

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ В НКО



ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ В НКО

Сентябрь, 2023 г.

Автор-составитель

Анна Скоробогатова

Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд
Владимира Потанина

Редактор

Заяна Ользеева

Издательская группа

Андрей Высоцкий
Валерия Чернякина
Тимофей Андросов

Благотворительный фонд Владимира Потанина

г. Москва, ул. Тверская, д. 16, стр. 1
+7 (495) 149-30-18

fondpotanin.ru

t.me/fondpotanin

vk.com/potaninfoundation



Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2023

© Благотворительный фонд Владимира
Потанина, 2023

© Скоробогатова А. А., 2023

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

© Издательство «ДПК Пресс», 2023
dpk-press.ru

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово	5	
	6	Преемственность: ключевые определения, барьеры и специфика некоммерческого сектора
Планирование преемственности в НКО как сохранение ценностей организации, повышение устойчивости и работа с ожиданиями доноров	7	
	9	Роли в организации при передаче полномочий
Типовые сценарии планирования преемственности	11	
	14	Развитие кадрового резерва и талантов в организации
Важность коммуникаций	15	
	16	Чек-лист успешного управления преемственностью в НКО
Заключение	17	
	18	Основные источники информации
Об авторе	19	



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Некоммерческий сектор начал развиваться в России около 30 лет назад, и тема преемственности НКО для нас в новинку. Накопленного опыта по передаче полномочий ещё нет или очень мало, нет ошибок и примеров удачных решений, стратегии не проверены временем. А главное — не сформировалось понимание, что вопросы преемственности по-настоящему актуальны для любой организации.

Смена руководства НКО может происходить в различных контекстах, и иногда она совершенно необходима. Организации проживают этапы жизненного цикла — и на каждом требуются различные лидерские стили и качества руководителя. Иногда директор, управляющий организацией, может принять решение об уходе. Иногда на этом настаивают учредители или члены Управляющего совета. Планирование преемственности — совершенно необходимый этап развития НКО.

С пониманием важности лидерства и качественного управления организацией приходит осознание неизбежности передачи полномочий и потенциального влияния этого процесса на деятельность НКО.

У руководителей возникает множество страхов и сомнений. Что мы передаём, как выглядит наша организация? Какого нового руководителя мы ищем, должен ли он быть ярким и не заслонит ли меня? Изменит ли он ДНК организации? Как сотрудники воспримут нового директора? Неужели моя организация справится без меня? Чем я буду заниматься, когда уйду?

Планирование преемственности и открытый диалог между всеми участниками помогают успешно пройти через этот сложный процесс. И здесь интересно посмотреть на опыт, накопленный в странах с многолетней историей некоммерческого сектора, где поколения НКО уже прошли через этапы смены руководителей и отхода учредителей от дел.

Целевая аудитория данного дайджеста — в первую очередь, учредители, члены Управляющих советов и действующие руководители некоммерческих организаций, а также те, кто видит себя в роли руководителя НКО. Даже если вы сейчас не планируете передачу полномочий, однажды вы с этим столкнётесь — этот этап неизбежен для организаций, которые планируют работать долго.

Анна Скоробогатова

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ: КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ, БАРЬЕРЫ И СПЕЦИФИКА НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

По результатам исследования Leading With Intent Report, проведённого в 2021 году, только 29 % НКО вплотную занимаются планированием преемственности и разработали внутренний документ по передаче полномочий новому руководству. При этом большинство понимает, что руководители не будут управлять организацией неопределённый срок и НКО нужен план, как реагировать на изменения, которые произойдут при их уходе.

Преемственность — это последовательная передача управления организацией от прежнего руководства новому. Это включает в себя передачу как материальных, так и нематериальных активов — бренда организации, ценностей, смыслов. Такой переход в новые руки может создать сложности для всех стейкхолдеров. Непродуманность приводит к дополнительным расходам и репутационным потерям. С пониманием важности лидерства и качественного управления организацией приходит осознание неизбежности передачи полномочий со всем последующим влиянием этого процесса на деятельность НКО.



Грамотный транзит власти очень важен. Это болезненный процесс для любой организации, и у НКО, работающих в области социальных изменений, есть свои особенности, которые нужно учитывать при переходе. Среди них:

- нехватка профессиональных кандидатов в некоммерческом секторе, управленческий кадровый голод;
- склонность к нереалистичным ожиданиям, представление, что новый директор решит все проблемы организации;
- слабое корпоративное управление, неэффективные и зависимые от учредителя Управляющие советы;
- постоянный поиск финансирования организации и решение краткосрочных проблем без анализа долгосрочной перспективы.

При планировании преемственности организации обычно совершают типовые ошибки, которые могут значительно осложнить транзит власти:

1. Упущенное время: руководство НКО поздно задумалось о том, что организации может потребоваться новый руководитель. Здесь возникает риск управленческого разрыва — текущий руководитель по разным причинам покидает организацию, при этом новая смена не выращена, поиск кандидатов на внешнем рынке не начат.
2. Отсутствие привычек и процедур для регулярного обсуждения дел в организации.
3. Конфликты между различными участниками — учредителем, членами совета, новым директором: отсутствие чётких артикулируемых договорённостей, несовпадение ожиданий, несовпадение интерпретаций намерений и целей, умолчания приводят к домыслам, напряжению, разрушению деловых связей и противодействию.
4. Непрозрачность самой НКО и барьеры по передаче актива новому руководителю: текущий руководитель или

учредитель не готов отходить от дел в организации и активно противодействует новому человеку или постоянно вмешивается с попытками помочь. Роль прежнего руководителя-учредителя не определена.

Вдумчивое планирование, наличие документа, с которым согласны все участники процесса, помогают сделать передачу полномочий менее болезненной.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ В НКО КАК СОХРАНЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ И РАБОТА С ОЖИДАНИЯМИ ДОНОРОВ

Этап жизненного цикла, на котором находится организация, диктует специфические требования к руководителю и часто совпадает с жизненным циклом самого директора. Например, в период активного роста НКО, запуска новых проектов и строительства новых отношений с донорами часто привлекают активных, зажигающих руководителей. Во время стабильности может потребоваться консервативное управление, сохранение текущего статус-кво, бережное отношение к уже приобретённым сторонникам. Задачи, которые решает НКО в конкретный период времени, крайне важно учитывать при планировании преемственности.



В период планирования преемственности руководитель НКО может задавать себе различные вопросы:

- Как грамотно передать операционное управление, не подвергая свою организацию дополнительным рискам?
- Какова специфика деятельности организации и какие специальные знания, какая экспертиза потребуются новому руководителю? Кого и для решения каких задач мы ищем?
- В какой мере передавать отношения с партнёрами, ключевыми донорами, которые обеспечивают финансовую устойчивость?
- Насколько я готов передавать управление организацией другому человеку, настолько я готов доверять новому руководителю?
- Как процесс передачи полномочий может сказаться на бренде организации, тональности коммуникаций, на отношении жертвователей?
- Как передача управления повлияет на сотрудников организации, к каким потенциальным сложностям и конфликтам может привести?
- Насколько ситуация в стране и секторе позволяет проводить подобные перестановки? То ли сейчас время?

В рамках планирования преемственности нередко готовят документы, где описывается процесс передачи бизнес-процессов, людей и связей.

Крайне болезненным может оказаться передача сотрудников организации. У учредителя и прежнего руководителя может быть естественное желание максимально сохранить сложившийся коллектив, с которым их могут связывать давние рабочие и дружеские отношения. Новый директор, наоборот, может относиться к старой команде как к балласту и планировать значительно её обновить. Чёткие договорённости на берегу позволяют достичь баланса — и здесь помогают предварительные договорённости, аудит сотрудников и мандат на изменение команды.

Планирование преемственности предполагает непрерывную работу учредителя и членов Управляющего совета по обновлению организации и улучшению управленческих процессов. Среди ключевых элементов планирования преемственности выделяют:

- анализ возможных рисков, управление ими;
- подготовку к успешной передаче полномочий (в том числе разработку внутренних документов);
- разработку стратегии по развитию лидерского потенциала, поддержки и менторства для текущего и нового руководителя, а также лучших сотрудников;
- чёткое осознание критически важной роли учредителя и членов Управляющего совета в передаче полномочий.

Грамотное планирование помогает сформировать реалистичные ожидания и адекватное описание позиции для поиска, поддерживать и развивать талантливых сотрудников, включать в совместную работу членов Управляющего совета, сотрудников и волонтеров, что в конечном счёте повышает уверенность учредителя в процессе передачи полномочий.



Через этот путь проходило уже много организаций, давайте посмотрим на их опыт в разрезе стратегического планирования, участия стейкхолдеров, развития будущих лидеров организации, ключевых ролей, задач и распределения ответственности, а также влияния на преемственность ценностей организации.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Когда правильно разрабатывать стратегию организации — до прихода нового руководителя или поставить ему эту цель в качестве одной из первых? Каждый из этих вариантов имеет право на жизнь. С одной стороны, разработанная заранее стратегия помогает новому руководителю мягче войти в свою новую роль, а организации — сохранить устойчивость, непрерывность работы. С другой стороны, новый руководитель придёт с новыми идеями, уникальным опытом и свежим взглядом — и это может задать новый путь для организации. Какой бы вариант ни выбрали, важно:

- провести предварительный аудит организации — это поможет чётче сформулировать запрос на руководителя и составить план задач для него;
- дать новому руководителю не менее 6 месяцев на разработку новой стратегии организации. Это позволит новому руководителю оглядеться,

познакомиться с делами в НКО, провести операционный и управленческий аудит, изучить текущую ситуацию, составить своё мнение — и только затем разработать новый план для НКО.

ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Любая организация всегда видит связь между ценностями и организационной устойчивостью, эффективностью работы. Важной проверкой ценностей становится и выбор нового руководителя. Ценности важно проговаривать — со всеми сотрудниками — и следовать им. Несовпадение декларируемых ценностей и реального поведения учредителя, членов Управляющего совета по отношению к остальным участникам может спровоцировать организационный кризис.

РОЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Когда мы говорим о планировании преемственности, важно определить ключевые роли в процессе передачи полномочий. Это могут быть:

- учредитель и члены Управляющего совета, в том числе отходящие от дел;
- действующий руководитель организации;
- так называемый Переходный комитет — один или несколько человек (внешний эксперт на волонтерских началах в маленьких НКО или несколько членов совета), которые помогают сделать переход полномочий устойчивым, без вреда для организации;
- новый руководитель;
- временный директор.

ЧЛЕНЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО СОВЕТА

Одна из ключевых задач Управляющего совета — выбор директора НКО. В организациях с сильным учредителем и многолетним директором поиск смены может оказаться сложным упражнением. Помогая новому руководителю адаптироваться и быстрее войти в курс дела, члены совета ответственны и за «мирный развод» с уходящим директором.

ДЕЙСТВУЮЩИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Текущий руководитель одновременно решает несколько задач: управление НКО, подготовка организации к передаче полномочий и подготовка самого себя. В крупных организациях его часто сопровождает коуч, который помогает экологично проживать происходящее. В успешных организациях он может даже принимать участие в поиске нового руководителя, разрабатывать стратегию по передаче экспертизы.

В это время руководителю важно обсуждать происходящее не только с Управляющим советом, но и со всеми сотрудниками, чтобы зафиксировать результаты совместной работы, отпраздновать победы и сформулировать пожелания на будущее. Важно отметить заслуги и успехи руководителя, сделать это публично.

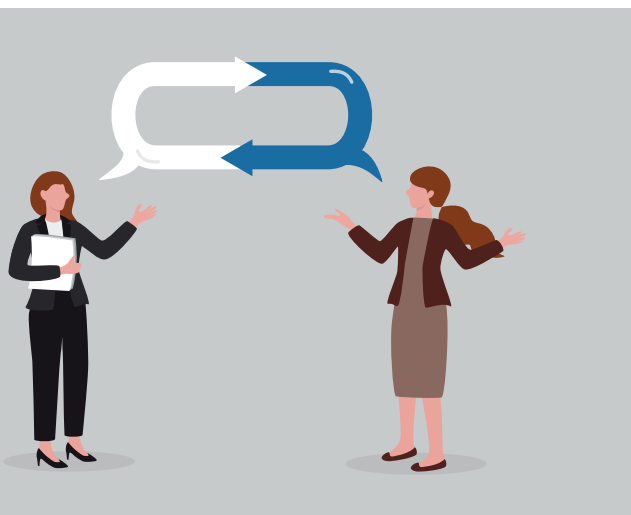
В некоторых организациях уходящему руководителю предлагают роль в Управляющем совете НКО, позицию внешнего эксперта, публичного амбассадора, прибегают к его помощи при сборе средств.

Ещё один вариант мягкого ухода текущего руководителя — это саббатикал, длительный и неоплачиваемый перерыв в работе, согласованный с руководством организации. Он даёт возможность отдохнуть и заняться другими проектами. Например, в одной американской организации опытный директор, возглавлявший НКО на протяжении нескольких десятков лет, передавал дела внутреннему кандидату — молодому и очень перспективному директору. Процесс передачи дел занял два года — в течение этого

срока текущий директор уходил в отпуск на три месяца каждые полгода. Это дало возможность молодому CEO проявить самостоятельность, при этом постоянно чувствуя поддержку.

НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Руководитель организации — это ценный ресурс. Ошибки в найме и адаптации дорого обходятся, поэтому идеальный план по поддержке нового руководителя в крупных НКО включает в себя мероприятия по адаптации с этапа поиска кандидата и продолжается в течение 1,5–3 лет. В зрелых НКО ментор или коуч помогают ему адаптироваться к новой должности, что включает также план развития, обучения, чёткие критерии оценки деятельности и регулярную обратную связь.



Новый руководитель сталкивается с различными вызовами, которые ему приходится преодолевать. Предполагается, что он будет соответствовать ожиданиям и заданной высокой планке — при этом от новичка часто ожидают, что он продолжит заданный «правильный» курс, даже если его нанимают на изменения. Принятые в организации правила ограничивают проведение изменений, поляна для изменений искусственно сжимается, начинается кризис самореализации.

Кроме того, прежнее руководство часто не торопится передавать полномочия, новичку приходится буквально выгрызать зоны ответственности. При этом на него

часто давит авторитет прежнего руководителя, учредителя, чья тень незримо присутствует в работе и в коммуникациях. Отсутствие чётких договорённостей на берегу, раздел сфер влияния и следование этому всеми участниками ещё больше осложняют управление организацией.

ОТХОДЯЩИЙ ОТ ДЕЛ УЧРЕДИТЕЛЬ

Известны случаи, когда эмоции и личные обстоятельства учредителя во время вступления в должность нового директора приводили к кризису организации. Если учредитель тесно ассоциирует себя с НКО, противится организационным изменениям и беспокоится о своём будущем, это может привести к излишней вовлечённости в операционные дела НКО, потенциальным конфликтам с новым руководителем.

ВРЕМЕННЫЙ ДИРЕКТОР

Это руководитель, который временно управляет организацией между уходом прежнего руководителя и приходом нового. Он помогает организации справиться с периодом нестабильности. Например, в ситуации неожиданного увольнения временную позицию может занять как сотрудник НКО (например, программный директор), так и внешний эксперт. Внешний директор обычно более объективно смотрит на организацию со стороны и может определить проблемы в управлении организацией.

ВОВЛЕЧЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Важно подготовить сотрудников организации к приходу нового руководителя. И здесь важную роль играют линейные менеджеры, руководители отделов и команд. Работа с персоналом — важная часть управления изменениями. Необходимо учесть, какой будет реакция на смену руководства, оценить потенциальные кадровые изменения — кто может уйти, встать в оппозицию, на кого можно опираться в этом процессе и так далее.

Внешние стейкхолдеры также могут помочь в планировании. Например, проконсультировать, помочь с рефлексией, предоставить необходимые финансовые ресурсы, дать отсрочку в реализации текущих планов организации. Волонтёр или внешний консультант может помочь разработать план по поиску и найму нового CEO. Помочь найти ответ на вопрос, как должна измениться организация, чтобы быть успешной в будущем, и какой руководитель ей нужен.

ТИПОВЫЕ СЦЕНАРИИ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Рассмотрим несколько типовых сценариев передачи полномочий в организации:

- Организация нанимает внешнего кандидата с рынка.
- Организация выбирает внутреннего кандидата, что предполагает работу с талантливыми сотрудниками и внутренний конкурс.
- Организация проводит запланированную ротацию внутренних кандидатов.
- Организация идёт по пути совместного управления, передавая полномочия по управлению НКО сразу нескольким руководителям.

НКО идут к этому разными путями, и любой из них требует больших ресурсов учредителя и действующего руководителя.

НАЁМ ВНЕШНЕГО КАНДИДАТА

Поиск внешнего кандидата сопряжён с большой дополнительной нагрузкой на человека, который выполняет функции HR. В НКО часто не хватает ресурсов в области управления персоналом, отсутствует базовая кадровая политика. Управление персоналом

часто возлагается непосредственно на учредителя или руководителя организации, что регулярно отвлекает от более важных задач. Кадровые агентства иногда могут взять на себя решение части проблем.



КЕЙС FUNDRAISING INSTITUTE OF AUSTRALIA (FIA)

FIA — организация, которая содействует внедрению передовых практик фандрайзинга и продвижению этического кодекса сбора средств, профессионального развития организаций и нетворкинга и для поиска ключевых сотрудников прибегает к помощи кадровых агентств.

После 6 лет руководства из FIA ушёл генеральный директор Роб Эдвардс, которого в своё время также нашли через агентство по подбору персонала. За время своей работы он значительно трансформировал организацию, и задачей организации было найти нового руководителя, который сможет сохранить и развить наследие Роба Эдвардса. Основные задачи для нового руководителя сформулировали так: вывести компанию на новый уровень, изменить позиционирование и реализовать новую стратегию в тесном сотрудничестве с Управляющим советом. Учитывая эти задачи, в кандидате искали скорее развитые лидерские компетенции, навыки стратегических коммуникаций, опыт работы с брендом, маркетингом и цифровыми технологиями, чем непосредственный опыт в области фандрайзинга.

Кадровое агентство NGO Recruitment запустило целевую кампанию по поиску руководителей высшего звена. Поиск продолжался два месяца, за это время рассмотрели 143 кандидата и только четырёх пригласили на интервью. В итоге должность предложили Кэтрин Раскоб, которая была директором по коммуникациям и клиентскому опыту в ADMA (Ассоциации по маркетингу и рекламе, основанных на данных).

ПРОДВИЖЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО КАНДИДАТА

По результатам исследования 2013 года (более свежих данных нет), в российских НКО чаще продвигают внутренних кандидатов — такой вариант выбирали для себя 69 % российских НКО. И только каждый третий руководитель нанимается на внешнем рынке.

Такой подход предполагает управление талантами в организации, обязательную работу с ключевыми сотрудниками, разработку планов развития для каждого из них. В этом случае успешный руководитель может воспитывать будущего лидера собственным примером, постепенно погружать в работу, давать возможность проявить себя в разных направлениях.

Иногда НКО оказывается в ситуации срочного поиска нового руководителя. Если организации надо принять срочные кадровые решения, обычно продвигают кого-то из сотрудников. Однако если человека к этому не готовили, он может не справиться. Хороший специалист — не значит хороший руководитель и яркий лидер.

КЕЙС MUKTANGAN

Muktangan — это образовательная НКО в Мумбаи.

Когда учредители организации Элизабет и Сунил Мехта решили отойти от управления организацией, они начали искать нового генерального директора. В течение нескольких лет они наняли трёх талантливых руководителей извне, но все они с трудом переносили переходный период.

Фундаментальные расхождения в ценностях и целях организации привели к уходу всех внешних кандидатов.

Одновременно с поиском внешнего кандидата учредители выбрали группу многообещающих сотрудников, которые проработали в организации много лет и хорошо зарекомендовали себя. В группу вошли руководители отделов педагогического образования, администрации и связей с общественностью, финансов и программных направлений. Почти все они обладали слабым опытом управления, но хорошо знали организацию. Учредители проводили с ними много времени, наставляли и поддерживали, присматривались. В итоге один из членов этой команды возглавил организацию.

КЕЙС LYRIC OPERA OF CHICAGO

Lyric Opera of Chicago — театр, основанный в Чикаго в 1954 году по инициативе дочери мебельного фабриканта Кэрл Фокс и местного дирижёра Никола Решиньо.

Во время финансового кризиса, грозящего театру разорением, совет директоров уволил одну из основательниц Кэрл Фокс. На её место назначили её ассистентку Ардис Крайник, которой удалось оперативно восстановить рентабельность театра. Когда спустя 16 лет управления всеми любимая и доказавшая свою эффективность Крайник умерла, на смену ей пришёл Уильям Мейсон — член команды, начавший свой путь в театре в 20 лет в качестве помощника художественного руководителя. Он принял руководство, формулируя свою цель как сохранение коллектива и труппы в таком же процветающем состоянии, в каком они ему достались. Мейсон сохранил осторожную финансовую политику и гибкую систему художественного менеджмента, которых придерживалась Крайник. Спустя 10 лет управления на фоне того, как арт-организации по всему миру страдали от дефицитов и финансовых трудностей, Мейсон представил совету директоров ошеломляющие показатели рентабельности с продажей более 95 % мест.

Новый директор буквально вырос вместе с театром и бережно продолжил

сложившуюся за годы репертуарную стратегию и намеченную предшественницей удачную финансовую политику.

РОТАЦИЯ ВНУТРЕННИХ КАНДИДАТОВ

Некоторые организации не просто управляют талантами в организации, а разрабатывают политику по ротации сотрудников. У такого подхода есть неоспоримое преимущество — прозрачность для сотрудников, которые видят карьерные возможности на текущем месте. В следующем кейсе мы наблюдаем, как операционный директор запланированно сменил на посту генерального.

КЕЙС UNITED WAY MUMBAI

United Way Mumbai — одна из лидирующих НКО в Индии, работающая в городских и сельских общинах по всей стране для выявления и решения общественных проблем в области образования, безопасности, здорового образа жизни, экологии, финансовой стабильности.

Генеральный директор Джаянти Шукла проработала на своём посту 12 лет. Под её руководством United Way Mumbai выросла из небольшой команды из 15 человек в энергичную команду из 60 классных специалистов. С 1 апреля 2021 года Джаянти Шукла перешла на должность советника Попечительского совета НКО. Управление организацией она передала Джорджу Дж. Айкаре, бывшему операционному директору, который проработал в организации 10 лет. В соответствии с политикой ротации United Way Mumbai, описанные изменения привели к перестановкам в Попечительском совете на позициях: председатель, заместитель председателя, казначей/секретарь. Кроме того, к Совету присоединились четыре новых члена.

СОВМЕСТНОЕ РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Существует редкая для российской практики управленческая модель — co-leadership, со-руководство, при котором организацией

управляют одновременно два человека. Например, один руководитель сосредотачивается на внутренних оперативных задачах, в то время как другой работает с внешними стейкхолдерами. Другой классический пример можно найти в художественных организациях, где мы часто встречаем разделение функционала между художественным руководителем и операционным директором.



Рассмотрим несколько примеров.

КЕЙС EAST YARD COMMUNITIES FOR ENVIRONMENTAL JUSTICE

East Yard Communities for Environmental Justice — это НКО, работающая над созданием безопасной и здоровой окружающей среды для местных сообществ, которые страдают от негативного воздействия промышленного загрязнения.

Со-руководители Лаура Кортес и Тейлор Томас чётко распределили между собой зоны ответственности. Кортес фокусируется на организационном развитии, а Томас — на разработке стратегий и политик. В НКО подчёркивают, что сама ценность горизонтального распределения власти зашита в ДНК их организации. Со-руководство — лишь первый шаг более масштабного плана по развитию лидерства и горизонтальному выравниванию организационной структуры. Частично это предполагает взаимозаменяемость и обучение всех основным процессам в организации. Кроме того, уже сейчас

все сотрудники получают одинаковые зарплаты. Фактически EYCEJ рассматривала возможность выйти за рамки совместного руководства и стать организацией без лидера. Единственное, что останавливает организацию от этого шага сейчас, — юридические и финансовые обязательства.

КЕЙС PROINSPIRE

ProInspire (Вашингтон, США) занимается организационным развитием НКО, предоставляет пространство для профессионального роста лидерам всех уровней.

Совместное руководство в этой НКО началось как часть плана по поддержке нового лидера, вступающего в должность, что дало прежнему руководителю возможность отойти от операционного управления. Со-руководители считают, что эта модель является трансформационной, и планируют сохранить её после преемственности основателей.

Учредитель и тогдашний генеральный директор Мониша Капила взяла творческий отпуск после девяти лет у руля НКО. Вернувшись, она сообщила совету директоров о своих планах уйти из организации в течение пяти лет. В организации начался поиск преемника — Капила провела оценку старших сотрудников, оценила их потенциал и предложила на роль нового директора Бьянку Касанову Андерсон.

Следующие несколько лет со-руководители совместно управляли НКО, они сразу договорились, что в случае стратегических конфликтов решение нового лидера является ключевым и совет директоров должен будет поддержать именно Андерсон.

Процесс утверждения Андерсон на должность также включал в себя собеседование с комитетом по найму, обратную связь от каждого сотрудника организации, интервью ключевых доноров и партнёров. Обоих руководителей сопровождал коуч, который помогал им выстраивать эффективные отношения друг с другом.

КЕЙС KINDRED

Kindred — НКО, работающая с сообществом Калгари (Канада), оказывает консультационные услуги и адресную помощь семьям в группе риска.

Со-руководители Байрон Чан и Джессика Коуп Уильямс прибегают к практике продуктивного (конструктивного) конфликта. Бросать себе здоровый вызов, вести регулярные диалоги и выслушивать аргументы друг друга — это хороший способ получить максимальное разнообразие точек зрения и собрать различные мнения. Они считают, что это помогает им отойти от традиционного директивного подхода к управлению организацией. Опыт оказался настолько успешным, что эту модель стали копировать и на более низких уровнях управления организацией.

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И ТАЛАНТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Когда стратегия организации лежит в основе кадровой политики, это помогает нанимать правильных людей и эффективно развивать существующих сотрудников. В любой организации, если она хочет быть устойчивой, должен быть план развития всех ключевых сотрудников, в том числе членов Управляющего совета, штатных сотрудников и волонтеров. Это включает в себя аудит ключевых навыков, необходимых для каждой позиции, и план развития. Кроме того, такой подход мотивирует сотрудников — они видят карьерные перспективы и готовы работать для дальнейшего продвижения.

Инвестиции в сотрудников и будущее организации окупаются. Хорошей практикой стало вложение средств в бизнес-образование руководителя организации и ключевых талантов, а также программы мобильности и стажировки.

И здесь очень интересен пример еврейских общин в США, которые столкнулись со старением своих сотрудников и поколенческим кризисом.

КЕЙС JEWISH COMMUNITY

В начале 2000-х еврейские общины в США столкнулись с серьёзной проблемой — стало очевидно, что в ближайшие 5–10 лет до 90 % руководителей выйдут на пенсию. Кто же возглавит НКО и продолжит традиции? Молодое поколение ценностно очень отличалось от беби-бумеров, предъявляло новые требования к жизни в общине, применяло современные технологии.

В итоге была разработана большая программа по развитию нового кадрового потенциала и постепенной замене уходящих руководителей на новых лидеров. Она включила в себя изучение целевой аудитории, ценностей и потребностей потенциальных руководителей, детальное описание профиля руководителя общины, набор обучающих и поддерживающих программ для менеджеров среднего звена в возрасте 35–45 лет, которым предстояло возглавить общины через несколько лет.

Авторы программы столкнулись с рядом серьёзных вызовов, которые тоже пришлось учитывать. Так, важно было найти лидеров мнений, визионеров, готовых внедрять изменения. Далее, важно было не ограничиваться только размером достаточно закрытой общины, но и рассматривать более широкий круг кандидатов. И наконец, учитывать ценности нового поколения — например, требования к балансу рабочего времени и личной жизни.

ВАЖНОСТЬ КОММУНИКАЦИЙ

Смена руководства — процесс публичный, он привлекает внимание различных стейкхолдеров. Коммуникационная стратегия разрабатывается ещё на этапе поиска нового руководителя — рынок, как правило, в этот момент начинает обсуждать происходящее,

потенциальные кандидаты делятся информацией о внутренней кухне НКО.



Коммуникационный план должен отвечать на вопросы, кому, когда и что мы говорим, в какой тональности какую историю рассказываем, как балансируем между прежним и новым руководителями. Также нужно учесть очень важный момент — кто делает заявления по этому поводу и как этого человека необходимо правильно подготовить.

Например, когда члены совета и директор договорились о дате прекращения совместной работы и наметили конкретные шаги, целесообразно объявить об этом сотрудникам НКО, ответить на их вопросы, а также сформировать план внешних коммуникаций. Важный нарратив *business as usual* — организация должна продолжать работать в прежнем темпе. Открытые и честные коммуникации помогают сохранить прежний темп работы и не отвлекать сотрудников на обсуждение слухов и бесконечное проговаривание переживаний.

ЧЕК-ЛИСТ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ В НКО

Посмотрите на чек-лист и проведите анализ готовности своей организации к неизбежной передаче полномочий. Перечень критериев поможет вам разработать собственный план. Если вы можете поставить галочки по всем пунктам — ваша организация готова к приходу нового руководителя, когда бы это ни произошло.

- У НКО есть стратегический план на ближайшие 1–3 года, который включает в себя развитие кадрового потенциала организации.
- Управляющий совет проводит ежегодную оценку деятельности руководителя организации, анализирует результаты операционной деятельности и достижение организацией стратегических целей.
- Управляющий совет также проводит ежегодную оценку и подтверждает эффективность собственной работы в области фандрайзинга и финансовой устойчивости, исчерпывающей поддержки организации, развития необходимых политик, стратегического планирования.
- Руководитель организации проводит ежегодную оценку персонала и подтверждает, что сотрудники соответствуют занимаемым позициям.
- Ключевые руководители и линейные менеджеры формируют управленческую команду НКО и:
 - развивают культуру взаимоподдержки, строят гармоничные и уважительные отношения;
 - демонстрируют лидерское поведение и активно участвуют в принятии решений в организации;
 - могут управлять организацией во время отсутствия руководителя, а также имеют полномочия принимать решения и несут за них ответственность;
 - развивают отношения с ключевыми внешними стейкхолдерами (донорами, учредителями, лидерами общественного мнения) — этим занимается не только руководитель организации.
- У НКО есть финансовая подушка безопасности, которая позволит организации работать без сокращения расходов в течение трёх месяцев.
- Финансовый и управленческий учёт ведётся профессионально и прозрачно, актуальная информация доступна для членов Управляющего совета и линейных руководителей.
- У НКО есть необходимое программное обеспечение для ведения своей деятельности.
- Для всех ключевых позиций разработаны должностные инструкции в письменном виде, есть план действия в случае чрезвычайной ситуации.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование преемственности жизненно необходимо организации, если она хочет оставаться устойчивой и эффективно справляться с внутренними изменениями и вызовами внешней среды. Успех процесса по передаче полномочий будет зависеть в первую очередь от усилий самой организации, от ресурсов, которые учредитель и члены Управляющего совета в это вкладывают.

Планирование преемственности часто обнажает конфликты, которые назрели в НКО. С ними помогает справиться выстраивание диалога между всеми участниками. В организации могут быть управленческие ритуалы, которые облегчают процесс перехода власти — например, регулярные обсуждения текущей ситуации и совместная работа над стратегией. Планирование преемственности помогает создавать и подтверждать смыслы, сохранять и передавать ценности организации, прояснять цели организации и предпринимаемых действий, прояснять статус участников, выбирать тональность внешних коммуникаций.

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- ● ● ● ● ● ● ● Опыт преемственности глазами «первого» и «второго» поколения. Центр управления благосостоянием Московской школы управления СКОЛКОВО. 2021.
- ● ● ● ● ● ● ● Уильям Дж. Байрнс. Менеджмент и культура. Высшая школа экономики. 2020.
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы East Yard Communities for Environmental Justice.
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы Kindred.
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы Lyric Opera of Chicago.
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы United Way Mumbai.
- ● ● ● ● ● ● ● Alice I. A Ochieng. Factors Affecting Succession Planning In Non-Governmental Organizations In Kenya: A Case Study Of World Food Program-Nairobi. The Management University of Africa. 2016.
- ● ● ● ● ● ● ● Anita M. Mutua. Influence Of Succession Planning Strategies On The Performance Of Non-Governmental Research Organizations In Kenya. The Open University of Tanzania. 2021.
- ● ● ● ● ● ● ● Case Study: Fundraising Institute of Australia. NGO Recruitment. 2021.
- ● ● ● ● ● ● ● Denise Charlton and Associates. Leadership Transition and Succession. A Toolkit For Social-Change Activists And Non-Profit Organisations. Social Change Initiative. 2019.
- ● ● ● ● ● ● ● James A. Cannon, Rita McGee. Talent Management and Succession Planning. Chartered Inst. of Personnel and Development. 2011.
- ● ● ● ● ● ● ● Joseph C. Santora. Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability: A Preliminary Comparative Study in Australia, Brazil, Israel, Italy, Russia, and the United States. The Journal of Applied Management & Entrepreneurship. 2015.
- ● ● ● ● ● ● ● Leading with Intent. BoardSource Index of Nonprofit Board Practices. 2021.
- ● ● ● ● ● ● ● Meera Chary. Three Nonprofits Share Their Approaches to Co-Leadership. The Bridgespan Group. 2022.
- ● ● ● ● ● ● ● Michael J. Austin, Executive Development & Succession Planning: A Growing Challenge for the American Jewish Community. Jewish funders network. 2009.
- ● ● ● ● ● ● ● Nicola Crosta. The HR Challenges of NGOs. Personio Foundation. 2022.
- ● ● ● ● ● ● ● Odhiambo J. Onyango. Effects of Succession Planning Practices on Organization Performance among the Non-Governmental Organizations in Kenya. Kabarak University. 2015.
- ● ● ● ● ● ● ● Pritha Venkatachakam, Danielle Berfond. Boulding the Bench at Indian NGOs: Investing to Fill the leadership Development Gap. The Bridgespan Group. 2017.
- ● ● ● ● ● ● ● Tanya M. Eastman. How Nonprofit Organization Founding Executive Leaders Assign Meaning to Their Experience with Succession Planning: An Interpretive Phenomenological Analysis. Saint John Fisher University. 2018.

ОБ АВТОРЕ

АННА СКОРОБОГАТОВА — эксперт в области стратегий устойчивого развития, создания доступной среды и организационного дизайна. Практик с большим управленческим опытом в коммерческих компаниях и благотворительных фондах. Соавтор курсов по маркетингу и социальному предпринимательству, приглашённый преподаватель БВШД, ВШЭ, Сколково и др. Старший судья международной премии в области маркетинга E+ Awards.

Мнения, высказанные в дайджесте, принадлежат автору и могут не отражать точку зрения Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

