

## Вопросы и ответы: Вовлечение совета директоров в процессы развития организации и поиска поддержки для организации

**Май 2011 г.**

13 апреля 2011 года президент американской консалтинговой организации Not for Profit Group (шт. Флорида) Кевин Стрикленд (Kevin Strickland) под эгидой информационного агентства GuideStar провёл [вебинар](#), посвященный практике вовлечения совета директоров НКО в процессы развития. Далее рассмотрены вопросы по данной теме, которые Кевин и его коллеги часто слышат от представителей некоммерческого сообщества.

**Как мне следует взаимодействовать с членом совета директоров, который работает в комитетах по развитию ещё трёх местных некоммерческих организаций? Я опасюсь раскрывать ему имена наших ключевых доноров.**

Я бы порекомендовал честно и открыто обсудить ваши опасения с этим членом совета. Распространены случаи, когда члены высшего руководящего органа НКО действительно работают и в других советах, создавая потенциальную опасность подобного рода. По моему опыту, большинство коллег не станут «обчищать» базу данных ваших сторонников. Чаще всего в советах НКО работают честные люди с добрыми намерениями, которые руководствуются благородным стремлением помочь организации. Но если ваши опасения основаны на том, что ранее данный член совета уже был замечен в разглашении конфиденциальной информации, то я бы посоветовал задуматься о целесообразности его/её дальнейшего присутствия в составе совета директоров.

**Как вы поступаете с членами совета директоров, у которых просто отсутствует желание содействовать развитию организации?**

Прежде чем распрощаться с такими членами совета, пожалуйста, подумайте вот о чём: Знают ли они, как привлечь потенциальных доноров для вашей организации? Возможно, вы сочтёте этот вопрос наивным, но в советах директоров на удивление много тех, кто просто не обладает навыками развития. Если у вас нет уверенного ответа на данный вопрос, то я бы посоветовал составить обзор потребностей организации и предложить способы поддержки со стороны совета, которые могут выражаться в выполнении руководящих функций, помощи в назначении встреч с потенциальными донорами и т.д.

Вторая мысль касается энтузиазма и заинтересованности членов совета. Если кто-то из них не проявляет интереса к миссии организации, то никакие просьбы и требования с вашей стороны не усилят его или её мотивацию.

Также очень важно подумать о предназначении и роли каждого члена совета директоров. Некоторым самым активным участникам процесса развития претит мысль о составлении бюджета организации. И наоборот: те, кого не особо вдохновляет деятельность по развитию, могут проявить другие профессиональные качества. Ваша задача заключается в том, чтобы прояснить для себя сильные и слабые стороны каждого члена совета директоров и распорядиться этими ресурсами правильно и наиболее эффективно.

**А что если всё сделано именно так, но у меня всё равно не получается сосредоточить внимание членов совета на чём-либо другом, кроме обсуждения «идей» с постоянной постановкой задач (для МЕНЯ) по воплощению этих идей? А ведь мой человеческий ресурс тоже не безграничен.**

В одной из самых лучших прочитанных мной историй об управлении организацией говорится о руководителе, который устал от того, что сотрудники постоянно ходят к нему с идеями и планами, но в редких случаях воплощают их самостоятельно. Чтобы решить эту проблему, всякий раз, когда кто-то обращался к нему с жалобой или новой идеей, директор поручал сотруднику составить краткое предложение на двух страницах с описанием способов решения проблемы и собственной роли в данном процессе. Как вы думаете, что произошло? Каждый стал участвовать в решении проблем, а не просто рассуждать о них.

Прежде чем хвататься за голову и рвать на себе волосы, подумайте вот о чём. Большинство членов совета руководствуются добрыми намерениями, верят в дело вашей организации и откликнутся на вашу просьбу, если сочтут её разумной с учётом других профессиональных обязанностей. В следующий раз, когда кто-то предложит вам идею, возложите ответственность на её автора. Например, вы можете сказать: «Том, ваша идея замечательна, спасибо за то, что решили её озвучить. Чтобы шансы на успех были максимальными, давайте посвятим несколько минут обсуждению структуры поддержки, которая мне потребуется для реализации идеи. Том, поделитесь, пожалуйста, своими соображениями о том, что нам следует предпринять, и в какой мере вы готовы работать вместе со мной, чтобы довести дело до конца?»

Далее Том озвучит свои мысли, после чего вы ответите: «Спасибо, Том, я ценю ваше стремление помочь. Похоже, мы сегодня рассмотрели много хороших идей, но думаю, что все согласятся с тем, что предложение Тома имеет самые высокие шансы на успех. Почему бы нам не поработать вместе, чтобы воспользоваться этими шансами? Я побеседую с каждым из вас, чтобы прояснить ваши роли в процессе воплощения идеи. Еще раз благодарю вас за поддержку, Том». Подходит вам такой вариант?!

**Мой совет директоров проявляет повышенный интерес к «продуктам» фандрайзинга - видам поступлений для поддержки чего-либо, и уделяет гораздо меньше внимания пожеланиями донора. Как изменить эту ситуацию?**

Организациям следует перейти от «событийного менеджмента» к построению глубоких индивидуальных отношений с донорами и спонсорами. В таком формате взаимодействия главным является не то, что вы хотите продать, а о то, что они хотят купить. Я думаю, что в процессе собственной профессиональной деятельности члены совета директоров чаще всего используют именно такой формат отношений, однако, входя в зал заседаний, почему-то оставляют эту мудрость за дверью.

Я предлагаю поинтересоваться, как члены совета строят отношения в своей деловой практике. Предполагаю, что они расскажут о том, что их цель - понять потребности потребителей и предоставить соответствующие товары и услуги, чтобы сформировать лояльную потребительскую аудиторию на долгосрочную перспективу. Помогите членам вашего совета понять, что управление

некоммерческой организацией подобно ведению бизнеса. Сделайте так, чтобы они помогли вам формировать связи с донорами точно так же, как они налаживают контакты со своими потребителями.

### **Как следует приступать к развитию организации, если она создана недавно?**

Основываясь на информации, полученной от совета директоров, приступайте к описанию типов индивидуальных и корпоративных доноров и спонсоров, которых могла бы заинтересовать миссия вашей организации. Затем, обобщите характеристики тех, кто может проявить интерес, оформите выводы в виде документа, и поделитесь ими с каждым членом совета директоров. Попросите каждого члена совета определить в своей сфере влияния круг лиц и компаний, соответствующих «целевым» характеристикам.

Как только у вас появится эта информация, вы сможете сделать следующий шаг - определить наиболее подходящий способ установления контакта с теми, кто вошёл в список. (Обращайтесь ко мне по адресу [kevin@notforproftgroup.com](mailto:kevin@notforproftgroup.com), и я пришлю образец сценария «Член совета директоров официально представляет вас донору»).

Поощряйте вклад совета и предлагайте варианты следующих шагов, таких как составление графика встреч (с потенциальными донорами), в каждой из которых вместе с вами будет участвовать тот член совета, который внёс в список данного донора. Или, по крайней мере, попросите члена совета позвонить потенциальному донору от вашего имени. Позаботьтесь о том, чтобы каждый член совета получал информацию о развитии событий. Коммуникация – это ключ к построению отношений внутри организации.

### **Если некоторые члены совета директоров успешно избегают участия в развитии организации, то почему другие должны этим заниматься?**

К сожалению, закон жизни таков, что не каждый стремится участвовать в развитии организации либо не очень подходит для этой роли. Однако это не означает, что за КАЖДЫМ отдельно взятым членом совета не должна быть закреплена конкретная роль, определяющая его/её значение в качестве ресурса для организации.

Однажды я работал в совете, где казначеем был Сертифицированный аудитор (Certified Public Accountant). Несмотря на то что он очень стеснялся просить клиентов поддержать организацию, он безукоризненно проводил аудиторские проверки и контролировал финансы организации. Каждому члену совета была известна и понятна его роль. Его ценность заключалась в экономии значительных ресурсов совета, которые в противном случае пришлось бы израсходовать на оплату услуг бухгалтера. Обращайте внимание не на слабые, а на сильные стороны людей, и стремитесь к тому, чтобы их уникальные компетенции соответствовали потребностям организации.

### **Как преодолеть страх отказа, когда обращаешься за поддержкой?**

Две основные причины, по которым участники процесса развития не могут получить убедительное согласие донора - это а) боязнь отказа, и б) отсутствие навыка. Я рассмотрю первую причину. Обращаясь за поддержкой, никто не хочет услышать «Нет». Это ключевой фактор отступления от цели. Знакома ли вам

ситуация, когда вы сидите за рабочим столом, собираясь позвонить потенциальному донору, и вас одолевает страх, учащается сердцебиение, пот градом? (Для информации: если с вами такое случилось, то вы не одиноки).

И вот уже рука тянется к телефону, вы подбадриваете себя, делаете глубокий вдох, потом выдох, и вдруг осознаёте, что прежде чем «набрать номер долларов», для лучшего эффекта вашей системе необходим кофе! Затем, после приёма кофеина, вы возвращаетесь на рабочее место и находите важные сообщения, на которые обязательно надо ответить, а также множество бесконечных горящих мероприятий, на которых необходимо ваше присутствие! Не так ли?

Иногда нам проще разобрать файлы, чем сделать звонок и попросить о поддержке. Причина: боязнь отказа. Мы всегда делаем то, что мы знаем, любим и хотим делать, и избегаем того, что нам просто не хочется делать, не нравится или доставляет дискомфорт.

Вам поможет следующее.

Во-первых (и в первую очередь), подготовьтесь к типичным возражениям, которые вы неизбежно услышите. Наиболее распространённые звучат так:

- **«Вот уже 15 лет мы поддерживаем организацию N.»**
- **«Мы не можем предоставить поддержку; у нас сократили бюджет.»**
- **«Я сейчас очень занят(а).»**
- **«Пришлите мне информацию по почте.»**
- **«Я уже оказываю безвозмездную помощь.»**
- **«Давайте обсудим это по телефону; и сэкономим время нам обоим.»**

Когда вы знаете, что вам предстоит услышать, вы можете заранее подумать над ответом. Подготовка является ключевым моментом. Ниже приведены примеры убедительных ответов:

**«Давайте обсудим это по телефону; и сэкономим время нам обоим».**  
*«Господин Смит, мы предлагаем целый ряд услуг и программ для сообществ. Мы стремимся к тому, чтобы возможности нашей организации соответствовали целям и задачам тех, кто нас поддерживает. Если мы встретимся, то я больше узнаю о вас и о вашей компании, и, вероятно, смогу предложить некоторые возможности, которые вы сочтёте наиболее подходящими на сегодняшний день или на будущее. Сможем ли мы встретиться и поговорить в ближайшие две недели?»*

**«Сейчас неудачное время для разговора; я занят», /решительное заявление>**  
**«Понимаю. Какое время будет для вас более удобным? (Ждите ответа).**  
Иногда подобные слова – всего лишь «дымовая завеса», скрывающая «настоящий» отказ.

- **В случае положительного ответа**  
*«Какое время наиболее удобно для вас?» Дождавшись ответа: «Отлично, я позвоню вам примерно через неделю, чтобы уточнить время встречи. Буду рад(а) с вами пообщаться!»*
- **В случае отрицательного ответа**  
*«Я вас прекрасно понимаю: “время – деньги” для всех нас. С вашего разрешения, я буду периодически вам звонить, и, возможно, мы сможем пересечься. Вы не будете возражать, если я перезвоню месяца через три?»*

**«Я уже поддерживаю другую организацию».**

*«То, что вы поддерживаете некоммерческие инициативы, многое говорит о вас и вашей щедрости по отношению к нашему сообществу. Если это возможно, мне всё же хотелось бы встретиться с вами и узнать больше. Если в будущем у вас возникнет возможность и желаете сделать пожертвование, наша организация будет одним из дополнительных вариантов. Сможем ли мы встретиться в ближайшие две недели?»*

**«Я уже занимаюсь благотворительностью на рабочем месте (Я уже оказываю безвозмездную помощь)».**

*«Прежде всего, хочу поблагодарить вас за помощь нашему сообществу. Организации, подобные нашей, получают огромную пользу от щедрой поддержки со стороны таких людей, как вы. Я глубоко уважаю и ценю вашу благотворительную деятельность, и поэтому искренне стремлюсь встретиться и узнать больше о ваших альтруистических целях и задачах. Подобные знания могут открыть дополнительные возможности для будущего сотрудничества».*

Также следует учитывать, что, озвучивая просьбу о поддержке по телефону незнакомым людям, мы зачастую сами создаем условия для отказа. Общение по телефону больше подходит для назначения личной встречи, но не для обращения за благотворительной помощью.

**Как найти новых членов совета и создать для них широкие перспективы, если действующий состав совета директоров весьма пассивен в вопросах развития организации?**

Я отвечу на ваш вопрос по пунктам.

- **Как найти новых членов совета директоров?** Каждый человек, который верит в организацию или участвует в осуществлении её миссии, может пополнить список кандидатов. Это могут быть основные сторонники, рекомендованные кандидаты или даже те люди, на чью жизнь повлияла ваша деятельность. Настало время мыслить нестандартно. Если человек «банкир», это ещё не значит, что он является подходящей кандидатурой.
- **Как создать широкие перспективы для новых членов совета директоров?** Отдельно от официальных заседаний назначьте время для встречи с членами совета и разъясните их роль в развитии организации. Опишите процесс проактивного развития и, чтобы услышать встречные предложения, обратитесь за помощью и поддержкой. Помните о том, что вы не можете обозначить перспективы кому-либо, пока у вас не будет чёткого и конкретного процесса,

зафиксированного в письменном виде. Как только у вас появится утверждённый документ, вы сможете точно обозначить роль каждого в процессе развития организации. И чтобы данный процесс оказался эффективным, присоединяйтесь к нашему виртуальному тренингу на сайте [www.notforprofitgroupvt.com](http://www.notforprofitgroupvt.com). Прежде чем приглашать новых членов совета, попросите их просмотреть тренинг, чтобы говорить на одном языке.

### **Как мотивировать и вдохновлять действующий состав совета директоров на активное участие в развитии организации?**

**Во-первых (и в первую очередь),** не путайте понятия «вдохновение» и «мотивация». В буквальном смысле слова *вдохновение* означает «вдох». *Мотивация* означает «движение». Вдохновляя членов совета на развитие организации, ожидайте мимолетного эффекта (Вы когда-нибудь приобретали курс тренировок после Дня благодарения, а потом через три дня полностью забывали о нём?)

Мотивация, в свою очередь, предполагает, что для кого-то создаётся возможность двигаться из сегодняшней ситуации в пункт назначения, который вы видите в завтрашнем дне. Чтобы сформировать мотивацию, возможно, потребуется некоторое время для определения ролей, которые вам следует предоставить каждому члену совета в процессе развития. Задайте им точное направление, предоставляйте оперативную обратную связь и выражайте признательность за проделанную работу. И тогда появится структура формирования мотивации.

### **Что если сферы влияния членов совета ограничены?**

Зачастую члены сообщества знают больше людей, чем они думают (или говорят об этом вам). Прежде всего, мне хочется поинтересоваться: не считаете ли вы, что это всего лишь «дымовая завеса», которую они создают, потому что бегут от развития как от чумы. Есть способ, который поможет узнать, что происходит на самом деле.

Объясните совету, что для запуска процесса развития вам необходима их помощь в поиске представителей сообщества, потенциально заинтересованных в поддержке организации. Возьмите флип-чарт и попросите членов совета помочь обозначить основные характеристики тех, кто склонен оказать поддержку организации. (Чтобы получить образец характеристики, обращайтесь к нам [по электронной почте](mailto:info@notforprofitgroupvt.com). Мы будем рады поделиться этой информацией.). Затем попросите каждого члена совета назвать как можно больше людей (не менее 10 человек), соответствующих указанным характеристикам. Попросите каждого члена совета записать имена всех известных им людей, которые обладают обозначенными качествами. Возможно, вас удивит количество названных имен.

Если сферы влияния членов совета действительно ограничены, значит, настало время оценить роль каждого из них. Если вы чувствуете, что развитие должно быть главной обязанностью совета, а реальная проблема заключается в отсутствии воли, навыков (навыки беспокоят меня меньше всего, так как людей можно научить) либо способности поддерживать развитие, то, возможно, вам следует кого-то отправить в отставку.

Для получения более подробной информации я предлагаю посетить наш новый сайт виртуального обучения [www.notforprofitgroupvt.com](http://www.notforprofitgroupvt.com), где вы сможете узнать о

действенных процессах привлечения и сохранения аудитории доноров и спонсоров. Вы также можете следить за нашей работой в Твиттере: @notforprofitgrp; в социальных сетях Linked-in и Facebook; поиск по названию организации Not for Profit Group.

Кевин Стрикленд (Kevin Strickland), Not for Profit Group  
© 2011, Not for Profit Group

*Кевин Стрикленд (Kevin Strickland) - один из учредителей и президент консалтинговой организации Not for Profit Group, которая специализируется на вопросах сохранения аудитории доноров и стратегиях привлечения сторонников НКО. Кевин Стрикленд имеет богатый опыт консультирования корпораций и организаций, действующих на территории США. В период работы в должности президента Коммерческого банка RBC во Флориде (Commercial Banking for RBC Bank in Florida), в его обязанности входило управление и построение процессов, обеспечивающих реализацию стратегий формирования и удержания лояльной аудитории клиентов.*

**Источник:** GuideStar, [http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/engaging-board-development-and-sponsorship.aspx?hq\\_e=el&hq\\_m=1078998&hq\\_l=5&hq\\_v=3b3d97ff08](http://www2.guidestar.org/rxa/news/articles/2011/engaging-board-development-and-sponsorship.aspx?hq_e=el&hq_m=1078998&hq_l=5&hq_v=3b3d97ff08)