



# STANFORD SOCIAL INNOVATION *review*

CENTER FOR SOCIAL INNOVATION • GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

## **Создание высокоэффективных некоммерческих организаций**

Авторы: Хезер МакЛеод Грант и Лесли Р. Кратчфилд

Stanford Social Innovation Review

Осень, 2007

Copyright © 2007 by Leland Stanford Jr. University. All Rights Reserved.

Перевод публикуется с разрешения редакции  
Stanford Social Innovation Review ([www.ssireview.org](http://www.ssireview.org)).

Оригинал статьи опубликован по адресу:  
[http://www.ssireview.org/articles/entry/creating\\_high\\_impact\\_nonprofits/](http://www.ssireview.org/articles/entry/creating_high_impact_nonprofits/)

# СОЗДАНИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Принято думать, что увеличение масштаба социальных инноваций начинается с усиления внутренних управленческих возможностей. Однако исследование 12-ти высокоэффективных НКО показывает, что настоящие социальные изменения происходят, когда организации выбираются из собственной скорлупы и находят новые способы привлечения поддержки от других.*

МЕНЕЕ ЧЕМ ЗА ДВАДЦАТЬ ЛЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ «УЧИТЕЛЬСТВО ДЛЯ АМЕРИКИ» ПРОШЛА путь от новичка, которому пришлось бороться за свое существование, до сильной организации, оказывающей огромное влияние на реформу образования в США. Основанная в 1989 году выпускницей колледжа Венди Копп, организация начинала свою работу в чужом офисе и с более чем скромным бюджетом. Сегодня ей удается привлекать множество лучших выпускников колледжей, которые в течение двух лет работают в самых нуждающихся государственных школах Америки, получая за свою работу весьма скромную зарплату. Только за последнее десятилетие «Учительство для Америки» выросла в пять раз, ее бюджет увеличился с 10 до 70 млн. долларов, а количество учителей выросло с 500 до 4 400 человек. И в течение последующих лет организация планирует вырасти вдвое<sup>1</sup>.

Но быстрый рост – лишь одна из составляющих истории об этой базирующейся в Нью-Йорке НКО. Хотя ее успех может быть измерен такими материальными показателями, как число учителей, работающих в нуждающихся школах, или объем средств, которые она привлекает, пожалуй, самое значительно достижение организации – созданное ею движение за реформу образования. И, несмотря на то, что некоторые серьезные люди из системы образования критикуют программу подготовки учителей, созданную некоммерческой организацией, а также тот факт, что эти учителя приходят в школы не надолго, использование таких показателей не учитывает более широкого нематериального эффекта, которого добилась организация. «Учительство для Америки» заставила многих американцев иначе смотреть на систему сертификации учителей, расшевелила чиновников, работающих в системе образования, и, самое главное, создала передовую группу людей, приверженных идеям реформирования системы.

«Учительство для Америки» работает настолько эффективно, что сейчас организация является одним из наиболее популярных работодателей для выпускников университетов «Лиги плюща»<sup>\*</sup>, часто выигрывая конкурентную борьбу даже у таких элитных компаний, как McKinsey & Company<sup>2</sup>. Выпускники, которые в 1990 годах участвовали в программах «Учительства для Америки», теперь становятся основателями альтернативных<sup>†</sup> школ, участвуют в политике, управляют фондами и работают директорами школ по всей стране. На своих должностях они имеют возможность содействовать изменениям на системном уровне – не просто от ребенка к ребенку, от класса к классу, но на уровне школ, районов, штатов.

Как организации удалось добиться столь многого за сравнительно небольшой период времени? И как другим не менее успешным НКО удалось добиться существенного социального эффекта? Наши ответы на второй вопрос описаны в этой статье, они также легли в основу новой книги «Силы добра: Шесть практик высокоэффективных НКО» (издательство Jossey-Bass, октябрь 2007 года).

Наши выводы основаны на многолетнем исследовании двенадцати наиболее эффективных НКО в современной истории США, включая широко известные («Дом для человечества»), менее известные («Взаимопомощь») и неожиданные («Эксплораториум»). Одна некоммерческая организация, «Экологическая защита», помогла снизить количество кислотных дождей на северо-востоке США и разработала новые подходы к предотвращению глобального потепления. Другая, «Год города», помогла тысячам молодых людей найти возможность послужить своей стране и изменила наше отношение к добровольчеству. Все вместе эти высокоэффективные организации заставили корпорации применять практики устойчивого ведения бизнеса и объединили людей в работе над такими задачами, как борьба с голодом, реформа образования, сохранение окружающей среды (на стр. 6 вы найдете описание всех 12 организаций).

То, что мы выяснили, проведя подробное исследование этих 12-ти высокоэффективных организаций, стало для нас некоторой неожиданностью. Мы предполагали, что у них были некие обязательные характеристики, которые помогали им добиться большего эффекта, и что их успех был напрямую связан с их ростом или управленческим подходом. Мы, однако, поняли, для того, чтобы стать высокоэффективной НКО, нужно не только построить сильную организацию и затем расширить ее деятельность, чтобы помочь большему числу людей. Скорее, высокоэффективные НКО работают совместно и через другие организации и людей, *напрямую не связанных с ними*, чтобы добиться большего эффекта, чем тот, которого они могли бы добиться в одиночку. Они строят социальные движения и сообщества; они трансформируют бизнес, правительство, другие НКО и людей; они меняют мир вокруг себя.

## Мифы управления НКО

Сначала мы рассматривали 12 организаций через призму традиционного управления НКО, изучая такие составляющие, как лидерский потенциал, практики управления, стратегии, программы, фандрайзинг и маркетинг (на стр. 12 описано, как мы отбирали эти НКО и проводили исследование). Мы считали, что их успех зависит от проверенных временем практик управления, таких как великолепный маркетинг, хорошо отстроенные процессы и тщательно разработанные стратегические планы.

Но вместо этого мы обнаружили нечто, противоречащее общепринятым взглядам. Достижение высокой эффективности происходит *не только* благодаря созданию великолепных организаций и затем расширению объема их деятельности территориально и финансово. Углубившись в

---

<sup>\*</sup> «Лига плюща» (Ivy League) - объединение 8 старейших университетов США: Корнельский университет в Итаке, университет Брауна в Провиденсе, Колумбийский университет в Нью-Йорке, Дартмутский колледж в Ганновере, Гарвардский университет в Кембридже, Принстонский университет в Принстоне, Пенсильванский университет в Филадельфии, Йельский университет в Нью-Хейвене (прим. переводчика).

<sup>†</sup> В оригинале – «charter schools» – финансируемые государством начальные и средние школы в США, которые освобождены от некоторых правил и требований, применяющихся к другим государственным школам; эти школы, однако, должны демонстрировать прописанные в своих уставах результаты и предоставлять регулярную отчетность (прим. переводчика).

исследование, мы обнаружили, что множество распространенных убеждений о том, что делает НКО успешным, оказались несостоятельными. На самом деле, большая часть литературы для НКО концентрируется на темах, которые, хоть и важны, но не являются определяющими в достижении эффективности, таких как:

**Миф № 1. Великолепный менеджмент.** Некоторые организации, которые мы изучали, не являются хрестоматийными примерами следования общепринятым принципам управления. Хотя адекватный уровень менеджмента необходим, он не является определяющим в достижении существенного социального эффекта.

**Миф № 2. Узнаваемость бренда.** Часть организаций, которые мы изучали, действительно очень известны, но ряд организаций вообще практически не занимаются маркетингом. Для некоторых традиционное массовое продвижение является важной частью стратегии влияния, для других это совершенно не важно.

**Миф № 3. Новая выдающаяся идея.** Хотя некоторые группы действительно предлагают радикальные инновационные подходы, другие просто берут старые идеи и дорабатывают их, пока не добьются успеха.

**Миф № 4. Правильно написанная миссия.** Все эти НКО думали о своих миссиях, видении и ценностях, которые разделялись бы всеми. Но лишь немногие из них тратили время на то, чтобы создать идеальные формулировки на бумаге; большинство из них слишком заняты практической реализацией своих убеждений.

**Миф № 5. Высокие результаты по общепринятым показателям.** Когда мы соотнесли деятельности этих НКО с традиционными индикаторами эффективности, многие из них показали не слишком высокие результаты, потому что они не ориентируются на такие обманчивые показатели, как доля расходов.

**Миф № 6. Большие бюджеты.** Мы обнаружили, что достигаемый эффект не находится в прямой зависимости от размера финансирования. Некоторые из этих НКО достигли большого эффекта, имея большие бюджеты; другие достигли не меньшего эффекта с гораздо более скромными объемами средств.

Как только мы развенчали общепринятые убеждения о том, что делает высокоэффективные организации успешными, мы поняли, что открыли новое понимание этого сектора и того, что позволяет лучшим НКО создавать долгосрочные социальные изменения.<sup>3</sup>

## Шесть практик высокоэффективных НКО

Секрет их успеха лежит в том, как они заставляют все сектора общества – власти, бизнес, другие НКО и граждан – работать на общее благо. Другими словами, их сила в том, как они работают *за пределами* своих организаций, а не столько в том, как они управляют своей деятельностью *внутри* организации. Высокоэффективные НКО, которые мы изучали, строят организацию так, чтобы она работала «в целом нормально», а затем направляют свою энергию во вне, чтобы содействовать крупномасштабным изменениям.

---

ХЕЗЕР МАКЛЕОД ГРАНТ (HEATHER MCLEOD GRANT) является консультантом Центра развития социального предпринимательства в Школе бизнеса Фукуа (Университет Дьюк) и Центра социальных инноваций в Высшей школе бизнеса (Университет Стэнфорда)

ЛЕСЛИ Р. КРАТЧФИЛД (LESLIE R. CRUTCHFIELD) является управляющим директором Глобальной Академии Ашока и исследователем Программы «Сектор НКО и благотворительности» Института Аспен.

Их книга «Силы добра: Шесть практик высокоэффективных НКО», была написана в рамках проекта Центра развития социального предпринимательства и была опубликована издательством Jossey-Bass в октябре 2007 года.

Перефразируя Архимедово «дайте мне достаточно длинный рычаг, и я в одиночку смогу перевернуть мир», эти группы используют «силу рычага», чтобы содействовать изменениям. В физике, «сила рычага» – это механическое преимущество, которое достигается благодаря использованию рычага. В бизнесе это означает использование пропорционально малых по объему инвестиций на начальном этапе для получения большой прибыли. Концепция «сила рычага» очень точно отражает то, что делают высокоэффективные НКО. Как человек,

поднимающий при помощи рычага и точки опоры глыбу, в три раза превышающую его собственный вес, эти НКО способны достигать большего социального эффекта, чем могут позволить их собственные организационные и финансовые возможности.

После долгого процесса изучения этих 12 НКО, мы начали видеть модели в том, как они работают. В конце концов, шесть моделей оформились в том виде, в котором мы представляем их здесь – шесть практик, которые высокоэффективные НКО используют для достижения необычайного социального эффекта.

**1. Предоставление услуг и защита интересов граждан.** Высокоэффективные организации могут начать с реализации отличных программ, но, в конце концов, они понимают, что не могут достичь широкомасштабных социальных изменений, только предоставляя услуги. Поэтому они добавляют к своей деятельности работу по изменению социальной политики, чтобы получить доступ к государственным ресурсам и содействовать изменению законодательства. Другие НКО начинают с защиты интересов граждан и затем добавляют программы с участием местных организаций для усиления своей стратегии. В конце концов, все высокоэффективные организации устанавливают связь между предоставлением услуг и изменением политики. В результате они хорошо умеют делать и то, и другое. И чем больше они предоставляют услуг и влияют на социальную политику, тем большего эффекта они достигают. Работа местных НКО помогает более точно вести работу по защите интересов граждан, что делает законодательство более соответствующим интересам общества. А изменение политики на национальном уровне может помочь местным НКО воспроизводить новые модели, увеличивать уровень доверия и добиваться большего финансирования для расширения деятельности.<sup>4</sup>

Некоммерческая организация «Взаимопомощь», базирующаяся в городе Дарем (Северная Каролина) – отличный пример того, как совмещение работы по изменению социальной политики с работой по предоставлению услуг приводит к более значительному эффекту. «Взаимопомощь» начала свою работу с предоставления займов клиентам, как правило, бедным, одиноким матерям, принадлежащим к национальным меньшинствам; такие люди обычно не могли получить традиционные ипотечные займы. Хотя, работа организации помогла тысячам малообеспеченных семей приобрести жилье, деятельность «Взаимопомощи» была вскоре подорвана «кредиторами-хищниками», которые пользовались беззащитностью заемщиков и устанавливали слишком большие ставки или взвинчивали проценты на ипотечные кредиты, фактически добиваясь того, чтобы заемщик не мог выполнить своих обязательств. В конечном итоге, «Взаимопомощь» организовала в масштабах штата Северная Каролина коалицию и лоббировала принятие первого в стране закона против хищнических займов. Позже организация создала субсидиарный Центр «Взаимопомощь», чтобы помочь НКО провести такие же законы еще в 22 штатах. «Взаимопомощь» выдала более 4,5 миллиардов долларов в виде ипотечных займов малообеспеченным семьям в США в виде прямых услуг. Но через свою деятельность по защите интересов граждан организация сделала гораздо больше для самых уязвимых слоев общества, защитив их от «кредиторов-хищников».

Почти в каждом кейсе, который мы изучали, НКО совмещали программы прямых услуг населению с деятельностью по защите интересов граждан, что значительно усиливало эффект их деятельности с течением времени. Некоторые группы, такие как «Вторая жатва Америки» и «Дом для человечества», начинали с предоставления услуг, таких как обеспечение питанием голодающих или жильем бедных, и вводили работу по защите интересов спустя десятилетие или больше. Другие группы, такие как «Центр бюджетных и политических исследований», Фонд «Наследие», и «Экологическая защита», начинали с работы по защите интересов и позже внедряли локальные программы или услуги, чтобы распространить эффект своей работы на местный и региональный уровни. Третьи организации, такие как «Год города» и the Национальный совет Ла Раза, делали и то, и другое с самого основания, несмотря на необходимость фокусировать на одном направлении, и довольно рано поняли, что одновременное предоставление услуг и работа по защите интересов делают оба направления более эффективными.



## ДВЕНАДЦАТЬ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Организация, год основания, место работы	Доход в 2005 году (в долл. США)	Как работает организация	Чего организация достигла
<b>Вторая жатва Америки</b> (America's Second Harvest) 1979, Чикаго	543 000 000*	Распространяет полученную в качестве пожертвований еду и продукты местным НКО; работает над изменением политики по борьбе с голодом.	Ежегодно распространяет 2 миллиарда фунтов еды через более чем 200 продовольственных банков; еду получают более 50 000 местных НКО, которые кормят 25 миллионов голодающих американцев
<b>Центр бюджетных и политических приоритетов</b> (Center on Budget and Policy Priorities) 1981, Вашингтон	13 000 000	Анализирует бюджеты штатов и национальный бюджет, финансовую политику; защищает интересы бедных и выступает с инициативами от их лица.	Работая с 26 региональными филиалами и 6 000 местных НКО, сохранила миллионы долларов в статьях национального бюджета США, из которых финансируются льготы и программы для бедных; основала региональные и международные бюджетные проекты.
<b>Год города</b> (City Year) 1988, Бостон	42 000 000	Строит демократию через программы гражданского служения, лидерства и социального предпринимательства; выступает с инициативами по созданию государственной политики по гражданскому служению	Создала группы волонтерского служения, которые работают в 17 городах США и в Южной Африке, в которых уже поработали более 8 000 человек; содействовала принятию закона о создании Корпорации национальных и местных служб (AmeriCorps), которая ежегодно привлекает 70 000 добровольцев; помогала с созданием таких направлений, как молодежное служение и социальное предпринимательство.
<b>Экологическая защита</b> (Environmental Defense) 1967, Нью-Йорк	69 000 000	Работает над разрешением экологических проблем, организует исследования, выступает с законодательными инициативами, использует инструменты маркетинга и партнерство с корпорациями	Участвовала в продвижении важных экологических инициатив, таких как «Закон о чистом воздухе» и «Киотский протокол»; помогала таким компаниям, как McDonald's, FedEx и Wal-Mart, стать более экологически устойчивыми
<b>Эксплораториум</b> (The Exploratorium) 1969, Сан-Франциско	44 000 000	Управляет музеем науки, искусства и восприятия человека, который является моделью новых форм обучения	Оказала влияние на международное движение интерактивных научных центров и музеев, в результате число посетителей 124-х музеев-партнеров и веб-сайта достигло 20 миллионов человек; ежегодно музей привлекает 500 000 посетителей.
<b>Дом для человечества Инт.</b> (Habitat for Humanity International) 1976, Америкус (Джорджия)	1 000 000 000*	Стремится искоренить поселение в ветхом жилье и бездомность, через строительство жилья, повышение информированности и изменение социальной политики	Создала 2 100 международных филиалов в 100 странах и построила 275 000 домов, в которых теперь проживает 1 миллион человек
<b>Фонд Наследие</b> (The Heritage Foundation) 1973, Вашингтон	40 000 000	Разрабатывает и продвигает консервативную политику через проведение исследований и создание филиалов	Создавала политическую повестку для администрации Рейгана; помогал в проведении консервативной революции в Конгрессе в 90-х годах; сейчас работает с 2 500 филиалами на уровне штатов и 200 000 индивидуальными членами
<b>Национальный совет Ла Раза</b> (National Council of La Raza) 1968, Вашингтон	29 000 000	Работает для того, чтобы улучшить возможности для всех латиноамериканцев через национальную сеть правозащитных организаций	Помогла в создании более чем 300 местных филиалов, которые реализуют образовательные, оздоровительные проекты и защищают права испано-язычного населения; повлияла на принятие важного законодательства об иммиграции
<b>Взаимопомощь</b> (Self-Help) 1980, Дарем (Северная Каролина)	75 000 000	Содействует экономическому развитию в сообществах с низким доходом населения, через предоставление займов, создание активов, исследования и деятельность по защите интересов граждан	Создала корпоративные партнерства, через которые удалось предоставить более 4,5 миллиардов долларов в виде займов организациям малого бизнеса и малообеспеченным людям, всего 50 000 займов; проводила национальную кампанию против грабительских займов и за реформирование законодательства в 22 штатах
<b>Вместе мы сила</b> (Share Our Strength) 1984, Вашингтон	24 000 000	Привлекает и объединяет отдельных людей и бизнесы в работе по устранению голода среди детского населения	В ходе событий в 60 городах привлекла 200 миллионов долларов для групп, борющихся с голодом; привлекла 1 миллион добровольцев к участию в Большой американской ярмарке-продаже домашней выпечки.
<b>Учительство для Америки</b> (Teach for America) 1990, Нью-Йорк	41 000 000	Нанимает выпускников колледжей для двухгодичной работы в беднейших школах и проведения реформы образования	Обучила 12 000 выпускников колледжей для работы с 2,5 миллионами студентов, создав передовой отряд для проведения реформы образования; повлияла на систему подготовки учителей и практику сертификации преподавателей
<b>Молодежное строительство в США</b> (YouthBuild USA) 1988, Бостон	18 000 000	Помогает молодежи из семей с низким достатком в получении лидерских и профессиональных навыков через строительство доступного общественного жилья	Привлекла более 60 000 молодых людей и 226 филиалов для помощи в строительстве 15 000 единиц жилья; повлияла на изменение национального законодательства, для получения финансирования в размере 645 миллионов долларов из федерального бюджета

\* Бюджет включает в себя объем нефинансовых пожертвований

**2. Заставить рынок работать.** Высокоэффективные НКО поняли, что собственная выгода и экономические законы – это гораздо более эффективные инструменты воздействия, чем голый альтруизм. Они более не полагаются на традиционные представления о благотворительности и не воспринимают бизнес как врага, эти НКО нашли способ работать с рынком и помогать компаниям «делать доброе дело не в ущерб себе». Они повлияли на практику ведения бизнеса, построили корпоративные партнерства и организовали коммерческие предприятия для достижения более масштабных социальных изменений.<sup>5</sup>

«Экологическая защита» была одной из первых НКО, которая поняла, как использовать рыночные отношения для содействия социальным изменениям. Организация, которая базируется в Нью-Йорке, была основана в конце 1960-х годов группой ученых, которые лоббировали запрещение использования инсектицидов, и их неформальным девизом многие годы была фраза «засудим подонков». Однако с течением времени, организация прославилась другим, поначалу казавшимся более радикальным, подходом: они начали работать с корпорациями, чтобы изменить их бизнес-процессы и сделать их более устойчивыми.

Хотя другие группы зеленых в то время критиковали «Экологическую защиту» за «продажность», в 1980-х организация работала, например, с компанией McDonald's, чтобы этот гигант быстрого питания использовал экологически более качественную упаковку. С тех пор «Экологическая защита» работала с сотнями компаний – от FedEx до магазинов Wal-Mart – часто вводя свои инновационные подходы в практику работы целой индустрии.

И хотя такие партнерства становятся все более распространенными среди защитников окружающей среды, «Экологическая защита» была одной из самых первых организаций в этой сфере. Но она не только стремилась изменить поведение бизнеса. «Экологическая защита» была ярким сторонником рыночно-ориентированных систем контроля загрязнений, таких как «лимиты и торги»<sup>‡</sup>, которая устанавливает общий лимит на загрязнение окружающей среды (например, углеродом), и затем создает экономические стимулы для компаний, которые соблюдают нормы и снижают наносимый природе вред. Система «лимиты и торги» помогла сократить количество кислотных дождей на северо-востоке США и стала важным инструментом в борьбе с глобальным потеплением. Фактически, этот подход привел к принятию в Калифорнии в 2006 году Закона о «Решении проблемы глобального потепления» – первого законодательного акта такого типа, ставшего моделью для усиления системы контроля уровня загрязнений на федеральном уровне.

Мы обнаружили три основных способа, при помощи которых высокоэффективные НКО используют рынок. Они помогают бизнесам изменить свое поведение в широком масштабе, как это сделала «Экологическая защита». «Взаимопомощь» тоже следовала этим путем, создавая вторичный рынок займов и распространяя свои инновационные модели займов через ключевых игроков на финансовом рынке, таких как банк Wachovia и Федеральная национальная ассоциация ипотеки. Таким образом, организация меняла традиционные практики в этой индустрии и помогала крупным компаниям выйти на рынки, которые исторически не получали подобных услуг.

НКО также используют рынок, создавая партнерства с корпорациями, чтобы накапливать дополнительные ресурсы для решения проблем, над которыми они работают. Именно так поступали «Вторая жатва Америки», «Год города» и «Дом для человечества». Все эти три организации создали партнерства с крупными корпорациями, через которые они получали

---

<sup>‡</sup> «Лимиты и торги» (cap and trade). Используется следующий экономический механизм: правительство определяет лимит выбросов для предприятий, загрязняющих окружающую среду. В случае, если предприятие вынуждено превысить этот лимит, оно должно выкупить необходимое число «кредитов» на выбросы у предприятия, которое сумело их сократить. Общее число выбросов не может превышать установленный лимит. Таким образом, экологически опасные предприятия фактически платят штрафы, а те, кто стремится снизить наносимый окружающей среде вред, получают вознаграждение (*прим. переводчика*).

финансирование, поддержку во взаимоотношениях со СМИ, маркетинговую поддержку и нефинансовые пожертвования.

Некоторые НКО создавали собственные компании малого бизнеса, получая доход, которые помогали им финансировать собственные программы. «Вместе мы сила», например, управляет некоммерческим консалтинговым бизнесом, который называется «Предприятия для благосостояния сообщества», доход от этой компании направляется на реализацию миссии организации.

**3. Привлечение сторонников.** Высокоэффективные НКО строят сильные сообщества сторонников, которые помогают им достигать более масштабных целей. Они ценят волонтеров, доноров и консультантов не только за их время, деньги и рекомендации, но также за их приверженность. Чтобы подпитывать приверженность сторонников, эти НКО создают возможности для получения эмоционального опыта, который поможет сторонникам почувствовать миссию и ключевые ценности организации. Этот опыт обращает посторонних людей в приверженцев, которые в свою очередь привлекают других, как «вирусный маркетинг» в лучшем его варианте. А дальше высокоэффективные НКО подпитывают и поддерживают эти сообщества сторонников на протяжении времени, понимая, что они являются не только средством, но и целью.<sup>6</sup>

«Дом для человечества», организация, расположенная в городе Америкус (Джорджия), служит примером НКО, которая способна создавать сообщества сторонников и вдохновлять их на совместную работу. Как говорит Миллард Фуллер, основатель НКО, он создавал ее не как организацию, а скорее как социальное движение. С первых дней работы организация распространяла свою модель через местные церковные общины и посредством «сарафанного радио», начиная строить свой бренд с местного уровня. Модель заключается в том, чтобы привлекать сторонников к самой важной части работы организации: строительству домов для бедных. Участники работают вместе с будущими жителями дома, и в процессе вживаются в ценности организации, становятся ярыми сторонниками строительства. Эти приверженцы, в свою очередь, привлекают своих друзей и коллег, расширяя круг поддержки.

Кроме того, «Дом для человечества» привлек тех, кого мы называем «супер-приверженцами», таких людей, как бывший президент Джимми Картер, людей, которые по природе своих профессиональных достижений, известности имени и благодаря широким социальным связям могут помочь организации выйти на новый уровень. Работая в Совете директоров и являясь лицом организации, Картер помог ей быстро вырасти из локальной НКО в международного агента социальных изменений.

Не каждая высокоэффективная организация, которые мы изучали, имела организационную модель, которая помогала бы легко привлекать сторонников. Однако почти все они нашли творческий способ обратить ключевых сторонников в приверженцев, и привлечь супер-приверженцев.

**4. Выращивание некоммерческих сетей.** Хотя большинство НКО бесконечно говорят о сотрудничестве, многие из них в действительности видят друг в друге конкурентов за скудные ресурсы. Но высокоэффективные НКО помогают своим коллегам достигать успеха, строя сети некоммерческих союзников, вкладывая время и силы в развитие сектора в целом. Они с легкостью делятся материальными ресурсами, экспертизой, талантом и силой с другими НКО, не потому что они святые, а потому что это в их интересах.<sup>7</sup>

Фонд «Наследие» – хороший пример такого «сетевого» мышления. Организация работает в Вашингтоне, столице США, и с момента своего основания она решила действовать вопреки традиционной модели исследовательского центра. Фонд стремился не только привлечь как можно больше членов, но и привнести консервативное мышление в массы. Сотрудники фонда понимали, что для достижения этой цели они должны создать не просто организацию, а целое движение. Поэтому Фонд поддерживал создание и развитие широкой сети консервативных организаций на местном, региональном и национальном уровне.



Сегодня Ресурсный банк «Наследие» - это сеть региональных и местных НКО, включающая в себя более 2 000 организаций. Фонд «Наследие» помогает лидерам этих региональных и местных НКО привлекать деньги и перечень доноров, с которым он работает, открыт для организаций-единомышленников. В Фонде также есть программы по обучению политических аналитиков, не входящих в сеть, в любой сфере от консервативных стратегий до навыков публичных выступлений. «Наследие» выращивает таланты, не только для своей собственной организации, но и для других ведущих консервативных групп: фонд организует престижные стажировки и предоставляет услуги по трудоустройству подрастающему поколению своих сторонников. Эта организация также часто работает в коалициях, которые занимаются продвижением консервативной политики или новых законодательных инициатив. Вместо того, чтобы видеть в других консервативных организациях конкурентов, в последние два десятилетия «Наследие» помог построить широкое движение консерваторов, являясь важным связующим элементом в развивающейся сети организаций-единомышленников.

Другие высокоэффективные НКО тоже умело используют силу сетевой работы. В некоторых случаях они формализуют свои сети, создавая филиальные структуры, как это сделали «Молодежное строительство в США» или «Вторая жатва Америки». В других случаях сети работают менее формально, не имея официального названия и совместного финансирования, например, как «Центр бюджетных и политических приоритетов» или «Эксплораториум».

Вне зависимости от того, насколько формализовано или свободно организованы сети, все эти НКО развивают свою сферу деятельности, используя сотрудничество, а не конкуренцию. Они делятся финансовыми ресурсами и помогают другим добиваться успеха в фандрайзинге. Их методики и наработки находятся в открытом доступе. Они способствуют появлению лидеров и развитию талантов для сети в целом, и не стремятся к тому, чтобы лучшие люди работали только в их организациях. И они работают в коалициях, чтобы влиять на законодательство или проводят компании в защиту интересов граждан на местном уровне, не слишком заботясь о том, какая организация получит лавры за эту работу. Эти НКО понимают, что они сильнее вместе, чем по одному, и что крупномасштабные социальные изменения часто требуют объединенной коллективной работы.

**5. Совершенствование искусства адаптации.** Высокоэффективные организации высоко адаптивны, они умеют модифицировать тактические подходы для того, чтобы быть более успешными. Если обстоятельства меняются, они используют инновационные подходы. Конечно, у них случаются неудачи и провалы. Но в отличие от большинства НКО, они также научились слушать, учиться и менять тактику, чутко реагируя на внешние раздражители. Способность к адаптации помогает им добиваться устойчивых социальных изменений.<sup>8</sup>

Среди НКО слишком много инновационных организаций, не способных воплотить свои идеи в жизнь. Есть организации, глубоко увязшие в бюрократии, которым не достает творчества. Но высокоэффективные НКО сочетают креативность с дисциплинированностью, они умеют оценивать, воплощать и адаптировать идеи с течением времени. Организация «Вместе мы сила» - чрезвычайно адаптивна. Ее создал в Вашингтоне Билл Шо; он начал свою работу с рассылки писем известным людям, работавшим в ресторанном бизнесе. И хотя ему удалось привлечь несколько пожертвований, он понял, что шеф-повара гораздо охотнее работают в качестве волонтеров на местных дегустациях. После того, как одно из таких мероприятий с успехом прошло в Денвере, «Вместе мы сила» перестала проводить компании, связанные с прямой рассылкой просьб о пожертвованиях, и запустила серию мероприятий «Вкусы нации»; сегодня они с успехом идут в 70 городах. Организация привлекла миллионы долларов на борьбу с голодом, и многие другие НКО использовали эту модель в своей работе.

С течением времени «Вместе мы сила» попробовала применить и другие инновационные подходы, от «активных» мероприятий до социально-маркетинговых компаний. Не все эти мероприятия были успешны. Одна из неудавшихся попыток заключалась в том, чтобы расширить идею «Вкусы нации» и применить ее в спортивной сфере. Программа называлась «Вкус игры». «Вместе мы сила» пригласила знаменитых спортсменов выступить в качестве тренеров для молодежи и попросила родителей приобретать билеты на демонстрационные

игры. Весь доход должен был пойти на борьбу с голодом. Но среди спортсменов и тренеров интерес к этой проблеме был не столь высок как среди представителей ресторанного бизнеса. После нескольких менее удачных инициатив, на которые были потрачены деньги и время, «Вместе мы сила» разработала более точный подход к управлению инновациями. Сегодня сотрудники организации готовят бизнес-планы и проводят более тщательные исследования, прежде чем приступить к реализации новых программ.

Все НКО в нашей выборке преуспели в том, что мы называем «цикл адаптации», он включает в себя четыре шага. Во-первых, они прислушиваются к обратной связи из вне и стремятся использовать возможности для улучшения или изменения. Далее, они придумывают новые подходы и испытывают их, развивая новые идеи или улучшая уже существующие программы. Затем, они оценивают и извлекают уроки из своих экспериментов, и делятся этой информацией и успешными практиками с коллегами в своих сетях. Они модифицируют свои планы и программы в процессе обучения. Это замкнутый круг, который помогает этим НКО повышать качество и устойчивость результатов своей работы.

**6. Разделение лидерства.** Все руководители этих 12-ти организаций очень харизматичны, но они не страдают раздутым эго. Они понимают, что должны делиться властью, чтобы создать более сильные организации. Они распределяют лидерство внутри своих организаций и за их пределами на внешние сети НКО, позволяя другим играть первые роли. Руководители высокоэффективных НКО выращивают сильных заместителей, строят устойчиво и долго работающие управленческие команды и создают большие и сильные советы директоров.<sup>9</sup>

Национальный совет Ла Раза (NCLR) – великолепный пример коллективного лидерства. Организация была основана в 1968 году в Вашингтоне группой испаноязычных лидеров, которые выбрали на пост генерального директора организации Рауля Изагирре. Он руководил организацией более 30 лет и добился невероятного роста. Он быстро создал команду сильных и обладающих полномочиями заместителей, многие из которых работали в организации десятки лет и играли важную роль лидеров. У Изагирре всегда был заместитель, или исполнительный директор, который помогал ему в управлении внутренними делами организации, в то время как сам Изагирре мог сконцентрироваться на внешнем лидерстве. И совет директоров организации научился делегировать власть генеральному директору. И даже когда Изагирре ушел на пенсию, и его место заняла Джанет Мургия, организация сохранила свой лидерский подход.

«Дом для человечества» - единственная организация, которая переживала трудный переходный период после того, как Фуллер, ее основатель, ушел и создал конкурентную организацию, занимающуюся решением жилищных проблем. Но почти все остальные НКО, также как и Национальный совет Ла Раза, являются примерами модели разделенного лидерства. У них сильные лидеры в управлении, их возглавляет основатель или другой сильный управленец, который умеет делиться властью. Во всех этих организациях есть постоянно работающие управленческие команды, обладающие значимыми обязанностями. И их советы директоров больше, чем обычно – в них может быть от 20 до 40 членов, и они делегируют власть генеральному директору.

### **Обеспечение устойчивости эффекта внутри организации**

Двенадцать высокоэффективных НКО, которые мы изучали, используют большинство из этих шести практик. Но не все они и не всегда применяют эти практики одинаково. Некоторые начали с внедрения части из них, и затем постепенно добавили остальные. Другие стараются в большей степени использовать отдельные практики с разной степенью интенсивности. И все же все эти организации одинаковы в том, что используют большинство описанных практик. Высокоэффективные НКО делают не то, что делали всегда, а стремятся постоянно двигаться в новых направлениях. И работая вместе с другими и через других, они находят рычаги, достаточно длинные для того, чтобы увеличить свою эффективность.

В дополнение к использованию этих шести практик, описанные здесь высокоэффективные организации также совершенствуют навыки применения ряда основных управленческих

принципов, которые необходимы для достижения устойчивого эффекта. Все они сумели привлечь долгосрочные, до определенной степени диверсифицированные источники финансирования, включая крупных индивидуальных доноров, государственные контракты, корпоративные пожертвования и гранты от благотворительных фондов. Обычно они приводят фандрайзинговую стратегию в соответствие со стратегическими задачами. Те, кто наиболее успешен в привлечении сторонников, также способны создать большой пул индивидуальных доноров.

Эти НКО также понимают, что им необходимо инвестировать в развитии человеческого потенциала, и поэтому большинство из них по сравнению с другими организациями схожего размера, платят очень высокую зарплату руководителям. Также эти НКО сумели создать надежную внутреннюю инфраструктуру, включая сложные информационно-технологические системы. Они не боятся инвестировать в организационное развитие, несмотря на широко распространенное мнение, что доля административных расходов должна быть как можно ниже.<sup>10</sup> И хотя ни одна из этих управленческих практик сама по себе не ведет к феноменальному успеху, надежная организационная основа очень важна для достижения устойчивого долговременного эффекта.

Когда НКО применяет все эти инструменты одновременно – шесть высокоэффективных практик в паре с основными управленческими навыками – она создает импульс, из которого рождается дальнейший успех. «Это как слепить снежный ком», - говорит один из волонтеров «Дома для человечества». – «Сначала приходится потрудиться и это требует немало сил. Но как только вам удалось сдвинуть его, скорость движения нарастает, и он начинает катиться сам по себе».

### **Использование «силы рычага» для продвижения социальных изменений**

Почему эти НКО привлекают внешние силы, если было бы гораздо легче сконцентрироваться только на росте собственной организации? Потому что они действительно стремятся к достижению реальных результатов. Эти организации и люди, которые руководят ими, хотят решить множество серьезных проблем, от которых страдает наш мир: голод, бедность, плохое образование, климатические изменения. Они жаждут изменить мир. Они хотят не просто «подлечить» больные места. Они стремятся атаковать и устранить коренные причины социальных болезней.

Организация «Учительство для Америки» считает важным не просто поднять уровень успеваемости в классах; она хочет трансформировать всю систему образования в Америке. «Дом для человечества» считает важным не просто строить дома; организация также стремится искоренить поселение в ветхом жилье и стереть такое явление, как бездомность, с лица Земли. «Год города» считает важным не просто создать несколько успешных молодежных объединений; организация хочет, чтобы каждый молодой человек посвятил год жизни служению своему сообществу.

Но в каждой из этих 12-ти организаций отважный идеализм основан на реальном прагматизме. Эти НКО не столько глубоко идеологичны, сколько сфокусированы на достижении более глобальных результатов. Основатель организации «Взаимопомощь» говорит: «Для меня достижение социального эффекта важнее собственной правоты». Если для этого необходимо умерить собственное эго, или даже поставить личные интересы и интересы организации на второе место, эти социальные предприниматели сделают все возможное – в пределах разумного.

«Мы очень прагматичны», - говорит Гвен Рута, программный директор по альянсам организации «Экологическая защита». – «Мы только и думаем, что о результатах. Неважно, с кем мы работаем, если мы можем добиться надежных результатов. И мы будем использовать любые инструменты, чтобы двигаться вперед: мы будем судиться, сотрудничать с бизнесом, лоббировать наши вопросы в конгрессе, заниматься массовым просвещением. В нашем арсенале есть каждый из этих инструментов, и мы используем те из них, которые с наибольшей вероятностью помогают нам достигать цели».

Даже если НКО будут использовать и совершенствовать все описанные шесть практик, они все равно не смогут решить глобальные проблемы человечества. Другие сектора тоже должны присоединиться. Чтобы произошли реальные изменения, лидеры из власти и бизнеса должны учиться у высокоэффективных НКО и в том числе использованию описанных здесь шести практик. Представители власти могли бы видеть в НКО не только удобных партнеров, которым можно передать часть работы по предоставлению социальных услуг, но также ценный источник социальных инноваций и инициатив по изменению социальной политики. Бизнес мог бы вступать в партнерства с ведущими НКО, чтобы совместно разрабатывать инновационные системы, которые позволяют использовать ресурсы рыночной экономики на общее благо. А частные доноры и волонтеры могут увеличить социальный эффект своих инвестиций, поддерживая те НКО, которые достигают наиболее значимых изменений, а не те, что придерживаются традиционных и часто ошибочных идей об эффективности.

Мы уверены, что, если НКО, бизнес и власти не будут следовать описанным здесь шести практикам для достижения максимального эффекта, мы обречены на трудное движение вперед, с медленными, постепенными изменениями. Мы едва ли сможем приблизиться к решению проблемы глобального потепления. Мы будем понемногу финансировать программы, которые способствуют лишь увековечиванию бедности. Мы по-прежнему будем жить в ситуации, где миллионы детей растут, не имея доступа к услугам здравоохранения. И мы по-прежнему будем совершать одну из величайших ошибок: уделять больше внимания процессу, чем достижению эффекта.

## Методы исследования

Поскольку мы хотели выявить и понять общие характеристики высокоэффективных НКО, наша первая задача заключалась в том, чтобы найти работающее определение понятия «эффект». Сначала мы размышляли над конкретными результатами: Удалось ли организации достичь существенных и устойчивых результатов на национальном и международном уровне? Вторая часть нашего определения была более абстрактной: Удалось ли организации существенным образом повлиять на изменение системы или сферы деятельности?

Затем нам нужно было решить, какие организации включить наше исследование. Мы хотели изучить освобожденные от налогов благотворительные организации США, подпадающие под статью 501(c)(3) налогового законодательства США, которые работают, главным образом, для достижения общего социального блага. Поэтому мы исключили членские ассоциации, такие как студенческие братства. Мы хотели понять, как НКО добиваются масштабного эффекта в относительно короткие сроки, поэтому мы изучали организации, основанные в конце 1960-х и позже (мы также исключили организации, работающие менее 10 лет, так как пока невозможно судить об устойчивости эффекта их деятельности). Наконец, мы хотели изучить НКО, которые работали в похожих социальных, политических, экономических обстоятельствах, поэтому мы исключили НКО, основанные за рубежом, а также грантодающие фонды с большим основным капиталом.

Мы использовали четырехступенчатый процесс отбора и изучения организаций, которые отвечали нашим критериям. Поскольку не существует объективных показателей для измерения эффекта (таких, например, как «совокупный доход держателей акций»), мы вынуждены были использовать более субъективные критерии для оценки этих НКО. Поэтому мы позаимствовали методы, предлагаемые в учебниках по управлению, в частности в книге «Созданные надолго» (*Built to Last*).

Сначала мы опросили 2 790 руководителей НКО, которые представляли разные сферы деятельности некоммерческого сектора, и попросили их назвать до пяти организаций в их сфере деятельности, которые, по их мнению, за 30 лет создали наиболее существенный эффект, и попросили их объяснить сделанный выбор. Затем мы попросили 60 экспертов в девяти различных сферах деятельности (таких как искусство, экология, развитие молодежи) помочь нам проанализировать результаты исследования, добавить к списку другие организации и, наконец, сократить список примерно до 35 организаций, которые отвечали бы всем нашим основным критериям. Работая с нашими консультантами по исследованию и дополнительными источниками, такими как годовые отчеты и открытая информация о результатах деятельности организаций, мы определили окончательный список из 12 высокоэффективных организаций, деятельность которых по возможности отражала бы разные сферы деятельности сектора, бизнес-модели, бюджеты, географический охват и занимающую позицию лидера.



Мы потратили почти два года на изучение этих 12-ти организаций. Мы собирали статьи, кейсы и книги об НКО; приходили в их головные офисы; провели от 10 до 15 интервью с руководством организаций, членами советов директоров и другими лидерами; мы анализировали внутреннюю информацию, включая бюджетные данные, уровень заработных плат, уровень текучести кадров и уставы организаций.

Наконец, мы проанализировали все данные с точки зрения моделей, которые позволяют понять, как эти НКО добились значимого эффекта, и протестировали их с самими этими организациями и с группой экспертов. Наиболее важные темы стали описанными здесь шестью практиками.

*Хезер МакЛеод Грант и Лесли Р. Кратчфилд*

---

<sup>1</sup> Все факты и цитаты, приведенные в этом кейсе и других кейсах, использованных в статье, взяты из интервью с сотрудниками организации или из внутренних и общедоступных источников, таких как годовые отчеты. Данные по бюджету и другие данные в основном отражают отчетный период 2005 года, именно тогда проводилось исследование.

<sup>2</sup> Патришия Селлерс, «Обучая корпоративных гигантов, как привлекать персонал» (Patricia Sellers. "Schooling Corporate Giants on Recruiting.") Журнал *Fortune*, 27 ноября 2006 года.

<sup>3</sup> Есть несколько статей, опубликованных в *Stanford Social Innovation Review*, и ряд книг в некоммерческом секторе, которые во главу угла ставят эффективность организаций или развитие организации как средства достижения социального эффекта. Читайте: Джеффри Л. Брадач «Большие планы» (Jeffrey L. Bradach. "Going to Scale") *Stanford Social Innovation Review* (Весна 2003): 19-25; Вильям Фостер и Гэйл Файн «Как НКО становятся очень большими» (William Foster and Gail Fine. "How Nonprofits Get Really Big") *Stanford Social Innovation Review* (Весна 2007): 46-55; и Кристин В. Летс, Вильям П. Раен и Ален Гроссман «Высокоэффективные некоммерческие организации» (Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman. *High Performance Nonprofit Organizations*), New York: John Wiley & Sons, 1999.

<sup>4</sup> См. Ширли Сагава «Выполняя обещания: Социальные предприниматели и объединение усилий в новую эпоху предпринимательства» (Shirley Sagawa. "Fulfilling the Promise: Social Entrepreneurs and Action Tanking in a New Era of Entrepreneurship"), подготовлено New Profit Inc. (Февраль 2006 года); Боб Смакер «Руководство по лоббированию для НКО» (Bob Smucker. *The Nonprofit Lobbying Guide*.) Вашингтон: Independent Sector, 1999 год; и Сюзан Риз «Эффективная некоммерческая деятельность по защите интересов граждан» (Susan Reese. "Effective Nonprofit Advocacy"), рабочие материалы, разработанные Институтом Аспена (Aspen Institute), можно скачать на сайте организации.

<sup>5</sup> См. Ширли Сагава и Эли Сигал «Общие интересы, общее благо: достижение результата через партнерство бизнеса и социального сектора» (Shirley Sagawa and Eli Segal. *Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships*), Кэмбридж, Массачусетс: Harvard Business School Press, 2000 год; Дж. Грегори Диз «Предпринимательство в НКО» (J. Gregory Dees. "Enterprising Nonprofits"), *Harvard Business Review* (Январь-февраль 1998 года); и Джеймс Остин «Проблемы сотрудничества: Как бизнес и НКО могут добиться успеха, вступая в стратегические альянсы» (James E. Austin. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*), Сан-Франциско: Jossey-Bass Publishers, 2000 год.

<sup>6</sup> См. Джоэл М. Подольный «Сети для хорошей работы» (Joel M. Podolny. "Networks for Good Works") *Stanford Social Innovation Review* (Зима 2007); и «Эффективное вовлечение выпускников: ключевые темы и перспективные модели» ("Effective Alumni Engagement: Key Themes and Promising Practices") внутреннее исследование, опубликованное Omidyar Network (анализ McKinsey & Company, 2003 год).

<sup>7</sup> См. Ори Брафман и Род Бексторн «Морская звезда и паук: Непобедимая сила организаций, не имеющих лидера». (Ori Brafman and Rod Beckstrom. *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*), New York: Portfolio, 2006; и Джералд Ф. Дэвис, Даг МакАдам, В. Ричард Скотт и Маейр Н. Зальд «Социальные движения и теория организации» (Gerald F. Davis, Doug McAdam, W. Richard Scott, and Mayer N. Zald, eds. *Social Movements and Organizational Theory*), New York: Cambridge University Press, 2005.

<sup>8</sup> См. Кристин В. Летс, Вильям П. Раен и Ален Гроссман «Некоммерческие организации высокой эффективности» (Christine W. Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman. *High Performance Nonprofit Organizations*), Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 1999. В своей дискуссии о способности к адаптивности в контексте лидерства авторы цитируют Рональда А.Хайфетца «Лидерство без простых ответов» (Ronald A. Heifetz. *Leadership Without Easy Answers*), Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1994.

<sup>9</sup> См. Грегори Б. Маркус «Построение лидерства: Результаты длительной оценки Программы стипендий Фонда Келлог» (Gregory B. Markus. "Building Leadership: Findings From a Longitudinal Evaluation of the Kellogg National Fellowship Program") Battle Creek, Mich.: W.K. Kellogg Foundation, 2001; и Бетси Хабард «Инвестирование в лидерство: Том 1 – Программа для грантодателей – Понимание лидерства в НКО секторе» (Betsy Hubbard. "Investing in Leadership: Vol. 1 – A Grantmaker's Framework for Understanding Nonprofit Leadership Development") Washington, D.C.: Grantmakers for Effective Organizations, 2005.

<sup>10</sup> См. Стефани Лоуэлл, Брайн Трелстэд и Билл Миан «Игра в рейтинги» (Stephanie Lowell, Brian Trelstad, and Bill Meehan. "The Ratings Game") *Stanford Social Innovation Review* (Лето 2005): стр. 39-45.