

**ПРИМЕР УСПЕШНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ: ОЦЕНКА И САМООЦЕНКА
(АССОЦИАЦИЯ «ЖЕНЩИНЫ В НАУКЕ
И ОБРАЗОВАНИИ»)**

Винокурова Н. А.

(Россия, Москва)

В работе рассматриваются критерии успешной деятельности некоммерческих организаций (НКО). Сравниваются западный и российский опыт. В качестве примера успешной российской НКО используется опыт работы Ассоциации «Женщины в науке и образовании». Материалом, иллюстрирующим принципы работы Ассоциации, послужили интервью участников конференций, проводимых Ассоциацией.

Институционализация деятельности некоммерческих организаций (НКО), разработка регулирующего ее законодательства, проявленный в последнее время интерес власти к работе НКО, выразившийся в желании не столько сотрудничать, сколько контролировать этот сектор, дискуссии в средствах массовой информации относительно перспектив развития НКО в России делают все более актуальной проблему оценки деятельности этого специфического института.

Это не так просто, как может показаться на первый взгляд. Существуют критерии оценки отдельных проектов, которые используются, прежде всего, государственными структурами или иностранными фондами при проведении конкурсного отбора для предоставления финансирования НКО. Однако в том, что касается эффективности выполнения проекта и тем более оценки деятельности всей организации в целом, всё не так однозначно. Хотя

бы в силу того, что цели, направления деятельности, организационные формы НКО чрезвычайно разнообразны.

Чаще всего ситуация выглядит довольно банально: если организация имеет финансовые ресурсы (как правило, полученные от государства или от иностранных фондов) и осуществляет хоть какую-то деятельность, то она уже рассматривается как успешная. Длительное время существования организации – основной критерий успешной деятельности.

Предложения по оценке работы НКО, выдвинутые российскими исследователями, базируются в значительной степени на "наблюдениях за реальной жизнью российских некоммерческих организаций и экспертном опыте" [1-3]. Этот же подход характерен для западных исследователей. Многолетний опыт изучения деятельности НКО, накопленный на Западе, позволил сделать определенные выводы о том, какие организации и при каких условиях развиваются успешно и имеют хорошие перспективы и что препятствует успеху НКО [4, 5]. Заметим, что эти исследования сосредоточены на базовых характеристиках, специфических именно для организаций третьего сектора. Имеется в виду, что НКО – это неприбыльные некоммерческие организации, созданные группами граждан, добровольно и бескорыстно действующих в интересах определенных групп населения или в интересах общества в целом. Они занимаются теми проблемами, решить которые ни бизнес, ни власти не могут или не хотят [6].

В данной работе предлагается использовать достигнутые зарубежными специалистами результаты, пусть не в качестве готового алгоритма оценки деятельности отечественных НКО, но хотя бы как основы для анализа этой деятельности. Это не означает, что «у нас должно быть как на Западе». Это и невозможно, как из-за различий уровня экономического развития, так из-за культурных особенностей, традиций и т.п. Но сравнение своего опыта с успешным западным может привести к полезным размышлениям о путях развития отечественных некоммерческих организаций.

Основные критерии успешности работы НКО, как полагают западные эксперты, можно разделить на три группы:

1. Соответствие организации в целом основным идеям (принципам, философии) НКО.
2. Соответствие организационного устройства НКО ее целям и духу.
3. Соответствие личности руководителя (создателя) организации ее целям и духу.

Критерии, относящиеся ко второй и третьей группам, как легко понять, вытекают из требований, охватываемых первой группой критериев, из соответствия организации в целом философии некоммерческих организаций.

Рассмотрим более подробно, какие именно характеристики деятельности НКО, в первую очередь, определяют успех организации.

1. Соответствие организации основным идеям (принципам, философии) третьего сектора.

1.1. Наличие высокой миссии

Наличие миссии – это фундаментальное отличие НКО от государственных и коммерческих структур. В эффективных организациях речь всегда идет о миссии, в плохих – о направлениях деятельности. Миссия – знамя организации. Практика показывает, что, чем более высокая социально значимая цель ставится перед организацией, тем успешнее развивается НКО. В этом смысле лучше зависеть планку. Это помогает выполнять «невыполнимое». Стратегия развития успешной организации, задачи, которые выполняют все ее сотрудники, всегда исходят из миссии, а все сотрудники понимают, как именно это связано с их повседневной работой.

Ассоциация женщин в науке и образовании, безусловно, ставит перед собой самые высокие цели. Несмотря на то, что она образовалась на базе Ассоциации женщин-математиков и можно

было бы ожидать, что ее целью станет, в первую очередь, поддержка именно женщин, связанных с определенной профессией, с самого начала в организацию объединились женщины, обеспокоенные судьбой России. В призыве к коллегам на конференции 1994 года в Пущине говорилось: «Мы, люди науки и образования, женщины и матери, понимаем, что в критические моменты жизни следует брать ответственность и работать, вопреки всему, не покладая рук, потому что сейчас слишком многое зависит от каждого из нас. Под угрозой интеллект России, ее нравственная основа, культура».

Женщины – члены Ассоциации, мужчины, принимающие участие в работе конференций, в своих интервью очень четко определили свою гражданскую позицию:

«Было что-то общее, что нас объединяло помимо математики. Не побоюсь высоких слов, это была судьба нашей страны, судьба науки, образования»;

«У нас была эта высокая идея, которая явилась стимулом для объединения и нашей дальнейшей работы. Мне кажется, что печенкой все это понимают, но выражают по-разному, чаще всего в конкретных делах»;

«Мне нравится сообщество людей, которые здесь собираются. В первую очередь, потому что здесь все граждане в хорошем смысле этого слова; у них есть гражданская позиция. Они служат не своим личным интересам, а науке. Служат своей стране. Хотя бывают случаи, когда занять гражданскую позицию – дело очень напряженное и невыгодное»;

«Главное заключается в том, что мы все хотим создать эпоху нового ренессанса. Это наша мечта, это наша задача, к этому мы стремимся. Я, в частности, тоже. Моя модель, которую я представлял на конференции, может об этом свидетельствовать»;

«Мы все хотели, чтобы эта больная, любимая страна, так же, как больной, любимый ребенок, не погибла, чтобы в ней остались наука и образование, остались порядочность, уважение к нашему замечательному языку, к культуре – культуре не только научной, но и вообще к культуре»;

«В каком-то смысле мы решили заменить государство, взяв на себя его функции. Государство в те годы перестало думать об образовании»;

«Что я думаю о самом движении? Оно очень здорово противостоит тенденции деинтеллектуализации нашего общества. Может быть, это самое главное».

1.2. Наличие инновационных моментов в деятельности

Наиболее успешно развиваются организации, которые решают абсолютно новые задачи, используют новые методы, новые идеи, предлагают новые виды услуг и т.п. Бизнес может быть успешным и без инноваций, а для НКО инновации – это способ выживания. Это могут быть инновации технологические, организационные или социальные. Особенно важны социальные инновации. Третий сектор – источник социальных инноваций. Они со временем переходят из третьего сектора в другие сектора экономики. Инновационный аспект привлекает деньги в НКО.

Вся история АЖНО – это история инноваций. Прежде всего, инновационным можно назвать сам подход к организации конференций Ассоциации: многопрофильность; объединение академических ученых, преподавателей ВУЗов, школьных учителей; сопровождение конференций инновационными культурными программами; проведение в рамках конференций мероприятий для детей и т.п.

Синергетическая идеология конференций, проводимых Ассоциацией, идеология «нелинейности» – это продвижение инновационных направлений современной науки. Участники конференций привержены идее развития новых направлений науки, новых организационных технологий:

«Я называю наше движение, как мне кажется, более точно – «Нелинейный мир». Имеется в виду движение науки вперед, отход от старого. В этом суть работы Ассоциации»;

«Даже если вдруг, по решению какого-то начальства, нашу Ассоциацию попытаются закрыть, то она все равно возникнет под

каким-то другим соусом. Нельзя жить только тем, что уже апробировано»;

«У нас сложилась хорошая команда людей, заинтересованных в развитии новых организационных технологий»;

«Вся создаваемая организаторами атмосфера постоянного бурления и обмена новыми идеями, новыми актуальными задачами дает возможность в это непростое время черпать вдохновение творчества».

1.3. Постоянное приращение социального капитала

«Социальный капитал» – это хорошие отношения между людьми, наличие общих ценностей и идеалов, абсолютное доверие, дух сотрудничества, дух взаимной поддержки. Это сети взаимоподдержки. Государственный сектор обладает материальными и финансовыми ресурсами, но не создает социального капитала. Он слишком бюрократичен, чтобы установить отношения доверия. Не создает социального капитала и бизнес, где многое держится на хитрости и даже на обмане (партнеров, клиентов, собственных наемных работников). Порою коммерческие структуры поддерживают НКО именно потому, что нуждаются в социальном капитале, которым те обладают, нуждаются в их хорошей репутации.

Создание НКО всегда начинается с накопления социального капитала, с привлечения единомышленников, с выстраивания отношений, создания атмосферы доверия, с построения сети поддержки. На лучших организациях третьего сектора прослеживается циклическая закономерность функционирования социального капитала. Он накапливается на нулевой стадии, затем задействуется с целью поиска физических ресурсов, потом – финансовых ресурсов; затем привлекаются новые люди, новые идеи, знания и т.п., создается организационный капитал, происходит приращение социального капитала, который снова инвестируется, превращаясь в капитал материальный, финансовый и т.д.

Если не происходит приращения социального капитала, то организация не будет развиваться. Если социальный капитал уменьшается (пропадает доверие, портятся отношения и т.п.), то организации грозит гибель.

Социальный капитал – основное богатство Ассоциации. Прежде всего, речь идет об обстановке доброжелательности, о хороших отношениях между самими членами Ассоциации:

«Мне, прежде всего, очень понравилась такая теплая, домашняя атмосфера, царящая у них. Я решила начать сотрудничать с Ассоциацией»;

«Они ко мне очень хорошо отнеслись. Вообще, доброжелательность там была особая. Так я стал постоянным участником конференций Ассоциации»;

«...очень интересные люди, настоящие люди. Здесь, неприятные моменты научного общения... Здесь же люди решают другую задачу – не личного самоутверждения, а задачу коллективного самоутверждения. А это, в конце концов, в интересах каждого»;

«И еще, в нашей работе все друг к другу расположены и все друг другу помогают. Это тоже критерий успеха»;

«Чем дольше мы дружим и работаем вместе, чем больше мы узнаём друг друга, тем больше верим в свои силы»;

«В неформальной обстановке можно поболтать с единомышленниками, не боясь иной раз сказать и лишнее. Это совершенно неформальная вещь. Это российская традиция. И вот, как мне кажется, здесь это тоже присутствует. Собираемся, чтобы отвести душу, как бывало на кухне»;

«Основное для работников ВУЗов – иметь публикации для защиты диссертации. Я стараюсь поспособствовать в этом. И не только в наших сборниках... Еще кто-то просит доделать его работу. Доделываем. И так далее и тому подобное. Я думаю, что по этой причине люди к нам и тянутся»;

«Конфликтов, как таковых, у нас в Ассоциации практически нет»;

«Все-таки у нас не происходит каких-то жестких баталий в плохом смысле. Мне кажется, что здесь благотворно сказывается не только большой опыт организаторов, но и доля женского начала».

Очень важно, что социальный капитал Ассоциации постоянно прирастает в количественном выражении. В Ассоциацию приходят мужчины, приходит молодежь, создаются новые региональные отделения:

«Если в первые годы нам приходилось постоянно убеждать мужчин принять участие в мероприятиях Ассоциации, то теперь, посмотрите, как много мужчин принимает участие в наших конференциях. Это не случайность. Это те мужчины, которые понимают цели, стоящие перед нашей организацией, а наши цели близки человеку, независимо от пола, возраста или занятий»;

«Я думаю, что главный успех Ассоциации женщин – это консолидация вокруг себя таких людей, как Сергей Павлович Курдюмов, Дмитрий Сергеевич Чернавский, Юрий Михайлович Романовский»;

«Капица – это же столп науки. Он привлекает людей»;

«Пока еще идет период роста. Я считаю, что приток новых членов является критерием успеха»;

«Приятно, что народ по районам подтягивается, они тоже хотят участвовать»;

«Я привлекла в Ассоциацию много народу».

Члены Ассоциации прекрасно понимают необходимость приращения социального капитала, привлечения новых людей, молодежи, это процесс сознательный:

«Необходимо привлекать новых звезд, из нового поколения»;

«Необходим приток новых молодых представителей, чтобы была преемственность. Как ни странно, вопреки всему, молодежь все-таки идет к нам»;

«Важно, чтобы молодые подхватили нашу работу в Ассоциации и сумели бы сблечь наши идеалы, сохранить дух Ассо-

циации, высокий научный и культурный уровень мероприятий, использовали бы и развивали наработанные технологии»;

«Кроме того, можно (и должно) всякий раз привлекать не одних и тех же людей, а разнообразить список выступающих».

Социальный капитал Ассоциации позволяет привлекать не только новых людей, но и материальные и финансовые ресурсы:

«Один колхоз нас поддержал: дал арбузы. Другой колхоз привез еще что-то. Ликероводочный завод дал напитки. Эту помощь организовала одна наша астраханская помощница, очень хорошая. Она занималась этим вопросом»;

«Как ни странно, с конференцией в Астрахани меня поддержал губернатор Астраханской области»;

«Когда она проводила свою Волгоградскую конференцию женщин-математиков, единственную в своем роде конференцию, то в помощь ей она сумела привлечь всю общественность Волгограда. Университет предоставил не только учебные аудитории, но и свое общежитие; они организовали питание участников, экскурсии. Фактически университет бесплатно для нас провел эту конференцию. Участникам нужно было только оплатить дорогу, да приехать в Волгоград. Все остальное для них сделали Волгоградский университет и администрация города. И это только благодаря Татьяне Васильевой, которая сумела объяснить общественности Волгограда, насколько важно наше движение».

1.4. Сотрудничество

Только организации, строящие свою работу на сотрудничестве, успешно развиваются. Они привлекают к своей работе представителей власти, общественность, профессиональные организации и т.д. Они взаимодействуют и с большим бизнесом. АЖНО, как мы видели выше, сотрудничает с местными властями, с администрацией научных центров, университетов. К сожалению, пока остается проблемой сотрудничество с большим бизнесом.

2. Соответствие организационного устройства НКО ее целям и духу.

2.1. Свободная гибкая структура управления, отсутствие бюрократии

Отношения между сотрудниками успешных организаций демократичные. Вход к руководству свободный. Линии коммуникаций – короткие. Неформальные консультации важнее формальных отчетов и обсуждений. Обстановка открытая. Решения принимаются быстро. Этот принцип реализуется и при проведении конференций Ассоциации:

«Любой человек может принять участие. Мы, в принципе, никого не отвергаем, даже если человек не успел написать тезисы. Всегда можно выставить доклад на стендовую сессию, подготовить устный доклад. То есть нет никакой жесткой регламентации по допущению в наше сообщество. Наоборот, всех приветствуем. Мне нравится возможность гибкой мобильности в организационных вопросах. Например, в том, как организуются секции: любой человек может подключиться к работе в любой момент; о чем-то договориться и т.п.»;

«Хорошо, что во время конференции можно со всеми встретиться, обсудить все вопросы, сделать заметки на будущее... время – деньги...»;

«Я всегда за наших женщин – ходатай. К примеру, если кто-то не смог приехать на конференцию, а вместо него прислали другого, не заявленного участника, то я обязательно попрошу, чтобы взяли его работу».

2.2 Сотрудники, члены НКО

Даже на Западе для НКО характерна нехватка материальных и финансовых ресурсов. Люди – главный ресурс некоммерческих организаций. В успешных организациях – это не просто сотрудники, выполняющие те или иные функции, это люди, полные энтузиазма, приверженные делу. Это единомышленники.

В организации должно существовать ядро, состоящее из небольшого числа сотрудников, особо приверженных идее, поддерживающих тесные неформальные связи.

Только организация, способная привлекать добровольцев, успешно развивается. Если добровольцы покинули НКО – это начало ее распада или перерождения в государственную или коммерческую структуру. Добровольный труд – это особый ценный ресурс, который есть только у НКО. Подробный анализ того, что дает труд добровольцев Ассоциации, представлен в [7]. Об этом говорили и респонденты:

«На такие небольшие средства мало кто решится устраивать конференции. У нас всё, я считаю, держится на энтузиазме»;

«...мы откликаемся и тоже стараемся делать, по возможности, всё необходимое, и тоже на энтузиазме»;

«Контингент, который ведет секции, – подвижники по определению, отобраны по естественному отбору. Это – золотой фонд»;

«Здесь, на конференциях, собираются люди, которые... талантливы, эрудированны, обладают внутренним альтруизмом»;

«Организовывать такие большие конференции – дело непростое,...это настоящее подвижничество. Несмотря на то, что все очень заняты своими делами, тем не менее каждый раз всё организуется».

2..3 Наличие штатного сотрудника

Даже если организация создается как добровольческая, на Западе в каждой успешной организации имеется, по крайней мере, один сотрудник на полную ставку. Практика показала, что нельзя развиваться успешно только с добровольцами или временными, частично занятыми работниками. Однако, речь не идет о большом штате, поскольку маленький штат НКО оказывается жизнеспособнее.

АЖНО не может позволить себе иметь штатного сотрудника. К сожалению, роль штатного сотрудника зачастую выполняется руководителем Ассоциации, требуя чрезмерных затрат времени и сил, и отвлекая от более важных стратегических направлений работы. Но деятельность добровольных помощников, берущих на себя отдельные направления работы, тоже очень важна:

«Ей же тоже надо черпать откуда-то силы. Она их черпает из того, что мы откликаемся и тоже стараемся делать по возможности всё необходимое, и тоже на энтузиазме»;

«Ваша женская ассоциация плюс наша помощь – это залог успеха»;

«Обнадёживает появление активной московской группы молодежи во главе с Ладой Джураевной Терловой».

2.4. Рабочая атмосфера

Для успешных организаций характерна творческая атмосфера, все инновации поощряются. Члены организации стараются удовлетворить нужды своих партнеров и клиентов как можно лучше. Внутри организации существует атмосфера доверия. Для России благоприятная рабочая атмосфера чаще всего характерна для организаций на стадии формирования. Атмосфера доверия нередко уходит, когда выясняется, что цели руководителя не совпадают с целями членов организации, а иной раз, мягко говоря, не отличаются благородством. Такие организации не отличаются стабильностью работы даже при наличии финансовой поддержки государства. Однако АЖНО удается сохранить атмосферу творчества и доверия на протяжении долгих лет:

«Мы занимаемся единым делом. Когда находишься в среде единомышленников, то вкладываешь больше усилий. От этого и отдача больше получается. Чувствуешь себя частью дружеского сообщества. В нашем движении все получают удовольствие, а кто не получает, тот уходит».

2.5. Управление

Постоянно действующий орган управления – правление организации. Состав этого органа должен быть малочисленным, что позволяет ему работать оперативно. В случаях, когда организация занимается несколькими видами деятельности, в том числе и коммерческими, у отдельных направлений должны быть свои руководители, подчиняющиеся правлению.

В АЖНО костяк организации составляют руководители региональных отделений Ассоциации, руководители оргкомитетов конференций в тех местах, где эти конференции регулярно проводятся (что может совпадать, но не обязательно), руководители отдельных направлений работы, таких, к примеру, как работа с детьми или выпуск газеты, руководители научных направлений, организующие работу секций на научных конференциях:

«На первых же конференциях сложилось некое ядро основных участников и идеологов»;

«Есть некая группа, которая составляет костяк Ассоциации».

Это ядро состоит из 10–12 человек, сплоченных вокруг руководителя Ассоциации. Интервьюируемые участники конференций выделили эту активную группу поименно и дали самую лестную характеристику тем, без кого. Ассоциация, по их мнению, просто не могла бы существовать. Интересно, что респонденты особо подчеркивали, что ядро организации – это не собрание отдельных людей, а, по образному выражению одной из респонденток:

«...это один гармоничный букет. Если из него убрать хотя бы один цветок, то что-то пропадет. Вот такой получился у нас гармоничный коллектив».

3. Личность лидера

Лидер играет особую роль в НКО, гораздо более важную, чем в бизнесе или в государственных организациях. В российских организациях роль лидера, как показывает практика, еще важнее,

чем на Западе. В идеале лидер успешной некоммерческой организации должен совмещать в себе следующие свойства руководителя:

3.1. «Миссионер»

Как правило, именно руководитель, создатель организации является создателем миссии. Как менеджер руководитель управляет организацией с позиций миссии, осуществляет «mission management». Галина Юрьевна Ризниченко, президент Ассоциации, является таким лидером-миссионером:

«Так получилось, что за всех нас это [идею спасения образования и науки] смогла выразить Галина Юрьевна Ризниченко. Мы поняли, что ей не безразличны судьбы России...».

3.2. «Гипнотизер» – лидер, умеющий убеждать, воздействовать словом.

Умеет пропагандировать миссию, привлекать людей на свою сторону, обольщать. Рассказывает истории, использует красивые образы, воздействует эмоционально. Это оказывается иной раз важнее, чем аналитические и другие способности:

«Здесь, конечно, очень важен авторитет председателя, ее контактность, ее способность так повести разговор, что известные ученые откликаются и приезжают»;

«Она настоящая русская интеллигентка... Кроме того, она совершенно обаятельная женщина»;

«Галина Юрьевна Ризниченко является бурным источником новых инициатив, идей, которые она может не только генерировать, но и убеждать в них других. Она является, безусловно, замечательным лидером».

3.3. «Мечтательный прагматик»

Это идеалист, мечтатель во всем, что касается миссии. Умеет оперировать моральными понятиями. Однако в практической

деятельности – это прагматик. Реально видит проблемы, не поддается сентиментальным слабостям.

3.4. «Строитель союзов»

Как правило, организации третьего сектора очень бедны, даже в развитых странах. Руководитель добывает средства для своей организации, вступая в союз с любыми людьми или организациями для достижения своих целей:

«Женщины из нашей ассоциации взяли на себя такую нелегкую роль и, вообще говоря, естественную роль, как выбивание денег. Женщине в этом отношении сложнее отказать, чем мужчине»;

«У Галины Юрьевны есть и энергия, и пробивная сила, есть завидное постоянство и упорство».

3..5 «Идеологический хамелеон»

Успешные лидеры, как правило, не позволяют себе приверженности к какой-либо партии или группе, они стремятся использовать всех. Среди них нет ни либералов-рыночников, ни государственников. Они могут использовать и государство, и рыночные структуры, могут выступать с критикой как тех, так и других.

Конечно, идеальный руководитель НКО должен обладать также многими другими качествами, как и руководитель любой другой структуры. Общие требования, предъявляемые к руководителю, перечислены в любом учебнике по менеджменту. Но без наличия рассмотренных нами специфических качеств нельзя стать успешным лидером НКО.

На примере АЖНО можно сказать, что безусловный моральный авторитет лидера играет решающую роль:

«Большую роль для успешной работы организации играет личность руководителя. Кто знает, что было бы, если бы у нас был другой руководитель»;

«Она моторит все это дело и, что мне кажется очень важным, делает это очень спокойно»;

«Она покоряет своей демократичностью и простотой общения, удивительной способностью концентрировать вокруг себя людей разных профессий и знаний, но искренне заинтересованных в сохранении, в развитии, в продвижении новых знаний»;

«Для нашего движения важно еще то, что у него есть лидеры, которые спокойно и уверенно делают именно то, что надо. Это как хорошая хоккейная команда – когда есть хороший вратарь, то команда находится постоянно в атаке. Игроки знают, что вратарь всегда выручит. Вот с Галей сейчас примерно такая ситуация»;

«Ассоциация – это Галя. Как бы мы ни работали, ни напрягались, Ассоциация держится на Гале. Сердце, ум, совесть – это всё Галя».

Следует заметить, что способности, характерные для лидеров НКО, их особые качества, позволяющие организациям успешно развиваться, имеют и обратную сторону, создавая в ряде случаев угрозы для организации. Так, лидеры-миссионеры не любят бюрократию, отчетность, бумаги и т.п. Получая деньги под выполнение своей миссии, они считают, что отчитываются своей работой, избегают формальных отчетов. Это может создать проблемы в общении со спонсорами, которые хотят строгого контроля над использованием денег. Иногда такое небрежное отношение к формальным процедурам создает почву для недобросовестности отдельных сотрудников организации. Западные эксперты в попытке «совместить несовместимое» предлагают существенно упростить систему отчетности для организаций третьего сектора, сохранив, однако, требование публичности, гласности во всем, что связано с расходованием денег.

Хорошие «гипнотизеры» не всегда бывают достаточно компетентны в делах, им не хватает знаний, умений, аналитических способностей, административных способностей.

Лидеры, создающие свои организации «из ничего», «на пустом месте», как правило, обладают большой силой характера. Но это может создавать трудности в общении с ними сотрудников,

ков, препятствовать созданию атмосферы творчества и сотрудничества.

Лидеры-миссионеры нередко считают организацию своей личной, для них это кровное дело. Они ревнивы даже по отношению к ближайшим сотрудникам, не хотят никого подпускать близко. В результате все замыкается на руководителе и его (ее) уход ведет к катастрофе, к развалу организации.

В АЖНО, как мы можем судить по интервью, такой опасности нет. Но, тем не менее, проблема будущего организации беспокоит ее участников:

«Самое печальное, что главным ограничением является совсем не отсутствие денег или регулярной государственной поддержки. Главное ограничение состоит в наших возрастных возможностях. Мы стареем, болеем, силы тают. Теперь все зависит от нашей молодежи и от того, сумеем ли мы подготовить себе смену»;

«Страшно, что смены не видно. Кто нас сменит? Вот коммуняки придумали, что незаменимых людей нет. Нет, Галю не заменишь... Нет такой молодежи. Некому знамя подхватить. Может, я ошибаюсь? Дай Бог».

К тому же, если для обычного бизнеса существует рынок менеджерских услуг, существуют фирмы, которые могут быстро подобрать опытного специалиста для руководящей работы, то для НКО такого рынка нет. На Западе в последние годы открываются специальные отделения для подготовки руководителей НКО [8], но у нас пока такой практики нет.

Смена лидера – самая острая проблема для большинства некоммерческих организаций, в том числе для АЖНО.

Заключение

Итак, условия успешной деятельности российской организации «Женщины в науке и образовании» во многом совпадают с теми критериями, которые характерны и для западных организаций. Это приверженность благородным, высоким целям, друже-

ская и творческая атмосфера в организации, наличие сильного лидера, бескорыстный труд членов организации.

К сожалению, из-за ограничений на объем печатных работ мы не можем привести полные тексты интервью и тем самым дать более яркую картину принципов деятельности АЖНО, а также привести конкретные примеры работы западных организаций. Однако, некоторые выводы о различиях нашего и западного опыта попытаемся сделать.

Во-первых, понятие высоты целей у нас различается. На Западе борьба с преступностью, с наркотиками – это примеры самых высоких целей. У нас речь идет о «судьбах страны», «о будущем России».

Качества лидеров, признанные необходимыми для успешного западного лидера, нужны и проявляются и у нас. Но еще важнее для нас оказывается моральный авторитет лидера.

Если на Западе говорится о привлечении волонтеров, о некотором бескорыстном (бесплатном) участии в работе организации, то в наших условиях успешная работа зиждется скорее на подвижничестве, поскольку усилия, затрачиваемые нашими добровольцами, выходят за рамки простого волонтерства.

Интересно также, что женская организация не сосредоточена на типично «женских» проблемах, как по большей части бывает на Западе, и активно сотрудничает с мужчинами:

«Наша миссия – проявление инициативы. Мы не собираемся отделять женщин от мужчин, это глупо. Никогда у нас не было такого намерения»;

«Не имеет значения, кто и что будет делать, какова роль женщин или мужчин. Те мужчины, которые в нашем движении присутствуют (а их около половины), прекрасно это понимают»;

«Я заметил, что мужчины в нашей ассоциации все больше активизируются»;

«Мы чаще всего о женском характере Ассоциации вспоминаем, лишь когда надо заполнить какой-то бланк».

И, наконец, для нашей организации характерен некий семейный акцент. Хотя формально участниками АЖНО являются женщины, но в ее работе принимают участие и члены их семей:

«Вообще члены семьи у многих участниц (мужья, дети) фактически тоже являются членами Ассоциации, и это очень важно»;

«Супруга помогает мне в организационных вопросах, иногда критикует, что-то советует»;

«В недрах нашей организации возникла как бы новая технология – объединенные семейные ресурсы. Это семьи – локомотивы в нашем сообществе. Семейную поддержку мы видим во многих отделениях, где проводится активная работа»;

«Я думаю, что наши семьи осознают важность нашей работы, понимают, какая большая нагрузка лежит на нас. Поэтому и подключаются к нам».

Таким образом, работа отечественных НКО, как видно на примере АЖНО, находясь в русле западных идей, в то же время вполне соответствует российской традиции неформальной семейной экономики, традиции взаимопомощи и взаимоподдержки, а также высокой степени гражданственности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вакуленко А. Оценка организационного развития НКО. // Материалы к семинару «Оценка социально-экономического развития территории с учетом вклада НКО», М.: Центр «Социальное партнерство», 2001. С. 5.
2. Редюхин В. Потребность в оценке НКО. // Материалы к семинару «Оценка социально-экономического развития территории с учетом вклада НКО», М.: Центр «Социальное партнерство», 2001. С. 7–8.
3. Бородкин Ф., Тучин Д. О возможности экономической оценки вклада третьего сектора в благосостояние населения. // Материалы к семинару «Оценка социально-экономического развития территории с учетом вклада НКО», М.: Центр «Социальное партнерство», 2001. С. 11–14.

4. Leadbeater Charles. The rise of the social entrepreneur. – Demos Panton House, 1997. P. 16, 19–21.
5. Винокурова Н.А. Особенности менеджмента и оценки его эффективности в некоммерческих организациях. // Теория и практика институциональных преобразований в Российской экономике: сб. науч. тр., выпуск 1 / М.: ЦЭМИ РАН, 2002. С. 69–76.
6. Винокурова Н.А. Третий сектор: теория и практика. // Реконструкция российской экономики: государственное управление и ФПГ: сб. науч. тр. / М.: ЦЭМИ РАН, 1997, С. 94.
7. Винокурова Н.А., Гудович И.С., Ризниченко Г.Ю. Дело спасения ученых – дело самих ученых? // Труды III международной конференции из серии «Нелинейный мир» «Экология. Экологическое образование. Нелинейное мышление» / 22–27 сентября 1997 года, Воронеж. М.: «Прогресс-Традиция», 1998. С. 82–88.
8. Silbershtein-Hipsch, Sara. Observations on nonprofit management. Newsletter, Israeli Center for Third sector Research of the Negev, Ben-Gurion University. P. B-H.

**EXAMPLE OF SUCESSFUL NONPROFIT ORGANIZATION:
ESTIMATION AND SELFESTIMATION (THE ASSOCIATION
“WOMEN IN SCIENCE AND EDUCATION”)**

Vinokurova N. A.

(Russia, Moscow)

The paper is dedicated criteria of successful activity of nonprofit organizations (NGO). It is compared the Russian and the Western experience. The Association “Women in Science and Education” is considered as a successful example of Russian nonprofit organization. The basis for estimation of Association activity, the principles and ideas of its work were interviews conducted by author with participants of conferences organized by Association. The respondents were both women and men.