

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Сорок лет назад, когда я только начинал работать с некоммерческими организациями, они считались маргинальными в американском обществе, в котором доминировали государственные учреждения и крупные промышленные компании. Фактически, сами некоммерческие учреждения разделяли такое представление о себе. Тогда мы верили, что государство могло и должно было выполнять все основные социальные задачи; а функции некоммерческой организации, если о таковых вообще можно было говорить, заключались в том, чтобы поддерживать правительственные программы или дополнять их.

Сегодня наше понимание изменилось. Мы знаем, что некоммерческие организации составляют основу американского общества и представляют собой его самую значимую характеристику.

Известно, что способность государства выполнять социальные задачи очень ограничена. Нам известно также, что некоммерческие организации выполняют гораздо более масштабную и важную работу, чем удовлетворение конкретных нужд. Учитывая то, что каждый второй взрослый американец служит волонтером в некоммерческих организациях и посвящает общественной работе, минимум, три часа в неделю, некоммерческие организации можно считать самым крупным “работодателем” Америки. Они также воплощают в себе и осуществляют истинно американскую приверженность членов сообщества к ответственному гражданству. На некоммерческий сектор по-прежнему приходится приблизительно та

же доля валового национального продукта Америки, что и сорок лет назад, — от 2 до 3 процентов. Однако роль некоммерческих организаций коренным образом изменилась. Сейчас мы сознаем, что некоммерческий сектор имеет определяющее значение для качества жизни Америки, определяющее значение для гражданственности, и действительно придерживается ценностей американского общества и американской традиции.

Сорок лет назад никто не говорил о “некоммерческих организациях” или “некоммерческом секторе”. Больницы были просто больницами, церкви были только церквями, скаутские организации — скаутскими организациями и т.д. С некоторых пор мы начали применять термины “некоммерческий” или “неприбыльный” (non-profit) ко всем этим учреждениям.<sup>1</sup> Эти термины дают только негативное описание, т.е. говорят нам о том, чем эти организации не являются. Но, по крайней мере, они выражают наше понимание того, что все эти организации, несмотря на их специфику, имеют нечто общее.

И сейчас мы начинаем понимать, в чем именно заключается это “нечто”. Дело не в том, что эти организации не работают ради прибыли, т.е. не относятся к сфере бизнеса. Дело в том, что они *выполняют* совсем другие задачи, чем правительственные и коммерческие организации. Коммерческие компании поставляют товары или услуги. Правительство осуществляет контроль. Коммерческая фирма выполняет свою задачу, когда потребитель покупает товар, платит за него и таким образом удовлетворяет свои потребности. Правительство выполняет свои функции в том случае, если ведет эффективную политику. “Некоммерческое” учреждение не поставляет ни

---

<sup>1</sup> В данной книге используется термин “некоммерческий”, а не “неприбыльный”. В России и Украине некоммерческие организации наделены правом осуществления предпринимательской деятельности с целью получения прибыли, если эта деятельность служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствует этим целям. — *Примеч. ред.*

товаров, ни услуг; оно также не занимается контролем. “Продукция” этого учреждения — не обувь и не эффективные законы. Его продукция — *измененный человек*. Некоммерческие организации изменяют людей. Их “продукция” — вылеченный пациент, обучающийся школьник, социально зрелый гражданин; это измененная человеческая жизнь в целом.

Сорок лет назад слово “менеджмент” в некоммерческих организациях считалось неприличным. Для них оно ассоциировалось с бизнесом, а к бизнесу они не имели никакого отношения. Фактически, многие из этих организаций верили в то, что не нуждались ни в чем таком, что можно было назвать “менеджмент”. В конце концов, они не стремились к получению “чистой прибыли” (bottom line).

Для большинства американцев слово “менеджмент” по-прежнему ассоциируется с управлением коммерческой фирмой. Более того, газетчики или телевизионщики, которые берут у меня интервью, всегда очень удивляются, узнав о том, что я работаю с некоммерческими организациями. “Что же вы для них можете сделать? — спрашивают они. — Помочь им собрать средства?” И когда я отвечаю: “Нет, мы вместе разрабатываем их миссию, их руководство, их менеджмент”, журналисты обычно говорят: “Но ведь это управление *бизнесом*, разве нет?”

Однако “некоммерческие” организации сами знают, что им как раз менеджмент нужен еще больше — именно потому, что у них нет “чистой прибыли” в традиционном понимании этого слова. Они знают, что им нужно научиться использовать менеджмент как инструмент осуществления своей миссии, иначе они с ней не справятся. Они знают, что нуждаются в менеджменте, чтобы иметь возможность сконцентрировать свои усилия. Действительно, сейчас наблюдается “бум менеджмента” в некоммерческих организациях, крупных и малых.

Однако очень мало из того, что доступно некоммерческим организациям в плане менеджмента и лидерства и может им помочь, разработано специально для них. Большая часть принципов и инструментов менеджмента и лидерства была предназначена для нужд бизнеса. В них недостаточно учитываются специфические характеристики некоммерческих организаций или их особые насущные потребности: их миссия, которая коренным образом отличается от миссии коммерческого и государственного секторов; “результаты” деятельности некоммерческих организаций; стратегии, необходимые для маркетинга их услуг и получения необходимых для осуществления их деятельности средств; необходимость инноваций и изменений в организациях, которые зависят от волонтеров и не используют прямого администрирования. Еще меньше внимания имеющиеся в наличии материалы уделяют специфическим человеческим и организационным реалиям некоммерческих учреждений; очень специфической роли правления в некоммерческой организации; необходимости привлекать волонтеров, развивать их и управлять ими для достижения эффективности; отношениям с множественными клиентскими группами; сбору средств; формированию фондов; и (особая тема) проблеме личностного угасания, которая так остро стоит в некоммерческих организациях — именно потому, что их сотрудники и волонтеры работают с энтузиазмом и самоотверженностью.

Таким образом, некоммерческие организации остро нуждаются в материалах, целенаправленно разработанных на основе их опыта и ориентированных на их реалии и проблемы. Именно эта потребность заставила моего друга, Роберта Буфорда из Тайлера (штат Техас) — успешного руководителя коммерческой компании — основать организацию *Leadership Network*, которая работает над проблемами лидерства и менеджмента в некоммерческих организациях, особенно в больших пасторских церквях, протестантских и католических, которые так быстро раз-

виваются в Соединенных Штатах в течение последних двадцати лет.

Мне выпала честь быть рядом с Робертом Буфордом с самого начала этой важной работы, и именно опыт той работы дал мне идею написания данной книги. Вернее, сначала появилась идея выпустить *аудиокурс по лидерству и менеджменту в некоммерческих организациях* (*Leadership and Management in the Non-Profit Institutions*), разработанный и поставленный мной, и записанный в основном тоже мной (“The Non-Profit Drucker”).

Мы выбрали аудиокассеты по двум причинам. Во-первых, их можно слушать где угодно: в машине, по дороге на работу; дома; на собрании. Во-вторых, нам было важно донести до аудитории — некоммерческих организаций — опыт и идеи выдающихся людей, которые основали важные большие и малые некоммерческие организации и руководили ими. А сделать это лучше с помощью записанного на пленку разговора, чем печатного текста. Соответственно, весной 1988 года вышел набор из двадцати пяти часовых аудиокассет. Они успешно используются в различных некоммерческих организациях, особенно для тренинга нового персонала, новых членов правления и новых волонтеров.

С самого начала мы также думали о книге, которая будет адресована некоммерческим организациям, и многие пользователи аудиокурса “Non-Profit Drucker” настойчиво убеждали выпустить тот же материал в печатной форме. “Мы хотим читать эту книгу, — говорили нам пользователи, — но таким образом, чтобы можно было и слышать, особенно вас, Питер, а также тех людей, у которых вы берете интервью.”

Эта книга начинается с осознания того, что некоммерческие организации стали громким успехом Америки за последние сорок лет. Во многих отношениях это “самая перспективная отрасль” Америки — говорим ли мы

об учреждениях из сферы здравоохранения, таких как Американская кардиологическая ассоциация (*American Heart Association*) или Американское общество борьбы с раковыми заболеваниями (*American Cancer Society*), которые возглавили исследования “болезней века”, их профилактики и лечения; или о таких неприбыльных организациях, как Организация герлскаутов США (*Girl Scouts of the USA*) и Организация бойскаутов США (*Boy Scouts of the USA*), которые являются крупнейшими некоммерческими объединениями мужчин и женщин в мире; или о быстро развивающихся пасторских церквях; или о больницах; или о многих других некоммерческих организациях, которые возникли как средоточие эффективной социальной деятельности в стремительно и бурно меняющейся Америке. Некоммерческий сектор стал “гражданским обществом” Америки.

Однако сегодня перед некоммерческими организациями стоят очень важные и разнообразные задачи.

Первая — сделать жертвователей (*donors*) заинтересованными соисполнителями или соратниками (*contributors*). В целом некоммерческие организации в США сейчас собирают во много раз больше средств, чем сорок лет назад, когда я начал с ними работать. Однако их доля в валовом национальном продукте остается той же (2-3 процента); и я считаю позором для США, серьезной неудачей то, что обеспеченные, хорошо образованные молодые люди жертвуют меньше, чем в свое время жертвовали их не столь состоятельные и менее образованные родители. Если судить о здоровье определенного сектора экономики по его доле в ВВП, некоммерческий сектор выглядит отнюдь не здоровым. Доля ВВП, которая приходится на сферу досуга, увеличилась за последние годы более чем в два раза; ассигнования на медицинское обслуживание повысились с 2 процентов ВВП до 11; доля образования, особенно высшего, утроилась. Однако доля некоммерческих организаций, которые отвечают за изменение людей,

совсем не увеличилась. Мы знаем, что не стоит надеяться на получение средств от “доноров”, они должны стать “собратниками”. Именно это я считаю первой задачей, которую предстоит решить некоммерческим организациям.

Это нечто большее, чем просто получение дополнительных средств для выполнения важной работы. Средства необходимы, прежде всего, для того, чтобы некоммерческие организации могли осуществить ту миссию, которая всех их объединяет: удовлетворение потребности граждан в самореализации, достижении своих идеалов, своих убеждений, веры в себя. Сделать каждого донора соратником — означает, что американцы смогут увидеть того, кого хотят увидеть (или должны хотеть увидеть), глядя утром на себя в зеркало, — гражданина, который взял на себя ответственность. Кого-то, кто радеет о своем ближнем.

Вторая важная задача для некоммерческих организаций — сформировать сообщества на основе общих ценностей. Сорок лет назад большинство американцев уже не жили в маленьких городках, но выросли именно в них. Они росли как члены местной общины. Им не приходилось выбирать, и порой община навязывала много ограничений. Однако это все же была община.

Сегодня подавляющее большинство американцев живут в мегаполисах и их пригородах. Они уехали со своей родины, но по-прежнему нуждаются в общине. И именно работа в качестве неоплачиваемого персонала в некоммерческих организациях может дать людям чувство общности, принадлежности к общине, дать цель, направление — будь то работа с местной организацией герлскаутов, работа волонтером в больнице или лидера библейского кружка в церкви. Снова и снова, когда я разговариваю с волонтерами, я спрашиваю их: “Почему вы готовы тратить на это время, если вы и без того тяжело работаете на основной работе?” И снова и снова я слышу один и тот же ответ: “Потому что я знаю, чем я здесь занимаюсь. Здесь я вношу свой вклад в общее дело. Здесь я член общины”.

Собственно, некоммерческие организации как раз и *являются* общиной Америки. Они дают индивиду все больше и больше возможностей плодотворно работать и достигать успехов. Именно потому, что работа волонтеров не поощряется материально, они должны получать больше морального удовлетворения от своего вклада в общее дело. Ими нужно управлять как неоплачиваемым персоналом. Однако большинству руководителей некоммерческих организаций еще нужно научиться этому. И я надеюсь помочь им в этом — не поучениями, но примерами успеха.

Эта книга состоит из пяти частей:

I. МИССИЯ ПРЕЖДЕ ВСЕГО

— ваша роль как лидера

II. ОТ МИССИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ РЕЗУЛЬТАТАМ

— эффективные стратегии маркетинга, внедрения инноваций и формирования фондов

III. УПРАВЛЕНИЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

— как определить результативность и как ее измерить

IV. ЛЮДИ И ОТНОШЕНИЯ

— ваш персонал, ваше правление, ваши волонтеры, ваша община

V. РАЗВИТИЕ СЕБЯ

— вы как человек, руководитель и лидер

В каждой части я сначала раскрываю тему. Затем идет несколько интервью с добившимися успеха в некоммерческом секторе деятелями. Каждая часть завершается кратким резюме практической направленности.

Перед многими людьми я в неоплатном долгу. Во-первых, я хочу выразить благодарность своим соратникам,

руководителям некоммерческих организаций, которые так щедро делились опытом и благодаря которым стало возможным появление этой книги. Их достижения в своих организациях показывают всем нам, чего мы можем добиться и как мы можем добиться этого.

Кроме того, я обязан больше, чем могу выразить словами, моему другу Роберту Буфорду, который на протяжении всего проекта неизменно оказывал поддержку, помогал советами, был верен нашему делу. Его пример, пример успешного делового лидера, который посвящает все больше и больше своего профессионализма, своего времени и своих средств руководству в некоммерческих организациях, делу изменения людей, служит путеводной звездой для всех нас.

Наконец, эта книга многим обязана трем редакторам: Филипу Генри — продюсеру и редактору аудиокурса; моему другу Кэссу Кэнфилду — редактору издательства *HarperCollins*, который мастерски сумел трансформировать устную речь в письменную, сохранив в то же время непосредственность разговорного стиля; и еще одному моему старинному другу — Мэрион Бухегер, которая, как это часто было и раньше, редактировала мой текст — как в отношении концептуальной последовательности, так и с точки зрения языка.

Я выражаю всем им самую искреннюю благодарность.  
Клермонт, Калифорния  
4 июля 1990 года

## ЖДЕМ ВАШИХ ОТЗЫВОВ!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: [info@williamspublishing.com](mailto:info@williamspublishing.com)

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152