открыто говорят о своих ошибках и успехах.	Мы постоянно ищем ошибки, ожидая их появление в любой нашей деятельности.
	Социальные Структуры	Наблюдается устойчивая тенденция к обвинению в случае совершения ошибки.	Коллеги не часто сторонятся совершившего ошибку.	Многие работники интересуются тем, какой урок был извлечен из ошибки.	Мои коллеги уделяют большее внимание обучению, нежели обвинению других.
Внешние влияния *Значимые особенности окружения*	Конкуренты, Вышестоящие инстанции	Конкуренты и вышестоящие инстанции рассматриваются в качестве угрозы. Ошибки скрываются.	Ошибка обсуждается, когда организация с ней сталкивается.	Ошибки открыто обсуждаются. Организация состоит в здоровых отношениях с вышестоящими инстанциями.	Организация не скрывает от других своих ошибок. Стейкхолдеры высоко ценят уровень сложности работы.

4. Инновации и оценка насколько вы готовы к рискам*

Источник: FailureForward, https://failforward.org/wp-content/uploads/2014/11/Risk-Sandbox-handout-v3.pdf



Объяснение факторов Риска

- Какой процент бюджета вы готовы выделить на инновации и другие рисковые инициативы
- Насколько ваша репутация зависит от инноваций и рисков
- Потенциал команды (время, энергия и пр). Насколько команда готова для реализации инноваций и рисковых инициатив - после выполнения основных функциональных обязанностей.
- Насколько наличие ресурсов и понимание риска ответственности позволяют нам идти на инновации.
- Уровень на котором органы управления (инвесторы, совет директоров и пр.) принимают инновации и риск.

Вопросы для рассмотрения

Насколько вы готовы рисковать?

Какой уровень риска требуется вашей организации, чтобы стать тем, что вы хотите в будущем?

От какого вида и какой доли инноваций, направленных на видение вашего будущего, вы готовы отказаться?

5.Подсказки для организаторов Ярмарки неудач*

** Источник: FailureForward, https://failforward.org/wp-content/uploads/2014/11/Tips-for-Running-a-Fail-Faire.pdf*

1. Начните с проведения масштабной и старомодной разъяснительной работы, требующей индивидуального подхода к участникам и докладчикам.

Определите в своем окружении более гибких и менее бюрократичных людей, которые склонны обсуждать неудачный опыт и учиться на ошибках. Неоднократно пообщайтесь с каждым человеком, чтобы заранее ввести своих собеседников в курс дела и подогреть их интерес к новой нестандартной идее. Разъясните концепцию, цели и формат события. Сформируйте группу сторонников, объединяющую будущих (а) участников и, что очень важно, (б) докладчиков. Данный процесс имеет решающее значение для решения задачи № 2: вам нужен хороший задел в виде интереса и одобрения со стороны целевой аудитории.

2. Грамотно сформируйте состав участников.

Вам нужны люди, которые придут учиться, а не наблюдать, озвучивать конструктивные идеи, а не критиковать. Вам нужны люди, которым действительно небезразлична их работа, и которые действительно хотят добиться большего. Это люди, которые правильно воспринимают замечания и юмор, потому что без этих качеств говорить о неудачах очень трудно. Событие такого типа отлично подходит для создания (или укрепления) сообщества, поэтому стремитесь к тому, чтобы внимание аудитории было сконцентрировано на заданной теме. Оповестите о мероприятии тех людей, которые, по вашему мнению, получат от участия максимальную пользу - которые ценят разные возможности для обучения.

3. Составьте план презентаций / обсуждения кейсов.

Чтобы сформировать звездный состав интеллектуальных, искренних и смелых докладчиков для Ярмарок неудач (FailFaire) в Нью-Йорке и Вашингтоне, мы провели открытый набор заявок на проведение презентаций (в режиме онлайн или по электронной почте), и направили индивидуальные предложения некоторым специалистам из списка наших контактов (см. пункт 1 – качество отношений имеет огромное значение!).

Желательно, чтобы среди докладчиков оказались люди, которые уже добились определенных успехов. Один из участников первой Ярмарки в Нью-Йорке отметил: «Гораздо проще признавать неудачи, когда ты уверен в себе, а успехи добавляют тебе авторитета».

Чтобы «извлеченные уроки» и ключевые выводы были индивидуальными и наглядными, мы рекомендуем докладчикам уделять особое внимание аспектам «сторителлинга» (storytelling), и не слишком беспокоиться о слайдах. В частности, мы просим рассказать:

- Что именно вы пытались сделать?
- В чем заключалась ошибка / что пошло не так, и почему?
- Что бы вы сделали иначе в следующий раз (или, может, вообще не стали бы действовать подобным образом!)?
- Какие более значительные уроки можно извлечь из этого опыта?

Мы являемся сторонниками «зажигательного» стиля - быстрых презентаций продолжительностью не более десяти минут. Хотя некоторые организации, которые проводят внутренние Ярмарки неудач, порой отдают предпочтение иным форматам, позволяющим получать от обучения максимальную отдачу и создавать благоприятные условия для практического применения новых знаний в дальнейшей работе. На заключительном этапе презентации мыслительные процессы каждого участника уже работают «на всю катушку», поэтому оставьте время для обсуждения вопросов и дискуссий в кулуарах.

4. Обозначьте основные правила.

Чтобы каждый участник имел отчетливое представление о порядке приема и проведения презентаций, важно установить несколько базовых правил, определяющих общий рабочий формат. Наши правила таковы:

- Никаких прямых трансляций с места событий;
- Ведение блогов / публикации в Твиттере допускаются лишь до тех пор, пока кто-либо из докладчиков не ограничит обсуждение (дебаты, вопросы или комментарии) всей презентации или некоторых ее элементов;
- Не фотографируйте участников без предварительного разрешения, чтобы люди, которые не хотят сообщать о своем присутствии на мероприятии или причастности к презентации, не появились на фотографиях вопреки их желанию;
- Не допускается критика третьих сторон: докладчики должны иметь прямое (личное) отношение к тем проектам, о которых они рассказывают;
- Слайды не публикуются до тех пор, пока этого не сделает сам докладчик;
- Докладчики могут участвовать в мероприятии как частные лица, безотносительно их принадлежности к определенной организации.

Вы можете установить собственные правила, исходя из того, насколько публичным (или более закрытым) вы желаете сделать свою Ярмарку неудач - просто позаботьтесь о том, чтобы каждый узнал об этих правилах заблаговременно.

5. Создайте непринужденную обстановку.

Несмотря на то что наш подход, возможно, противоречит общепринятой практике, мы настоятельно рекомендуем создавать безопасное пространство в нейтральном, комфортном помещении (например, не вздумайте остановить свой выбор на зале заседаний). Предложите участникам напитки и закуски (поверьте, это помогает!), чтобы люди могли побеседовать, познакомиться и «ослабить галстуки». Создайте условия для настоящего диалога – откажитесь от табличек с именами, сообщений на планшетах или слишком структурированных компонентов повестки дня. Нам очень нравится проводить Ярмарки неудач в вечернее время, после работы, и посвящать дружескому общению за бокалом вина не менее получаса до начала презентаций.

6. Правильно выбирайте интонацию и корректно преподносите идею события.

Чтобы УЧИТЬСЯ НА ОШИБКАХ, необходимо подлинное желание. Четко обозначьте, что неудача – не повод для критики, и постоянно укрепляйте веру в то, что анализ ошибок – очень ценный способ обучения. Найдите разумный баланс между легкостью и ответственностью – позволяйте себе говорить об ошибках в шутливой форме, не забывая о том, что неудача – дело серьезное. Особенность работы в нашем секторе такова, что в случае провала на чаше весов может оказаться доверие, благополучие людей, деньги доноров, и даже жизни благополучателей. Вместе с тем, деликатные попытки посмеяться над собой облегчают разговор о таких непростых вещах, как неудачи. Также следует помнить о том, что корректные шутки удаются не всем, и в некоторых случаях являются недопустимыми.

7. Выберите модератора / ведущего.

Очень важно, чтобы у вас был модератор, который будет следить за временем, устанавливать порядок работы, озвучивать цели и создавать для участников комфортную обстановку (юмор действительно помогает!). Если необходимо, модератор может отклонять неконструктивные замечания в твердой, но дружественной манере (потому что цель мероприятия – обучение, а не критика).

В качестве модератора следует назначить нейтрального человека, который не является «причастным субъектом» (например, это не должен быть тот, кто нанимает и увольняет - если речь идет о внутреннем событии); не оказывает поддержку или не сотрудничает с организациями и сообществами, чьи представители участвуют в мероприятии; не выступает в роли донора / финансирующей стороной и т.д. Избегайте всего, что может повлиять на состояние аудитории или вызвать у людей ощущение, что их замечания выставляют их в плохом свете.

Заключение

Подводя итоги, хочется отметить, что мы много работаем и эта деятельность нам небезразлична. И если мы делимся информацией о том, что «что-то идет не так» (вместо того, чтобы заметать ситуацию под коврик), и учимся на ошибках, то это нам помогает улучшать работу. Проведение Ярмарки неудач может оказаться для определенного сектора или организации отличной возможностью для открытого обсуждения неудачных проектов и извлечения полезного опыта из прошлых ошибок. Это особенно ценно для разных сегментов социально значимой деятельности и некоммерческих организаций, которые совсем не склонны к публичному (или конструктивному) обсуждению своих недостатков. Желаем удачи!

6. Тематическая подборка публикаций международного сообщества сферы социальных преобразований № 1, май 2015 г. «АНАЛИЗ ОШИБОК – ПУТЬ К РАЗВИТИЮ»*

*Подборка публикаций и иные материалы доступны на сайте www.ep-digest.ru

1) Дискуссия о ценности «историй НЕуспеха»

В конце 2011-го американская НКО «Круглый стол благотворительности» (The Philanthropy Roundtable) провела конференцию, в ходе которой доноры и фонды обсуждали возможности выявления неудачного опыта и анализа ошибок.

Участники конференции были единодушны в том, что сегодняшнее представление об открытости требует обсуждения не только успешного, но и не самого удачного опыта. Такая необходимость продиктована сложной обстановкой в экономике, а также притоком в фонды представителей корпоративной сферы, для которых анализ ошибок является неотъемлемой часть деловой культуры и практики. В связи с этим председатель совета директоров консалтинговой организации Bridgespan Group Томас Тайерни (Thomas Tierney) посоветовал донорам чаще спрашивать грантополучателей не только об успешных, но и наименее эффективных программах; и в ходе совместной работы искать способы решения проблем. Фонды настроены на такую работу, однако ни для кого не секрет, что НКО предпочитают не распространяться о своих неудачах. Генри Бекема (Henry Beukema), исполнительный директор Фонда Маккьюн (McCune Foundation) из Питтсбурга согласился с тем, что отношения между донорами и получателями грантов пора менять, и строить их на взаимном доверии. И это вопрос не одного дня. В течение года Генри раз в два месяца встречался с руководителями НКО, которые получают поддержку от фонда, расспрашивал их о текущих делах и постепенно добился большей открытости в отношении трудностей. «Экономический кризис помогает грант-мейкерам улучшить свою работу», - метко подметил управляющий директор компании Legacy Venture Расс Холл (Russ Hall).

Источник: Philanthropy http://bit.ly/1A2G9oZ *[Дайджест № 20 (2), февраль 2012 г.]*

2) Анализ неудач – залог успеха

Чтобы инновации филантропических и некоммерческих организаций внесли реальный вклад в общественное развитие, необходимо постоянно анализировать результаты экспериментов и, в первую очередь, причины неудач. Желая подбодрить организации, которые не решаются раскрыть информацию о неэффективной практике, интернет-издание City Philanthropy опубликовало примеры из жизни, которые свидетельствуют о преимуществах 100%-ной прозрачности в отношении неудачного опыта.

Движение за открытость возникло уже давно, но заметно активизировалось именно в последние годы, когда общество стало уделять повышенное внимание объективной оценке социальных результатов. Так, международная НКО «Инженеры без границ – Канада» (Engineers Without Borders Canada) в 2013 году опубликовала уже четвертый по счету «отчет о неудачах», содержащий объективную оценку упущений и варианты корректировки прежних сценариев. А в 2011 году ряды «самых смелых» пополнила британская организация Oxfam. Ее специалисты произвольно выбрали 26 из 362 выполненных программ и провели «переоценку своей работы». Полная версия отчета размещена на веб-сайте НКО вместе с подробным описанием методологии. Безусловно, чтобы подобная практика стала в НКО-секторе обычным явлением, фонды / доноры должны продемонстрировать лояльное отношение к возможным ошибкам и недочетам. И таких фондов тоже оказалось немало. В частности, чтобы не допустить сокрытия информации о неудачных проектах, Фонд Хьютлетт (The Hewlett Foundation) учредил для своих сотрудников ежегодную премию «Худший грант» (). А в 2010 году всех удивил Фонд Шелл (The Shell Foundation), который в честь своего 10-летия опубликовал уникальный документ «Все о нашей эффективности без прикрас». Проведенная проверка показала, что 80% грантов оказались неудачными, и в итоге фонд полностью пересмотрел свою стратегию. В целом можно сказать, что самые эффективные и профессиональные фонды всегда проверяют то, что скрывается за цветистыми фразами о невероятном успехе, и поощряют стремление некоммерческих организаций к обучению.

Источник: City Philanthropy, http://www.cityphilanthropy.org.uk/ci... *[Дайджест № 38 (8), август 2013 г.]*

3) Раскрытие информации о неудачном опыте: шаг вперед, и два назад

Развитие оценочной практики сослужило участникам социальных преобразований добрую службу: публикаций об эффективности грантовых программ стало больше. Кроме того, грант-мейкеры стали активнее обсуждать неудачи с внешними и внутренними стейкхолдерами. Это заметный прогресс, однако повсеместными подобные дискуссии пока не стали…

Фонд Роберта Вуда Джонсона (The Robert Wood Johnson Foundation) за 30 лет предоставил тысячи грантов (более 1 млрд долларов), чтобы повысить качество жизни людей с хроническими заболеваниями. Однако внешняя оценка показала, что результаты работы в рамках данного направления оказались незначительными. Вице-президент фонда Дэвид Колби (David Colby) считает, что оценщики подготовили хороший отчет, который поможет другим грант-мейкерам избежать множества ошибок. Еще одним образцом открытости является Фонд Кейсов (The Case Foundation), который в рамках экспериментальных / рискованных программ регулярно проводит опросы, позволяющие выявить неэффективные практики. Грантополучатели рассказывают о своих трудностях, не опасаясь репрессий, потому что сотрудники фонда всегда спешат на помощь и дают время на исправление ошибок. Такой же тактики придерживается Благотворительный фонд Дорис Дьюк (The Doris Duke Charitable Foundation). «Мы не должны бросать на произвол судьбы организации, которые не сделали того, что (как нам казалось) они могли бы сделать», - обозначил позицию фонда программный специалиств Бен Кэмерон (Ben Cameron). - «Искренность в отношениях с НКО позволяет выявлять проблемы на раннем этапе и использовать данную информацию для обучения других грантополучателей». Примеров прозрачности фондов и конструктивного применения сведений о неудачном опыте с каждым годом становится все больше и больше, однако существует проблема, которая влияет на ход событий не самым лучшим образом. Профессор Университета Дьюка (Duke University) Джоел Флейшман (Joel Fleishman), в частности, отмечает, что руководители и программные сотрудники фондов зачастую не информируют советы директоров о проблемных грантах и неэффективных стратегиях. А члены высших руководящих органов, в свою очередь, тоже не задают лишних вопросов, чтобы потом не оправдываться за допущенные ошибки перед ключевыми стейкхолдерами и обществом. Исследование, проведенное Центром эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy), показало, что такое поведение является неуместным. Потому что 88% опрошенных НКО желают знать о неэффективных моделях и походах, чтобы не тратить время и силы на их освоение, а сообщество фондов пребывает в активном поиске возможностей для обмена опытом и взаимного обучения.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Grant...
[Дайджест № 40 (10), октябрь 2013 г.]

4) Черпаем мудрость в собственных ошибках и неудачах других

Во избежание повторения ошибок и по-настоящему отрицательного опыта следует рассказывать о них как можно больше. Для этих целей создан новый интернет-ресурс.

«Инженеры без границ» (Engineers Without Borders, EWB), международная организация и разработчик сайта Admitting Failure («Признание неудач»), считает, что новый ресурс поможет избежать ошибок, послужит катализатором культурного сдвига в сфере программ и проектов развития, а также (к общей пользе) поможет вывести анализ ошибок в публичное пространство. В основе концепции лежит базовый инженерный подход к решению проблемы: надо выяснить, что работает, что нет, и затем повторить опыт. Это означает постоянное стремление к совершенствованию, адаптацию, перенастройку. Неудача – это не всегда плохо. Напротив, она позволяет избавиться он неверных шагов и действий. Подобный подход появился не за один день. В попытке научиться чему-то на собственном опыте, EWB с 2008 года публикует на сайте отчеты о своих провальных проектах в Африке и призывает к этому другие организации развивающего профиля (доносительство и обвинения не допускаются). Однако другие неохотно делятся историями о своих неудачах. Одной из возможных причин может быть беспокойство по поводу ответной реакции доноров. Но на самом деле, опыт показывает, что бо́льшая открытость и прозрачность только укрепляют отношения с донорами.

Новый ресурс особенно ценен для сферы технической помощи в развивающихся странах, куда вливались колоссальные средства на протяжении долгого времени, а достигнуто крайне мало, если сравнивать с первоначальными ожиданиями: дальнейшее умалчивание неудач – непозволительная роскошь в данных обстоятельствах.

Кстати, Уоррен Баффет (Warren Buffett) считает, что если филантропы все время говорят о своих успехах и редко или никогда о неудачах, возможно, они просто берутся за слишком простые задачи и избегают сложных.

Источник: SSIR, http://www.ssireview.org/articles/entry/whats_next_thriving_on_failure/
[Дайджест № 14 (7), август 2011 г.]

5) Отсутствие конструктивной критики – большая помеха для филантропии

Нежелание воспринимать и озвучивать критику тормозит развитие филантропии. Обозреватель издания The Chronicle of Philanthropy Кэролайн Престон (Cariline Preston) побеседовала с лидерами сектора и выяснила, что данное утверждение имеет под собой почву.

Как любой человек, президент фонда The Greater New Orleans Foundation (США) Альберт Руесга (Albert Ruesga) ценит вежливость, но когда она препятствует обсуждению серьезных проблем, ее можно смело отправить в раздел недостатков. Иногда ритуальная любезность представителей НКО-сектора связана с нежеланием обидеть коллег, выполняющих благородную миссию, а иногда это просто попытка избежать прямого разговора о допущенных ошибках, чтобы не упустить донора. В эпоху скромных бюджетов, когда фандрайзеры не знают где найти «хотя бы еще 10 000 долларов», искренности в отношениях с источниками финансирования и госзакзчиками становится все меньше и меньше. В результате возрастает риск неэффективного распределения ресурсов и сохранения не самых лучших социальных программ. Холден Карнофски (Holden Karnofsky), представляющий наблюдательную организацию GiveWell (которая проводит независимую оценку НКО и публикует сведения для доноров), отмечает, что НКО порой абсолютно не готовы воспринимать даже малейшие замечание оценщиков. Карнофски недоумевает, почему организации проводят оценку, если они не готовы слышать критику, совершенствовать работу и добиваться лучших результатов. Подобные настроения свидетельствуют об укреплении культуры, в которой стремление к реальным изменениям подменяется душещипательными беседами о добрых намерениях. НКО скрывают неудачи не только от доноров, но и от своих советов директоров – отчетные встречи проходят гладко и в праздничной атмосфере. Безусловно, в благотворительный сектор люди приходят не за звонкой монетой, но это не означает, что они не должны отвечать на вопросы об эффективности, этике и стратегии - особенно если речь идет о крупных инвестициях. Ярким примером замалчивания проблем является микрофинансирование, которое долгое время считалось панацеей от бедности. Но когда независимая оценка выявила существенные недостатки, мыльный пузырь под названием «МФ» лопнул, и торговля хорошими новостями прекратилась. В бизнесе все иначе – там все постоянно критикуют друг друга, заставляя конкурентов бороться за право быть лучшими. На их фоне организации сферы филантропии выглядят опасливыми «премудрыми пескарями». Президент Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy) Фил Бьюкенен (Phil Buchanan) напомнил о недавних дебатах по поводу отмены благотворительных вычетов[1], когда некоммерческим организациям не хватило готовности отстаивать свою позицию до победного конца. Не удивительно, что представителей НКО часто благодарят за «благородные дела», и лишь изредка – за создание рабочих мест и весомый вклад в экономику.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Some-...
[Дайджест № 35 (5), май 2013 г.]

6) Неудача – повод действовать

Чтобы участники социальных преобразований не повторяли ошибок друг друга, американская ассоциация «Грант-мейкеры за эффективность организаций» (Grantmakers for Effective Organizations / GEO) провела Фестиваль неудач (Fail Fest) и подготовила рекомендации, которые помогут филантропическим организациям не только открыто обсуждать «уроки неудачного опыта», но и переводить результаты дискуссий в конкретные действия.

- *Как сдвинуть дело с мертвой точки.* Чтобы организация смогла перейти от выявления ошибок к реальным действиям, ее коллектив должен признать, что некоторые программы не оправдали ожиданий. Однако практика показала, что подобные вопросы обсуждаются только там, где есть человек, готовый бороться за доверие и открытость. Ищите в своих рядах настоящих лидеров!
- *Как усилить эффект.* Инициатива лидеров быстро угасает, если руководство организации не пытается изменить культуру организации. Поэтому самые эффективные грант-мейкеры укрепляют контакты с грантополучателями, совещаются с ключевыми стейкхолдерами и корректируют свои стратегии с учетом потребностей конечных благополучателей. Так формируется культура открытости и сотрудничества.

[1] Подробнее читайте об этом в статье «Ошибки позиционирования НКО-сектора», опубликованной в Дайджесте № 34 (4), апрель 2013 г.

- *Как повлиять на правила игры в профессиональном сообществе*. Чем больше грантодающие организации делятся собственной информацией, тем больше знают о других, учатся на своих и чужих ошибках, и способствуют ускорению общественного прогресса. Чтобы запустить этот положительный цикл, можно воспользоваться следующими инструкциями:
  - Объясните грантополучателям: (a) какой смысл вы вкладываете в слово «неудача»; и (b) как планируете «учиться на ошибках» и учить других.
  - Прекратите обвинять себя и грантополучателей, когда что-то идет не по плану.
  - Сформулируйте уроки, которые вы извлекли в течение определенного периода времени, и подумайте о том, кому эта информация будет наиболее полезна.
  - Выясните, по каким причинам вы до сих пор не поделились с внешним миром своим отрицательным опытом (как правило, причины не слишком уважительные: «Как-нибудь в другой раз», «Мы раньше не распространяли такую информацию» и т.п.).
  - Подумайте о том, кто среди ваших сотрудников сможет разъяснять внешним стейкхолдерам (a) ценность информации о неудачном опыте; и (b) перспективы взаимного обучения.

И самое главное: если решили учиться на ошибках, будьте готовы к изменениям.

Источник: Huffington Post, http://www.huffingtonpost.com/kathlee...
[Дайджест № 41 (11), ноябрь 2013 г.]

7) Возможность учиться на чужих ошибках – шаг к успеху

Анализ неудачного опыта – это карта «подводных рифов» для инновационных проектов. Американские организации НКО-сектора и сферы филантропии могут предупредить коллег о возможных трудностях в ходе ежегодной «Ярмарки неудач» (FAILFaire), а британские молодежные НКО присоединяются к специальному проекту (Project Oracle), который поощряет публикацию результатов оценки «без купюр». Цель данной работы – создать условия для открытого обсуждения ошибок, допущенных в ходе социальных преобразований.

Организации, которые стремятся изменить мир к лучшему, очень разные, но одна общая черта у них есть – все они допускают ошибки. НКО осознают ценность неудачного опыта, и понимают, что преобразовательный процесс по своей природе не может быть идеальным. Так, в ходе опроса, проведенного британской организацией «Капитал новой филантропии» (The New Philanthropy Capital), 70% опрошенных НКО согласились с тем, что стейкхолдеры имеют право знать о любых результатах программ, в том числе - не самых успешных. Однако на деле все выглядит не совсем так. Опасаясь отрицательной реакции доноров и непонимания общественности, некоторые НКО предпочитают не распространяться о своих неудачах. И подобные опасения порой небезосновательны. Например, в 2011 году стало известно о том, что Глобальный фонд поддержки борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria) неэффективно распорядился средствами доноров, и несколько стран сразу заморозили финансирование. Реакцию правительственных агентств сферы развития можно понять – средства налогоплательщиков не должны уходить в песок. Тем не менее, далеко не все доноры столь категоричны. Программные специалисты Корпорации Карнеги в Нью-Йорке (The Carnegie Corporation of New York) в процессе оценки заявок уделяют особое внимание успешной «работе над ошибками» – анализу неудач и соответствующей корректировке стратегий и действий соискателей финансирования. Примеры конструктивного восприятия не самых блистательных, но, по сути, рабочих ситуаций есть и в других секторах. В частности, инвесторы Кремниевой долины ценят в предпринимателях готовность к продуманному риску и не доверяют идеальному пейзажу – если все идет слишком гладко, то инноваций можно не дождаться. Безусловно, культура открытости в отношении допущенных ошибок не сформируется за один день, но прогресс уже наблюдается. Некоторые организации проводят внутренние, непубличные дискуссии. Именно так действует Всемирный банк, а модератором заседаний является сам президент Джим Ен Ким (Jim Yong Kim). Более смелые и открытые организации продвинулись гораздо дальше. Британский молодежный проект (Project Oracle) в конце 2012 года провел конкурс (Evidence Competition), в ходе которого НКО критически взглянули на свою практику оценки социального эффекта и опубликовали отчеты о результатах оценки, не пытаясь приукрасить свои достижения. Победители конкурса – самые прозрачные НКО – получили премии в размере от 2 000 до 5 000 фунтов стерлингов. А на другом континенте некоммерческая организация «Инженеры без границ – Канада» (Engineers Without Borders Canada) уже в четвертый раз опубликовала годовой «отчет о неудачах» («failure report»). Редактор необычного документа Эшли Гуд (Ashley Good) поведала о том, что в отчет могут просочиться далеко не все «спортивные фиаско» – первоочередное внимание уделяется ситуациям, когда организация рисковала во имя проверки инноваций. Цель подобных публикаций – получить обратную связь от коллег и наладить постоянный обмен информацией о подводных камнях и препятствиях. Примерно так же обстоят дела в частном секторе, где информация об отношении потребителей к продукту свободно циркулирует среди компаний, действующих в конкретном сегменте рынка. Но в сфере социальных преобразований, к сожалению, не слишком много тех, кто способен сказать донору: «Не финансируйте эту модель. Она неэффективна». Такая скрытность объясняется тем, что НКО стараются быть подотчетными перед донорами, а не перед благополучателями. Эшли Гуд считает, что ситуация может измениться, если финансирующие организации начнут

воспринимать неудачи как «признаки стремления к инновациям». И это было бы логично - не ошибается тот, кто ничего не делает.

Источники:
The New York Times, The Opinion Pages (Opinionator – Exclusive online commentary from The Times), http://opinionator.blogs.nytimes.com/...
NPC Blog, http://www.thinknpc.org/blog/project-...
[Дайджест № 33 (3), март 2013 г.]

8) Отчет о неудачном опыте: «Стратегическое сканирование ландшафта» не стало популярным среди фондов

В 2011 году американский Центр эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy/CEP) предложил донорам новый инструмент визуализации данных - Strategy Landscape[2]. Экспериментальная группа отнеслась к «сканированию ландшафта» и взаимодействию с коллегами с большим энтузиазмом. Однако дальнейшие попытки расширить аудиторию пользователей и участников стратегической дискуссии не увенчались успехом. Команда проекта анализирует ошибки и предупреждает коллег о «подводных камнях».

Вице-президент центра Кевин Болдак (Kevin Bolduc) рассказывает о том, что запуск нового инструмента прошел успешно. Первая группа фондов (более 40 организаций!) была действительно заинтересована в обмене опытом и освоении новых возможностей. Но после выхода на широкую аудиторию, проект столкнулся с рядом проблем:

- *Многие финансирующие организации не сообщают о «тематических (стратегических) областях» и/или «географии» предоставленных грантов.* Это их право, но данная информация была необходима для полноценного использования инструмента. Если бы каждый фонд внес соответствующие сведения, то проблема решилась бы довольно быстро. Но этого не произошло.
- *Многие фонды не захотели использовать инструмент для оперативного планирования*, и система вновь не получила необходимых данных.
- *Некоторые фонды считали свои стратегии настолько уникальными, что из общего списка не смогли выбрать подходящую категорию*. Помимо этого, пользователи иногда настаивали на применении именно той терминологии, которая принята в их организациях.
- *Со временем выяснилось, что некоторые фонды не считают использование Strategy Landscape «насущной потребностью»*. Оказалось, что инструмент «неплохо иметь в своем арсенале», но не более того. При этом многих отпугивала стартовая цена (100 000 долларов), которая в дальнейшем делилась на количество пользователей. Но чтобы разъяснить эти нюансы, потребовалось слишком много времени и усилий.

Если суммировать все наблюдения, то получится, что институт Monitor Institute разработал сложный и дорогой инструмент, который требует постоянного внимания со стороны сотрудников организаций-потребителей продукта. Вполне возможно, что оказавшись в открытом пространстве, Strategy Landscape станет более популярным, но рассчитывать на это пока не приходится.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...
[Дайджест № 37 (7), июль 2013 г.]

[2] Этому событию была посвящена статья «Сканирование ландшафта филантропии», опубликованная в Дайджесте № 28 (10), октябрь 2012 г.

9) Markets For Good: анализ неудачного опыта

Создавая ресурс Markets For Good («Рынки для общего блага»), предназначенный для обмена информацией между субъектами социальных преобразований, Фонд Гейтсов (The Gates Foundation), Фонд Хьюлетт (The Hewlett Foundation) и трейдинговая сеть Liquidnet предполагали, что политику и содержание портала будут определять конечные благополучатели. Однако воплотить демократическую идею не удалось. Причины неудачи анализирует соучредитель консалтинговой организации Keystone Accountability Дэвид Бонбрайт (David Bonbright).

- *Почему правильный процесс привел к неправильному результату?* Несмотря на многочисленные дискуссии и консультации с широкой аудиторией, организации-благополучатели (субъекты социальных преобразований) не повлияли на политику портала, и постепенно заняли стандартную нишу потребителей информации. По мнению Дэвида Бонбрайта, им просто «не нашлось места в автобусе», где уже разместились четыре группы непосредственных «участников предприятия», которые активно интегрировались в экосистему ресурса еще на этапе его создания:
  - *Доноры* - основные и самые редкие «виды» экосистемы. Их со всех сторон атакуют заявками, которые никак не связаны между собой. Поэтому доноры, в первую очередь, стремятся поддержать «координацию и сотрудничество» между всеми участниками предприятия Markets For Good.
  - *Информационные посредники* – самые многочисленные «виды», которые конкурируют между собой за гранты. Они предлагают платформы для онлайн пожертвований, технологии, услуги оценщиков, разного рода консультации, рейтинги, стандарты и т.д. Им также свойственны идеологические разногласия: демократы vs технократы.
  - *Социальные и правозащитные НКО, для которых информация является ключевым ресурсом* – самые прогрессивные «виды» экосистемы, двигатели общественного прогресса, взаимодействующие со своими благополучателями на постоянной основе.
  - *Весь остальной американский НКО-сектор* – его представители следят за дискуссией, чтобы не пропустить момент, когда Markets for Good озвучит очередной обременительный стандарт оценки или отчетности, и вовремя подписаться под декларацией против его внедрения.
- *Неудобная правда о ресурсе Markets For Good*. Поскольку благополучатели оказались номинальными «видами», центральное место в экосистеме они занять не могут. Это означает, что ресурс, который на этапе жарких дебатов (2010 г.) претендовал на высокое звание «информационной инфраструктуры социальных преобразований», таковым уже не станет. В течение 50 лет, прошедших с момента возникновения движения за права потребителей, мы привыкли к тому, что бизнес обязан заботиться об «удовлетворенности клиентов». Но в сфере производства и поставки общественных благ это правило, как выяснилось, не работает.
- *Можно ли вернуть благополучателям ведущую роль?* Ничего невозможного нет. Надо хорошо подумать и придумать способы прямого участия благополучателей в работе предприятия под названием Markets For Good. Такие формы работы часто называют «совещательной практикой». Только заняться этим вопросом надо прямо сейчас, чтобы не проскочить точку невозврата.
- *Освоение совещательной практики*. Прежде всего, необходимо создать «петлю обратной связи», когда провайдер услуги изучает мнение благополучателей, совершенствует свою работу, сообщает целевой аудитории о нововведениях, и вновь изучает отношение клиента, но теперь уже к обновленной услуге. В качестве образца можно изучить новую методику оценки эффективности НКО, разработанную наблюдательной организацией Charity Navigator[3]. Чтобы напомнить о подлинной ценности инфраструктуры, которую изначально мечтали создать лидеры инициативы, автор критической статьи процитировал председателя совета директоров Фонда Ф.Б. Хирона (The F B Heron Foundation) База Шмидта (Buzz Schmidt), который еще на этапе разработки Markets For Good поделился своим видением будущего и подчеркнул значение совещательной практики: «Влияние НКО-сектора на процессы развития социально-ориентированной экономики и гражданского общества заметно усилится. Как и прежде, инициативы НКО будут оставаться институциональным выражением идей, ожиданий и намерений граждан. Однако уже в ближайшем будущем, благодаря скоординированной / стратегической информационной поддержке и доступу к транзакционным (в основном онлайновым) услугам, сектор будет выполнять свое предназначение такими способами, которые можно охарактеризовать как более целенаправленные, *совещательные* и подотчетные. Частные доноры будут заинтересованы в поддержке организаций, выполняющих работу, которая согласуется с их ценностями. Филантропия институциональных доноров станет *совещательной*, подотчетной, последовательной, прозрачной, продуманной и ответственной. Сообщества будут озвучивать общие задачи, и следить за

[3] С подробным описанием методики (и, в частности, с Разделом 4), можно ознакомиться в статье «Новая методология оценки отчетности о результатах от Charity Navigator», опубликованной в Дайджесте № 36 (6), июнь 2013 г

коллективным прогрессом. Некоммерческие организации будут надлежащим образом отчитываться перед обществом о выполнении собственных задач, *а также* об институциональном прогрессе – *и еще о том, что говорят об их отчетах основные целевые аудитории*. Ресурсы будут получать те организации, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности общественного развития».

Африканская поговорка гласит: «Хотите идти быстро - идите в одиночку, отправляетесь в дальний путь – идите вместе».

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co..
[Дайджест № 39 (9), сентябрь 2013 г.]

10) Откровенно об уроках трансатлантического партнерства

GrantCraft – это онлайн ресурс, который многие грант-мейкеры считают источником полезной информации и «практической мудрости». На протяжении последних трех лет Центр фондов-США (FC - The Foundation Center) и Центр фондов-Европа (EFC - The European Foundation Centre) управляли этой интернет-платформой вместе. В 2014 году партнерский проект завершился, и организации решили поделиться опытом успехов и неудач со своими коллегами.

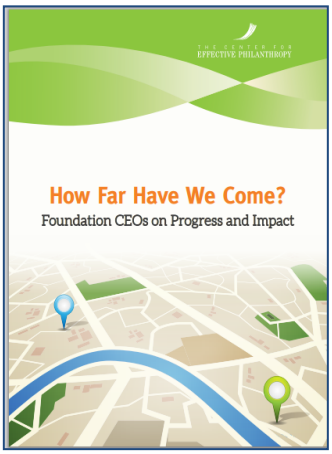
- *Объединив ресурсы, можно сделать очень много*. За три года организации подготовили множество материалов (в т.ч. статьи для блогов и аналитические документы) и частично перевели их на разные языки. Только в 2013 году Grantcraft посетили более 62000 пользователей из 147 стран (80 074 визитов).
- *Бизнес-модель имеет значение*. GrantCraft долгое время опирался на поддержку Фонда Форда (The Ford Foundation) и ряда других доноров, которые ожидали, что участники партнерского проекта привлекут дополнительные средства. Однако фандрайзинг не увенчался успехом, и было принято решение о передаче ресурса Центру фондов-США (ЦФ-США), который использует удачную бизнес-модель и сможет обеспечить стабильную работу платформы в долгосрочной перспективе.
- *Контрактные отношения – не лучший выбор*. Основным получателем средств Фонда Форда являлся Центр фондов-США, который в силу особенностей правового статуса не смог предоставить суб-грант своему партнеру. Поэтому организации заключили контракт, в котором ЦФ-Европа был обозначен как «провайдер услуг». Эта формулировка, искажающая роль европейской организации, несколько раз становилась источником недоразумений.
- *Все, что связано с интеллектуальной собственностью – это очень сложно*. Изначально интернет-плаформа принадлежала Фонду Форда, и не могла выступать в качестве собственника материальных активов. Тем не менее, GrantCraft имел веб-сайт, публикации, лого и торговый знак. Все это фонд передал не двум партнерам, а только одному - Центру фондов-США, потому что юристы по обе стороны Атлантики долго искали подходящее (партнерское) решение, но так и не нашли компромиссного варианта.
- *Потребности европейских и американских организаций не совпадают.* Члены европейского ЦФ (более 230 организаций) заинтересованы в обучающих программах, а фонды США недостатка в подобных продуктах не испытывают. GrantCraft создавался с целью «кодификации» ресурсов и знаний о филантропии, и никогда не рассматривался в качестве образовательной инициативы. Обсудив данную ситуацию, партнеры нашли компромиссное решение: американцы будут использовать GrantCraft в качестве справочника / источника полезной информации, а европейцы смогут интегрировать пособия и другие материалы в обучающие программы.

Проект закончился, но партнеры строят планы на будущее. Например, на сайте ЦФ-Европа скоро заработает «центр знаний», который является совместной разработкой организаций. И это всего лишь одна из многих возможностей для продолжения трансатлантического сотрудничества.

Источник: Alliance magazine, http://www.alliancemagazine.org/en/co...
[Дайджест № 50 (8), август 2014 г.]

11) Новая культура филантропии: открытые данные и постоянное взаимодействие с коллегами

«Далеко ли мы продвинулись? Руководители фондов о прогрессе и влиянии на общество» (How Far Have We Come? Foundation CEOs on Progress and Impact) – так называется отчет о результатах опроса, в ходе которого фонды сообщили о том, что для принятия стратегических решений им нужно больше достоверных данных об успехах и неудачах социальных преобразований (evidence-based information). Эксперты Центра эффективной филантропии (The Center for Effective Philanthropy; США) размышляют о ценности обмена передовым опытом и взаимного обучения…



Участники опроса отметили, что для принятия объективных стратегических решений им необходимо активизировать внутриорганизационный обмен информацией об эффективных практиках и создать благоприятные условия для укрепления современной филантропической культуры, которая характеризуется двумя основными качествами:

1. *Способностью коллектива к углубленному анализу своей работы* с целью получения ответов на ключевые вопросы: Каким образом мы распознаем прогресс в достижении целей? Какие препятствия преодолеваем? Какие предположения относительно грядущих изменений оказались верными, и какие гипотезы не подтвердились? Результаты самоанализа помогают понять, что следует изменить на следующем этапе программы и/или в дальнейшей работе.
2. *Открытостью*, которая означает обмен информацией (о внутренних процессах и результатах работы) с коллегами по сектору и иными внешними стейкхолдерами.

Чтобы данные «стандарты качества» прочно вошли в жизнь организации, Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William and Flora Hewlett Foundation), например, ежеквартально проводит недельные сессии, в ходе которых специалисты разных департаментов обмениваются опытом и подробно разбирают причины неудач. Желая повысить степень своей прозрачности, фонд открыл на веб-сайте специальный блог для обсуждения «текущей работы» (Work in Progress). Если другие институты филантропии поддержат подобные начинания и будут энергичнее учиться на успехах и ошибках друг друга, то итоги следующего опроса Центра CEP, вероятнее всего, обязательно обнаружат новые инициативы и партнерства, нацеленные на ускорение общественного прогресса.

Источник: The Center for Effective Philanthropy, http://www.effectivephilanthropy.org/...
[Дайджест № 45 (3), март 2014 г.]

12) Промежуточная оценка может спасти неудачную фандрайзинговую кампанию

Чтобы стабилизировать финансовое положение, некоммерческие организации запускают масштабные фандрайзинговые кампании, рассчитывая получить небывалый улов. Однако в середине пути приходится звать оценщиков и выяснять «что не так». Эксперты анализируют накопленный опыт и подсказывают «что делать».

- *Крупная фандрайзинговая кампания – ограниченное поле для маневра*. Промежуточная оценка кампаний вошла в моду поневоле, с подачи учебных заведений и медицинских учреждений, которые ставили перед фандрайзерами невероятные цели и потом всеми правдами и неправдами спасали положение. То есть: чем выше целевая сумма, тем больше амбиций, и тем меньше гибкости и желания искать не одного, а нескольких щедрых доноров.
- *Источники проблем*. Обозначив завышенную целевую сумму, советы директоров и руководители НКО вынуждены ее корректировать. Это разумная мера, но воспринимается как неудача. Кроме того, у крупной кампании есть еще одна оборотная сторона: когда НКО озвучивают слишком большую сумму, у доноров складывается впечатление, что к ним обратилась богатейшая организация, которая «вполне может подождать». В связи с этим эксперты советуют дробить кампанию на маленькие проекты и не создавать вокруг своего фандрайзинга одесского шума.
- *Вдохновляющая информация для доноров*. Когда кампания с целевой суммой в 2 млрд долларов безнадежно увязла на отметке «1, 1 млрд», Университет Чикаго (The University of Chicago) срочно вызвал своего бывшего директора по развитию Рона Шиллера (Ron Schiller). Эксперт оценил ситуацию и выяснил, что для выполнения поставленной задачи не хватает пакета привлекательных проектов. Чтобы он появился, сотрудникам отдела развития пришлось изрядно

По каким причинам НКО не доводят фандрайзинговую кампанию до конца:

- Ссылаясь на экономические трудности, многие доноры не спешат озвучивать новые многолетние обязательства на крупные суммы.
- Целевая сумма кампании слишком завышена / занижена.
- Для завершения кампании необходимо увеличить штат отдела по развитию.
- Подача информации не подходит для привлечения крупных пожертвований.
- Руководство НКО не разделяет целей кампании.
- После завершения кампании руководители требуют от фандрайзеров новых достижений в виде крупных пожертвований.
- Новый руководитель не верит в успех кампании.

потрудиться. Но этот творческий аврал оказался вполне оправданным: нашелся донор, который пожелал «изменить жизнь студентов», вложив в предложенные проекты более 100 млн долларов. В итоге кампания завершилась с результатом 2,3 млрд долларов.

- *Перевыполнение плана.* Иногда промежуточная оценка помогает понять, что момент для фандрайзинга настолько удачный, что целевую сумму вполне можно увеличить. В этом случае задача консультанта заключается только в том, чтобы зарядить энергией команду фандрайзеров. Для этого очень подходит «большая выездная планерка» (retreat).
- *Поиск путей для дальнейшей работы.* С помощью опытного консультанта Университет Денвера (The University of Denver) в 2012 году не только оценил кампанию, но и нашел способ сохранить пожертвования на прежнем уровне, изъявив готовность софинансировать из своих запасов каждую стипендию до предельной общей суммы в 35 млн долларов. Предложение оказалось настолько удачным и своевременным, что университет увеличил объемы привлеченных средств.
- *Гибкость прежде всего.* Понижение целевой суммы или остановка кампании вызывает сильное разочарование у добровольцев и сотрудников, не говоря уже о совете директоров. Эксперты советуют переключить внимание с того, что не сделано, на полученную поддержку, отпраздновать достижения и заняться планированием жизни после кампании.

Источник: The Chronicle of Philanthropy, http://philanthropy.com/article/Midco...

[Тематический выпуск дайджеста "Фандрайзинг" № 7, июль 2013 г.]

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ: КЕЙС

ИСТОРИЯ ИЗ ЖИЗНИ КРУПНОГО ФОНДА: ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ НЕУДАЧНОГО ОПЫТА ИЛИ НЕИСКРЕННЯЯ ОТКРЫТОСТЬ?

На протяжении последних десяти лет сторонники эффективной филантропии призывали частных американских доноров к рациональной благотворительности, предлагая брать пример с инвесторов, которые выбирают получателей финансирования, руководствуясь не эмоциями, а «доказательствами эффективности» (evidence) и результатами тщательной проверки информации (due-diligence). Однако в 2014 году это движение понесло большие потери, потому что его главный вдохновитель и финансист - Фонд Уильяма и Флоры Хьюлетт (The William & Flora Hewlett Foundation; США) – отказался от дальнейшей реализации Инициативы по развитию некоммерческого рынка NMI (The Nonprofit Marketplace Initiative), которая стартовала в 2006 году и была рассчитана на восемь лет. Руководство фонда обосновало свое решение неудовлетворительными результатами промежуточного оценочного исследования (2010 г.), которое показало, что вероятность достижения амбициозной цели программы (сделать массовую благотворительную практику более профессиональной) очень невелика. Однако многие представители филантропического сообщества сочли это заявление не самым искренним, связав отказ от инициативы NMI с появлением в Фонде Хьюлетт нового президента. Попытка фонда обсудить с коллегами неудачный опыт переросла в дискуссию о подлинной прозрачности и открытости.

Программа NMI с бюджетом в 12 млн долларов возникла по инициативе прежнего руководителя фонда Пола Бреста (Paul Brest), который отмечал, что «индивидуальная благотворительность порой бывает настолько эмоциональной, что становится неуязвимой для рационального анализа». Чтобы общество смогло увеличить положительную отдачу от пожертвований, он предложил Фонду Хьюлетт направить часть ресурсов на поддержку двух направлений - на формирование массивов доступных, качественных и достоверных сведений об эффективности некоммерческих организаций (НКО); и на распространение среди доноров практики принятия решений о поддержке НКО по итогам изучения информации о социальных результатах (как это обычно делают специалисты фондов или инвесторы, содействующие общественным изменениям). Команда NMI стремилась к тому, чтобы до 2015 года результаты исследований и рейтинги НКО, предлагаемые информационно-аналитическими агентствами, стали важнейшими источниками сведений для принятия решений о предоставлении не менее 10% от общей суммы индивидуальных пожертвований, ежегодно составляющей примерно 200 млрд долларов. С решением первой задачи неплохо справились энергичные и готовые к переменам грантополучатели фонда - рейтинговые агентства Charity Navigator, GuideStar, GiveWell и ряд других организаций. А со второй задачей вышла неувязка. Оценка, проведенная консалтинговой компанией Hope Consulting, показала, что агитация за эффективную филантропию не увенчалась особым успехом, и большинство доноров по-прежнему выбирают получателей поддержки сердцем, а не разумом.

Первым попытался оценить реакцию профессионального сообщества на закрытие яркой и смелой программы обозреватель газеты The Chronicle of Philanthropy и мастер расследовательской журналистики Дуг Донован (Doug Donovan). Весной 2014 года он изучил комментарии и мнения многих авторитетных экспертов и обобщил полученные впечатления следующим образом:

- *Резкая смена курса*. Некоторые эксперты сферы социальных преобразований отметили, что движение за эффективную благотворительность явно утратило прежний блеск. Уильям Шамбра (William Schambra), директор Центра Брэдли по изучению филантропии и процессов гражданского обновления, действующего на базе Института Хадсона (Bradley Center for Philanthropy and Civic Renewal, Hudson Institute; США), считает, что еще на начальном этапе каждый фандрайзер знал о том, что попытка распространить «грант-мейкерский подход к филантропии» на простых граждан обречена на провал. Тем не менее, завершение инициативы стало настоящим ударом «для тех, кто рассчитывал переориентировать американскую благотворительность на базовые показатели эффективности».
- *Эмоциональные пожертвования*. Рейтинги эффективных НКО становятся привычным явлением, однако доноры преимущественно поддерживают те организации, которые им хорошо известны (школы, университеты), либо те программы, которые в свое время оказали помощь их семьям или близким друзьям. Принимая решение о закрытии инициативы NMI, Фонд Хьюлетт опирался на результаты собственного исследования (2012 г.), а также на сведения, полученные специалистами Hope Consulting в ходе опроса (2010 г.), который показал, что 85%

частных доноров считают эффективность важной характеристикой работы НКО; 35% респондентов изучают соответствующую информацию; и всего 2% учитывают эти данные, принимая решения о финансировании благотворительных организаций.

- *Кому-то не повезло*. Кен Бергер (Ken Berger), исполнительный директор агентства Charity Navigator (CN), получившего от Фонда Хьюлетт гранты на сумму 575 000 долларов, обеспокоен тем, что прекращение инициативы NMI снизит заинтересованность фондов в поддержке оценочной практики НКО-сектора, которая и так не пользуется особым вниманием доноров: «Это действительно удар для всех нас, кто пытается делать подобную работу, потому что программы, нацеленные на коренное изменение некоммерческой парадигмы, финансируются слишком скромно». Г-н Бергер отмечает, что рейтинговая стратегия его организации охватывает значительный сегмент американской филантропии и в полной мере оправдывает свое существование: 7 300 НКО, входящих в рейтинг CN – это 55 млрд пожертвований или более половины от общего объема индивидуального вклада американских граждан в благотворительный сектор. Однако данное заявление главы CN некоторым экспертам показалось субъективным.
- *Нужны ли рейтинги?* В ходе аналитической работы, проведенной по заказу Фонда Хьюлетт, представитель Стэнфордского университета Люси Бернхольц (Lucy Bernholz) установила, что рейтинги агентства г-на Бергера и ряда других организаций отражают информацию всего 10 000 НКО, что является слишком незначительным по сравнению с миллионной аудиторией некоммерческого сектора США. «Данная деятельность не может привести к появлению полезного ресурса для доноров, - утверждает Бернхольц. – Тем более, что большинство филантропов делают пожертвования, даже не пытаясь найти высококачественные сведения об НКО». Экс-президент Фонда братьев Рокфеллеров (The Rockefeller Brothers Fund) Уильям Дитель (William Dietel) настроен менее категорично. Он отмечает, что такие организации, как Charity Navigator и GuideStar помогли донорам «заглянуть в темные закоулки филантропии 21 века», и что новый президент Фонда Хьюлетт Лэрри Крамер (Larry Kramer), вступивший в должность в 2012 году, мог бы продолжить дело своего предшественника Пола Бреста. А отчет о результатах оценки от Hope Consulting мог бы послужить предупреждением о том, что финансовые данные и показатели эффективности являются не единственными ориентирами, способными продемонстрировать истинную ценность благотворительной организации. Но при этом г-н Дитель считает, что рейтинги вынуждают НКО проводить дорогостоящие оценочные исследования, изымая финансы из бюджетов социально значимых программ: «Организации не нуждаются в дополнительных оценках и советах – им нужна поддержка для выполнения работы». И еще один эксперт - Джефф Рейкс (Jeff Raikes), руководитель Фонда Билла и Мелинды Гейтс (The Bill & Melinda Gates Foundation) – полностью разделяет позицию активных сторонников эффективной филантропии. Он убежден в том, что использование доказательной информации для принятия решений о поддержке НКО - это реальная возможность ускорить общественный прогресс.
- *Продолжение следует*. Фонд Хьюлетт будет сокращать финансирование рейтинговых агентств и постепенно переместит средства в исследовательские проекты, способствующие выявлению эффективных моделей и практик. Это означает, что гранты теперь будут получать такие организации, как Центр высокоэффективной филантропии Университета Пенсильвании (The University of Pennsylvania's Center for High Impact Philanthropy), журнал Стэнфордского университета The Stanford Social Innovation Review, Центр фондов (The Foundation Center), консалтинговая организация Bridgespan Group и другие. Новым направлением в обновленной программе станет «повышение открытости фондов в отношении эффективных и неэффективных практик». Г-н Рейкс считает, что стремление Фонда Хьюлетт активизировать обмен информацией и опытом в сообществе филантропических институтов получит положительный отклик со стороны нового поколения состоятельных благотворителей, которым как раз небезразличны показатели эффективности социальных программ и вопросы качества информации. И многие организации учитывают особенности перспективной аудитории доноров в своих фандрайзинговых стратегиях. Например, чтобы укрепить свое финансовое положение, агентство GiveWell, получившее в рамках инициативы NMI 500 000 долларов, уже устанавливает конструктивные отношения с молодыми гражданами США (в возрасте от 20 до 30 лет), которые ежегодно переводят некоммерческим организациям не менее 2 000 долларов и в основном работают в сфере информационно-коммуникационных технологий, программирования и финансов. Учредитель GiveWell Эли Хассенфельд (Elie Hassenfeld) реалистично оценивает последствия изменений в политике Фонда Хьюлетт, и готовит свою организацию к важному эксперименту: «Для нас завершение финансирования в рамках NMI является рыночным тестом. Скоро мы узнаем, будут ли доноры платить за нашу информацию, или она их интересовала только бесплатно». Вполне возможно, что информационные продукты GiveWell и других агентств подтвердят свою ценность и сформируют постоянные группы лояльных потребителей. Дуг Донован признает, что эти надежды имеют под собой некоторую

почву. В частности, глава ассоциации малых филантропов Exponent Philanthropy («Филантропия для всех») Генри Берман (Henry Berman) сообщил о том, что члены его организации – как институты, так и частные лица - уделяют повышенное внимание рейтингам, достоверным данным и показателям, хотя стараются не впадать в крайности: «Если мы будем всегда включать разум, то никогда не предоставим ни одного гранта. А если будем выбирать только сердцем, то скоро окажемся вне игры».

Комментарии некоторых экспертов не порадовали действующего президента Фонда Хьюлетт Лэрри Крамера, и он решил сказать ответное слово, сообщив коллегам о том, что, следуя принципу прозрачности, его организация открыто озвучила причины прекращения финансирования NMI, основанные исключительно на результатах независимых исследований. Чтобы с ними ознакомиться, можно просмотреть видео, прочитать статью в блоге или изучить информацию на веб-сайте фонда. Г-н Крамер подчеркивает, что закрытие программы свидетельствует о том, что Фонд Хьюлетт является подлинным пропагандистом эффективной филантропии, которая предполагает использование ресурсов для решения конкретных задач и требует от доноров точной постановки целей и поддержки организаций, которые способны их выполнить. Эти цели могут быть краткосрочными или долгосрочными, но если они невыполнимы, то ресурсы следует переместить в другие программы или проекты. Именно так произошло с инициативой NMI, которая изначально была многообещающей, но рискованной. Ожидания себя не оправдали, и фонд принял вполне разумное решение. При этом, речь идет только о стратегии фонда, а не о тех проектах, которые были успешно реализованы или до сих пор выполняются грантополучателями (Charity Navigator, GiveWell, GuideStar и другими агентствами) на высоком профессиональном уровне. Это очень важный момент, потому что фонд не исключает возможности дальнейшего сотрудничества с данными НКО в рамках обновленной стратегии. Другие крупные игроки сферы филантропии тоже стремятся повысить эффективность благотворительных практик и реализуют такие стратегии, как «формирование сообщества доноров» (giving circles) или «форумы доноров» (donor forums). Все эти инициативы заслуживают внимания, изучения и развития. Поэтому очень важно, чтобы фонды открыто делились опытом со своими коллегами и не повторяли одних и тех же ошибок.

Ответ обоснованный, но Джейкоб Харольд (Jacob Harold) - который в свое время стоял у истоков программы NMI, а ныне возглавляет агентство GuideStar, получившее от Фонда Хьюлетт 3,6 млн долларов – обнаружил в логике Лэрри Крамера и представителей организации пять спорных моментов, касающихся эффективной благотворительности:

1. Исследователи и сотрудники фонда утверждают, что спрос на достоверную и качественную информацию о некоммерческих организациях минимален. Однако факты свидетельствуют об обратном: в 2013 году агентство GuideStar зафиксировало 6,7 млн уникальных пользователей своего веб-сайта. Кроме того, опубликованные организацией сведения цитировались на других ресурсах более 22,4 миллионов раз. Базы данных других агентств – Charity Navigator, GiveWell и Альянса «За разумную благотворительность», действующего на базе Бюро безупречного бизнеса (BBB Wise Giving Alliance) – в среднем насчитывают по 10 млн пользователей. Статистка впечатляющая, но даже она не отражает реальных масштабов спроса на информацию об эффективности и результатах работы НКО.
2. Фонд постоянно напоминает о том, что показатели эффективности благотворительных организаций не интересны донорам. Однако в ходе второго исследования «Деньги на благо общества» (Money for Good II research) компания Hope Consulting воспользовалась своими филигранными техниками опроса и выяснила, что 71% индивидуальных доноров, 68% советников и консультантов, и 90% сотрудников фондов занимаются поиском сведений об эффективности субъектов социальной сферы. Всего в опросе приняли участие 6 000 респондентов.
3. Не совсем понятно, почему фонд считает, что сведения об НКО должны ориентироваться только на доноров. Практика показывает, что активными потребителями таких данных являются сами некоммерческие организации, а также их стейкхолдеры – благополучатели, исследователи, журналисты и представители власти. Поэтому GuideStar стремится построить прозрачную систему, которая могла бы обеспечить беспрепятственную циркуляцию информации между разными группами причастных субъектов.
4. В интерпретации представителей фонда «эффективная филантропия» выглядит как возможность ускорения социальных преобразований. Впечатляющие результаты за короткий срок – это мечта многих институциональных и индивидуальных доноров. Однако не следует забывать о том, что создание лучшего мира является долгосрочным процессом, требующим терпения и внимательного отношения к оценке устойчивых социальных изменений (impacts).
5. И самое большое беспокойство вызывает тот факт, что многие участники дискуссии постоянно говорят о том, что эмоциональность доноров несовместима с изучением достоверных сведений. Все мы знаем, что эмоции и

рациональный подход в большинстве случаев неразделимы. Это то, что делает нас людьми, и находит отражение в любой социальной практике.

Представитель Института Хадсона Уильям Шамбра, который никогда не был убежденным сторонником программы NMI и не счел ее закрытие великой потерей, тем не менее, тоже отметил, что Фонд Хьюлетта слишком активно пытается убедить общественность в своем стремлении к прозрачности, и слишком часто акцентирует внимание на отрицательных результатах оценки. Однако все грант-мейкеры знают о том, что отказ от программы является очень редкой и даже исключительной мерой, а допущенные ошибки, как правило, считаются поводом для корректировки стратегии. Складывается впечатление, что фонд старательно обходит главную причину, которая заключается в том, что прежний руководитель и новый президент придерживаются разных взглядов на филантропию. И если организация действительно прозрачна, то она должна обсуждать не только выводы исследований, но и проблему преемственности. Некоммерческому сообществу известно о том, что своим появлением инициатива NMI обязана энтузиазму Пола Бреста, который (так же как и многие другие представители фондов) искренне верил в перспективы стратегической филантропии с ее «логическими моделями» и «теориями изменений», и одновременно понимал, что не изменив поведения 70% американских индивидуальных доноров, на существенное улучшение социальных результатов можно не рассчитывать. В отчете «Деньги на благо общества», который был опубликован в 2010 году, исследователи хорошо объяснили, что идея профессионального (или рационального) подхода к поддержке НКО не пошла в массы в силу разной мотивации доноров, влияющей на выбор той или иной организации. Данное заключение позволяет предположить, что программа NMI могла бы привести к существенным изменениям, но только в долгосрочной перспективе – потому что поведенческие модели и культура меняются очень долго. Однако в более поздней презентации отчета (Money for Good II. 2012) автор документа Хоуп Нейбор (Hope Neighbor) преподнес те же самые результаты в более жесткой форме, отметив, что NMI изначально строилась на ошибочных предпосылках. И даже Пол Брест вынужден был признать, что проделанная работа «не привела к измеримым результатам» и явно «опередила развитие рынка», несмотря на то что в первой версии отчета именно этот факт характеризовал инициативу как «смелую» и «имеющую особое значение для укрепления позиций стратегической филантропии». Чтобы ярче проиллюстрировать эти противоречия, г-н Шамбра напомнил о том, что в 2011 году фонд оказал финансовую поддержку агентству Charity Navigator, которое решило усовершенствовать оценочную методику и рейтинговую систему, переместив акцент с финансовых показателей НКО на социальные результаты. Пол Брест назвал этот проект «самой важной работой для некоммерческого сектора», но не прошло и года, как Фонд Хьюлетт признал инициативу NMI «не оправдавшей ожидания». Поэтому не стоит удивляться, что окружающие связывают закрытие программы со сменой власти. Зато стоит задуматься о том, что организация, которая действительно ориентируется на долгосрочные результаты, не должна радикально менять курс с появлением нового имени на двери президентского кабинета. Теперь грантополучатели программы NMI с большим волнением ждут «перетряски» приоритетов фонда. Каждой из этих организаций уже доводилось слышать роковые слова: «Вы демонстрируете замечательные результаты, но в настоящий момент мы меняем направление деятельности». Судя по всему, за фасадом эффективной филантропии Фонд Хьюлетт скрывает именно такой сценарий. Хочется надеяться, что новый президент помнит о том, что от действий крупного фонда зависит выживание и существование «маленьких островков» американского гражданского общества. Являясь знатоком конституционного права, г-н Крамер всегда стремился воссоздать условия, при которых рядовые граждане могли бы толковать Конституцию самостоятельно, без помощи юристов, которые незаметно «приватизировали» эту важнейшую функцию. Этой проблеме Ларри Крамер в свое время посвятил книгу «Люди самостоятельны: популярный конституционализм и юридическая экспертиза» (The People Themselves: Popular Constitutionalism and Judicial Review. 2005). Вполне возможно, что в экспертном подходе к оценке эффективности НКО он увидел такую же навязчивую подмену понятий, но только в другой сфере деятельности. Если дело обстоит именно так, то фонд и его президент просто обязаны озвучить другие, настоящие причины прекращения инициативы, и пригласить коллег к дискуссии. При таком подходе прозрачность авторитетного института филантропии не вызовет у профессионального сообщества никаких сомнений.

Г-ну Шамбре в наблюдательности не откажешь, и возможностей для маневра он практически не оставил. Однако Фей Тверски (Fay Twersky), возглавляющая в Фонде Хьюлетт группу «Эффективная филантропия» (The Effective Philanthropy Group), все-таки попыталась привести аргументы в защиту своей организации. Во-первых, она отметила, что никто не делал тайны из кадровых перестановок: сменился не только руководитель, но и вся команда, которой было поручено сформировать новый взгляд на инициативу NMI. Во-вторых, отчеты Hope Consulting были не единственными источниками информации, повлиявшими на позицию Фонда Хьюлетт. Была проведена еще одна независимая внешняя оценка, с которой отлично справилась компания Arabella Advisors. Руководствуясь всеобъемлющими данными, новая команда пришла к заключению, что NMI в ее прежнем виде не приведет к

получению результатов, на которые фонд возлагал большие надежды. Выводы исследования были представлены совету директоров, который распорядился завершить программу и опубликовать соответствующее обоснование. Оставшиеся в бюджете инициативы NMI средства по-прежнему находятся в распоряжении группы «Эффективная филантропия» и ждут достойного применения. И, наконец, в настоящий момент организация обсуждает новую стратегию, в создании которой принимают активное участие все ключевые стейкхолдеры. Основной идеей стратегии, как уже было сказано, станет пропаганда открытости филантропического сектора, имеющая для Фонда Хьюлетт особое значение.

Источники: The Chronicle of Philanthropy
http://philanthropy.com/article/Philanthropy-s-Results/145691/
http://philanthropy.com/article/End-of-Program-Doesnt-Mean/145771/
http://philanthropy.com/article/PassionData-Arent/146049/
http://philanthropy.com/article/Hewlett-Foundation-Should-Be/146447/
http://philanthropy.com/article/Change-of-CEO-Not-the-Reason/146509/

Эти и другие материалы смотрите на нашем сайте www.ep-digest.ru

Evolution & Philanthropy

Филиал в Москве, Ул. Ефремова 8, Тел. +7-495-785-12-12
Вебсайт: http://ep.org.ru/
E-mail: info@ep.org.ru
Сайт дайджеста: http://ep-digest.ru/