

ЧТО СЛЕДУЕТ И ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ — ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА

Есть некоторые “следует” и “не следует”, относящиеся к деятельности некоммерческой организации. Их игнорирование плохо скажется на результативности и может значительно ее понизить.

Некоммерческие организации склонны несколько отстраняться от окружающей действительности. Их работники настолько убеждены в правоте своего дела и так ему преданы, что организация кажется им чем-то самодостаточным. Но это бюрократическая позиция. Некоторые работники организации уже не спрашивают себя: “Идет ли это на пользу делу?” Они спрашивают: “Соответствует ли это нашим правилам?” Такой подход не только снижает результативность работы, но и дезориентирует людей и разрушает их приверженность.

Хорошим примером того, чего делать не следует, могут быть действия одной крупной муниципальной больницы, которая испытывала дефицит медсестер. Руководство больницы разработало особую программу, направленную на то, чтобы медсестры “чувствовали себя комфортнее”. Однако кадровая текучка только усилилась, и дефицит медсестер стал ощущаться еще больше. Меры, которые должны были помочь медсестрам “чувствовать себя комфортнее”, произвели обратный эффект. Медсестры еще острее почувствовали несоответствие между тем, чем они должны были заниматься в больнице, и тем, что руко-

водство позволяло им делать. Предпринятые меры вызвали еще большее неудовлетворение медсестер.

В другой больнице медсестер сначала спросили: “Как *вы сами* можете определить свою производительность?” Все медсестры сказали, что их обязанность — уход за больными. Кроме того, все они пожаловались: “Вы заставляете нас бумажной работой, которая не имеет ничего общего с уходом за больными”. Решение было вполне простым: нанять чиновников — по одному в каждый отдел — которые возьмут на себя бумажную работу. Это дало медсестрам возможность заниматься тем, что, как им было известно, они должны были делать, — заботиться о больных. “Боевой дух” медсестер очень повысился, текучка исчезла, и вместо недостатка медсестер больница стала ощущать их избыток. Для выполнения той же работы хватало меньшего количества медсестер, и они занимались своим делом с удовольствием. В конце концов больница смогла значительно повысить отдельным медсестрам зарплату, не выходя за рамки сметы.

Любое изменение, любое решение, любая политика некоммерческих организаций должна начинаться с вопроса: “Повысит ли это нашу способность к осуществлению миссии?” Нужно начинать отсчет от конечного результата и идти от внешнего к внутреннему, а не наоборот.

Несовпадение позиций, как мы скоро узнаем, жизненно необходимо для принятия эффективных решений. Неконструктивная вражда и ссоры, наоборот, лишь подрывают дух организации.

Большинство людей считают, что вражда и ссоры говорят о “личных конфликтах”. Однако так бывает очень редко. Обычно вражда и ссоры — это симптомы того, что организации требуются изменения. Организация может развиваться очень быстро и перерасти свою структуру в процессе развития; тогда никто не может понять, за что он отвечает. Затем начинаются взаимные обвинения. Я был свидетелем подобного в благотворительной организа-

ции, которая кормила одиноких инвалидов. И волонтеры, и руководство организации были уверены, что их миссия — накормить беспомощных одиноких людей. Но с годами волонтеры начали заниматься и другими делами: открыли мобильный приют, стали помогать старикам в поиске своих родственников, в оформлении страховок и т.д. Организация теперь выполняла больше десятка разных видов услуг для малообеспеченных, пожилых людей и инвалидов. Однако вся организация по-прежнему была основана на доставке пищи беспомощным одиноким людям. Поэтому в организации начались бесконечные конфликты из-за того, что кто-то взял чью-то машину, кто-то опоздал, и из-за других мелочей.

Такая ситуация говорит о том, что вы должны обратить внимание на адекватность структуры организации ее деятельности. Возможно, структура организации соответствует скорее вчерашнему дню, чем сегодняшнему? Или раньше вы занимались небольшим семейным делом, а сейчас из маленького пансионата на четыре комнаты ваша организация выросла в отель на шестьсот мест, а структура осталась прежней? Повышение уровня помех — признак неполадок. Структура организации и реальность ее деятельности перестали соответствовать друг другу. Значит, вам необходимо менять структуру организации.

И последнее “не следует”: нельзя допускать грубость и невежливость. С самого сотворения мира молодые люди считали хорошие манеры обманом и лицемерием. Они считают, что манеры — не форма, а содержание. Если вы говорите “Доброе утро”, а на улице идет дождь, вас обьявят лицемером. Однако есть такой естественный закон — контакт двух движущихся тел вызывает трение. А хорошие манеры — это смазка, которая уменьшает такое трение. Молодежь всех поколений этого не понимает. Единственная разница между молодежью моего поколения и современными молодыми людьми в том, что нас на-

казывали, если мы грубо себя вели (однако это все равно не привило нам хороших манер). Вежливости нужно учиться — это необходимо для того, чтобы дать возможность разным людям, которые не обязательно симпатизируют друг другу, работать вместе. Благородные мотивы не оправдывают грубость и плохие манеры. Грубое обращение ранит людей, оставляет шрамы в душе. А с помощью вежливости можно многого добиться.

Самое важное “следует” — это необходимость строить организацию вокруг информации и коммуникации, а не привязываться к иерархии. Все члены некоммерческой организации, на всех уровнях, должны ответственно подходить к информации. Каждый человек в организации должен задавать себе два вопроса: *какая информация мне нужна, чтобы выполнять мою работу, и какую информацию я должен предоставить другим, чтобы они могли делать свою работу, в какой форме и когда именно.*

Когда я только начал работать, лет шестьдесят назад, информации просто не было. Организации должны были иметь многоуровневую жесткую структуру. Сейчас мы располагаем невероятными информационными возможностями. Это означает, что организации могут обходиться гораздо более простой структурой и не требуют такой многоуровневой иерархии. Это важное достижение. Нам известно, что каждый уровень управления представляет собой “реле”, а каждое реле в информационной цепи снижает силу сигнала наполовину и в два раза увеличивает “помехи”. Однако упомянутые изменения означают также, что индивидуальные члены организации должны брать на себя ответственность за информацию. В противном случае мы утонем в море бесполезных данных.

И самое главное, чтобы люди в основанной на информации организации брали на себя ответственность за сообщение тех данных, которые необходимы для более высоких уровней управления.

В качестве примера можно использовать одну старую историю. Сто лет назад два брата, оба хирурга в провинциальном городке в Миннесоте, основали первое медицинское учреждение современного типа — клинику Майо. Это было нечто совершенно новое, и никто не надеялся на успех новой клиники. Представьте себе двух провинциальных врачей, которые приглашали специалистов высшего класса разных профилей в клинику, где почти не было администрации. Однако клиника оказалась очень успешной. Каждый старший специалист был подотчетен непосредственно одному из двух братьев Майо. И каждый месяц заведующие отделениями представляли полный отчет о состоянии пациентов. В этом отчете, кроме того, предлагались изменения по управлению клиникой и лечению пациентов, а также способы повышения компетенции или результативности клиники. И каждый заведующий отделением — будь то урология или офтальмология — должен был в случае необходимости мобилизовать команду врачей из разных отделений клиники, чтобы обеспечить лечение конкретного пациента. Эта система, конечно же, применялась задолго до того, как появились компьютерные технологии.

В основном на информации учреждению люди должны брать на себя ответственность за передачу данных своим начальникам и коллегам и, что самое главное, за их *обучение*. Кроме того, все члены некоммерческой организации — как оплачиваемые работники, так и волонтеры — должны брать на себя ответственность за то, чтобы быть понятыми.

Для этого все должны продумать и представить в письменной форме свои обязанности в данной организации: какой должны вносить вклад и какие давать результаты. Затем каждый должен удостовериться в том, что все это правильно понимают на всех уровнях организации — сверху вниз, снизу вверх и по диагонали.

Кроме того, это дает возможность построить взаимное доверие. Организации построены на доверии. Доверие означает, что вы знаете, чего можно ждать от людей. Доверие — это взаимопонимание. Не взаимная любовь и даже не взаимное уважение. Предсказуемость. Доверие играет гораздо более важную роль в некоммерческой организации, потому что ее деятельность обычно зависит от работы большого количества волонтеров и других людей, которая находится вне контроля организации.

Однако есть также и преподаватели вузов, которым предоставляют бессрочный контракт, или пасторы, которые “никому не подчиняются”. Необходимо взаимное доверие — и если вы не знаете, чего ожидать друг от друга, вам будет казаться, что другие вас подводят. Люди предполагают — и это оправданное предположение, когда речь идет об общественной организации, — что все ее члены преданы общему делу. Поэтому, когда их предают (или им кажется, что их предают), разочарование бывает особенно горьким. В некоммерческой организации гораздо важнее, чем в бизнесе, настаивать на прозрачности обязательств и отношений; на ответственности за то, чтобы быть понятым, за обучение своих коллег.

Каждый верит в эффективность делегирования полномочий. Однако чтобы делегирование было продуктивным, при передаче полномочий нужно соблюдать определенные правила. Необходимо четко формулировать задание, чтобы обе стороны правильно понимали цели и договорились о конечных сроках сдачи промежуточных отчетов и выполнения задания. И самое главное, необходимо ясное понимание того, чего ожидают и какие обязательства берут на себя обе стороны — как передающая полномочия сторона, так и принимающая. Делегирование требует, чтобы передающая полномочия сторона следила за осуществлением деятельности. На самом деле это происходит достаточно редко. Мы передали вам полномочия, и на том конец. Однако передающая полномочия сторона по-прежнему несет

ответственность за результативность. Поэтому она должна следить за деятельностью другой стороны и обеспечивать выполнение задания — и выполнение качественное.

Наконец, в обязанности принимающей полномочия стороны входит задача информировать другую сторону о любых непредвиденных событиях, а не говорить: “Я сам с этим справлюсь”.

УСТАНОВЛЕНИЕ СТАНДАРТОВ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ, ОЦЕНКА

Чтобы каждый человек взял на себя ответственность за свой вклад и за то, чтобы быть понятым, нужны стандарты. Стандарты должны быть конкретными; например, в реанимационном отделении одной больницы, о котором я упоминал прежде, был следующий стандарт: квалифицированный специалист должен начать осмотр каждого нового пациента не позже чем через минуту с момента поступления в отделение.

Стандарты должны быть высокими; нельзя их занижать. Когда мы стали работать в развивающихся странах, все допустили одну и ту же ошибку. Мы сказали, что эти люди не обучены, не имеют соответствующей квалификации, поэтому давайте понизим стандарты. Если вы будете занижать стандарты, никогда ничего не добьетесь. Действовать более *неторопливо* — это совсем другое дело. Конечно, при новой деятельности и при работе с новыми людьми дела продвигаются медленнее. Вы совершаете ошибки. Но ваши стандарты четко определены. Я помню, как много лет назад в первый день учебы во втором классе мой школьный учитель вывесил на стене образцы чистописания и сказал нам: “Скоро вы будете писать таким почерком”. Никто из нас тогда не был на это способен, и большинство (в том числе я) так и не научились писать так красиво. Но никто из нас больше не думал, что можно гордиться неразборчивыми каракулями.

Четкие стандарты особенно важны для тех некоммерческих организаций, которые имеют централизованное управление и одновременно представляют собой “конфедерацию” местных автономных организаций. Раньше организации такого типа можно было пересчитать по пальцам, и это были, в основном, крупные организации. Один из старейших представителей — это, конечно же, католическая церковь. Затем появились Американская кардиологическая ассоциация, Красный Крест, скаутские организации и многие другие. Сейчас у нас есть сети больниц и системы государственных университетов. У нас есть крупные протестантские церкви, которые обеспечивают служителями и поддерживают несколько мелких церквей миссионерской и социальной направленности, каждая из которых имеет свое помещение, свою общину и формируемый местными средствами бюджет. Все они должны иметь единые стандарты. Однако каждая местная организация — совет, филиал, епархия, больница — должна обладать автономностью и принимать собственные решения. Нахождение баланса между этими противоречивыми требованиями независимости и согласованности требует, прежде всего, ясных и высоких стандартов. Однако такой тип конфедерации требует, чтобы центральная организация отвечала за некоторые моменты — практические дела, не только воззвания. В католической церкви, например, епископ отвечает за кадровую политику в своей епархии; он единолично назначает приходских священников. У скаутов центр занимается централизованным распространением программных материалов, удостоверений к значкам, а также нововведениями — такими, например, как организация “Ромашки”. Кроме того, штаб отвечает за национальный имидж организации и занимается связями с общественностью и правительственными организациями.

Таким организациям необходим также *контроль стандартов*. Это самый трудный момент. Для его осуществления исполнительному руководителю понадобится не

столько навык, сколько уважение — чтобы местный совет признавал право вето за центральной организацией, даже если членам совета это не нравится. Будет плюсом, если центральная организация станет контролировать назначение сотрудников и их продвижение по служебной лестнице, как это делают епископы Католической церкви. Однако в большинстве некоммерческих конфедераций местные организации сами набирают сотрудников. Поэтому конфедеративная форма организации требует, чтобы руководители высшего звена регулярно инспектировали местные организации — причем *лично*, а не через посредников. Это основное требование для добровольной конфедерации, члены которой мобилизуют местные ресурсы не только в целях достижения определенной производительности на местах, но и для осуществления общей миссии, которая выходит за рамки местных условий и потребностей.

Вдобавок люди в центральной организации должны все время напоминать себе: мы служим нуждам местных организаций — местных больниц, например. В наши обязанности входит разработка стандартов; но мы остаемся их слугами. То, чем мы занимаемся и не занимаемся и как мы занимаемся этим, воспринимается всеми членами нашей конфедерации как стандарты, как лицо организации в целом.

Стандарты должны быть очень высокими, а цели честолобивыми. С другой стороны, они должны быть достижимы. Фактически, их необходимо достичь — по крайней мере, их должны достичь самые успешные представители организации. Поэтому некоммерческие организации должны прилагать все усилия и распределять людей так, чтобы они могли результативно работать. Необходимо назначать людей на те должности, на которых их сильные стороны будут отвечать их обязанностям. И тогда можно предъявлять работникам обоснованные требования.

Однако необходимо использовать и “ударников” — чтобы расширить кругозор, дать перспективу, повысить ожидания и производительность всей организации. *Нужно*

задействовать самых успешных исполнителей. Оптимальный способ сделать это — способ, который максимально способствует признанию организации, — использовать самых успешных исполнителей как учителей своих коллег. Попросите их выступить на собрании местной организации и рассказать о том, как они смогли добиться таких выдающихся результатов. Ничто не может оказать такого сильного воздействия на деятельность отдела продаж, как индивидуальный опыт продавца, который выступает перед своими коллегами и говорит: “Я добился этого таким-то образом”. И это еще более важно для данного работника. Это самая ценная награда за его успех.

Члены организации должны знать о том, насколько успешна их деятельность, и тем более волонтеры. Если работа не оплачивается, достижение будет единственной наградой. Если цели и стандарты деятельности четко определены, становится возможной оценка деятельности. Конечно же, ответственность за эту оценку лежит на руководителе. Однако имея ясные цели и стандарты, работники могут сами оценить свою деятельность.

Оценка всегда должна начинаться с успехов. Никогда не начинайте с критики. Критика может подождать. Результативность может основываться только на сильных сторонах — на том, что у человека есть, а не на том, чего у него нет.

В этом и заключается функция любой организации — эффективно использовать сильные стороны человека для результативности и нейтрализовать человеческие слабости. Это главная задача организации.

ВНЕШНЯЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Еще одно основное правило: заставляйте ваших подчиненных, особенно управленцев, почаще обращать внимание на происходящее вне организации — чтобы *знать*, ради чего существует организация. Нет результатов внутри орга-

низации. Внутри организации можно подсчитать только затраты и издержки на достижение результатов. При этом очень легко замкнуться внутри организации и оторваться от реальности. Эффективные руководители некоммерческих организаций делают так, чтобы их подчиненные “выходили в поле” и регулярно там работали.

В одной из самых успешных крупных больниц, например, каждый сотрудник (в том числе бухгалтеры и инженеры) раз в год в течение недели работает в отделениях, помогая медсестрам. И каждый из них раз в два года под вымышленным именем становится пациентом больницы и сутки проводит в больничной палате. Есть старая пословица о том, что каждому врачу нужно переболеть, а каждый пациент должен быть хорошим врачом.

И еще: не допускайте того, чтобы люди в офисе всю жизнь проводили за письменным столом. Обеспечьте ротацию кадров и посылайте офисных работников в “поле”. В успешных армиях есть такой закон: каждого штабного офицера раз в несколько лет нужно посылать командовать частью.