

ЮДЖИН ТЕМПЕЛ  
ТИМОТИ СЕЙЛЕР  
ДУАЙТ БЕРЛИНГЕЙМ

# ЭНЦИКЛОПЕДИЯ ФАНДРАЙЗИНГА

КАК СОБИРАТЬ  
ДЕНЬГИ НА СОЦИАЛЬНО  
ЗНАЧИМЫЕ ПРОЕКТЫ



**Коллектив авторов**  
**Энциклопедия фандрайзинга.**  
**Как собирать деньги на**  
**социально значимые проекты**  
**Серия «Есть смысл»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69147184](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69147184)*

*Энциклопедия фандрайзинга. Как собирать деньги на социально значимые проекты: БФ «Нужна помощь»; М.; 2021  
ISBN 9785604559802*

### **Аннотация**

Перед вами справочник, который уже 30 лет является главной энциклопедией фандрайзинга в англоговорящем мире. Начинающие фандрайзеры найдут в книге описание основ профессии, изложенное доступным языком. Опытные профессионалы могут детально изучить данные последних исследований и освежить в памяти принципы формирования отношений с донором. Руководители НКО обнаружат в книге правила управления целым спектром процессов, из которых состоит фандрайзинг.

# Содержание

Школа филантропии семьи Лилли. Университет Индианы Индианаполис	12
Предисловие	15
Введение	19
Благодарности	26
О редакторах	30
Об авторах	34
Часть первая. Фандрайзинг в контексте филантропии	52
Глава 1. Философия фандрайзинга. Генри Россо. Предисловие Юджина Темпела	52
Глава 2. Радость жертвования. Сара Конрат	67
Глава 3. Планирование как первый шаг к успеху. Тимоти Сейлер	99
Конец ознакомительного фрагмента.	112

# **Коллектив авторов Энциклопедия фандрайзинга. Как собирать деньги на социально значимые проекты**

*Эта книга посвящается попечителям Университета Индианы, руководству вуза и кампуса, донорам и спонсорам, преподавателям и сотрудникам администрации – всем, кто поверил в потенциал Школы филантропии семьи Лилли и решительно поддержал ее создание.*

© 2016 by John Wiley & Sons. All rights reserved

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. БФ «Нужна помощь», 2021

# **WILEY**



# НУЖНА ПОМОЩЬ

## АБСОЛЮТ-ПОМОЩЬ

благотворительный фонд

Пособие для преподавателя по четвертому изданию «Энциклопедии фандрайзинга» включает в себя учебные программы и дополнительные материалы для студентов и бакалавров, рассчитанные на один семестр. Пособие можно бесплатно скачать на сайте [www.wiley.com/college/tempel](http://www.wiley.com/college/tempel).

«Каждый, кому интересно явление, названное Хэнком Россом радостью дарения, по достоинству оценит эту книгу и тонкую работу ее редакторов-составителей. Вошедшие в нее тексты дают обильную пищу для размышлений о том, что собой представляет фандрайзинг и что требуется для того, чтобы он давал нужный эффект и не выходил за рамки этики. Авторы четвертого издания этой книги, которая уже считается классической, вносят существенный вклад в развитие профессии фандрайзера, предоставляя в наше распоряжение актуальную информацию, данные последних научных исследований и рекомендации

по более глубокому изучению темы».

***Мэри Чирхарт**, профессор Университета штата Огайо;  
соавтор книги «Управление некоммерческими организациями»*

«Достижение идеала в фандрайзинге – важная цель для членов Совета по поддержке и развитию образования (CASE), решивших сделать карьеру в этой области. Вопрос, считать ли фандрайзинг научной дисциплиной или лишь одной из профессий, остается дискуссионным. В действительности же фандрайзинг – это сочетание и того и другого, требующее от человека преданности делу, увлеченности и добросовестности. В быстро меняющемся мире постоянно рождаются все новые идеи. Особая ценность четвертого издания этой книги состоит в том, что она не только напоминает нам о важнейших принципах фандрайзинга, но и знакомит с последними достижениями его теории и практики. Весьма своевременна глава, посвященная такому феномену XXI века, как социальные медиа. То же можно сказать и о главе, в которой рассказывается о радости, которую приносит человеку жертвование, о том, что благотворительность заразительна и способна улучшать и продлевать жизнь дающего! Те, кто лишь начинает карьеру фандрайзера, найдут в этой книге много нового и полезного. Для опытных же профессионалов она станет полезным справочником и источником информации к размышлению».

***Сью Каннингем**, президент Совета по поддержке и развитию образования (CASE)*

«Успешный фандрайзинг – основная цель лучших руководителей и специалистов по развитию НКО. Обновленное издание охватывает весь спектр тем в этой области, от формирования правильного философского взгляда на фандрайзинг и методики применения традиционных и инновационных методов сбора средств до создания и функционирования отдела развития. Эта книга станет ценным пособием как для начинающих, так и для умудренных опытом фандрайзеров».

*Эмметт Карсон, доктор наук, генеральный директор Фонда сообщества Кремниевой долины*

«Значение филантропии для культуры и жизни общества трудно переоценить, и точно так же трудно переоценить значение “Энциклопедии фандрайзинга” для развития филантропии. Все предыдущие издания этой наполненной ценной информацией книги использовались Школой фандрайзинга для эффективной подготовки профессионалов фандрайзинга по всему миру. Четвертое издание совмещает вневременную мудрость с описанием новейших научно обоснованных методов работы, без которых немислим успех фандрайзинга в экономических условиях XXI века».

*Билл Станчикевич, директор Школы фандрайзинга в Школе филантропии семьи Лилли при Университете Индианы, старший преподаватель (исследования в области филантропии)*

«Примечательно, что выход в свет четвертого издания этой книги совпал с превращением Центра филантропии в Школу филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Еще важнее то, что это издание вновь подтверждает жизнеспособность теории основателя центра – визионера Генри (Хэнка) Россо. Его идеи и взгляды просматриваются во всех текстах этой книги, особенно во введении Джина Темпела, который занимается разработкой наследия Россо и осмыслением его значения для настоящего и будущего Школы филантропии».

*Брайан Джонсон, доктор наук, президент Университета Таскиги*

«Трудно себе представить более ценное пополнение библиотеки сотрудника НКО. И эта книга будет не просто стоять на книжной полке: для фандрайзеров, членов советов директоров и топ-менеджеров благотворительных организаций она станет удобным справочником по составлению всеобъемлющей программы сбора пожертвований. Какой бы пост в некоммерческом секторе я ни занимала, я всегда держала ее под рукой. В основе нового издания – десятилетия научных исследований и опыт ведущих экспертов в области фандрайзинга. Оно будет полезно и для укрепления отношений между фандрайзерами и грантодателями».

*Кэролайн Олتمان Смит, ведущий специалист по программам, Фонд Кресги*



«Эта книга – незаменимый источник знаний как для тех, кто делает в фандрайзинге лишь первые шаги, так и для сформировавшихся профессионалов. Это актуальный и всеобъемлющий сборник эссе, написанных уважаемыми профессионалами этой сферы. Я настоятельно рекомендую “Энциклопедию фандрайзинга” всем, кто работает в некоммерческом секторе».

*Родни Кириш, старший вице-президент по развитию и связям с выпускниками Университета штата Пенсильвания*

## **ВАЖНЕЙШИЕ ТРУДЫ ПО РУКОВОДСТВУ И УПРАВЛЕНИЮ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ И ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

*The Handbook of Nonprofit Governance*, by BoardSource  
*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd  
edition, by John M. Bryson

*The Effective Public Manager*, 4th edition, by Steven Cohen  
et al.

*Handbook of Human Resources Management in Government*,  
3rd edition, by Stephen E. Condrey (Ed.)

*The Responsible Administrator*, 5th edition, by Terry  
L. Cooper

*Conducting a Successful Capital Campaign*, revised and  
expanded edition, by Kent E. Dove

*The Public Relations Handbook for Nonprofits*, by Arthur Feinglass

*The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 3rd edition, by David O. Renz, Robert D. Herman, & Associates (Eds.)

*Benchmarking in the Public and Nonprofit Sectors*, 2nd edition, by Patricia Keehley et al.

*Museum Marketing and Strategy*, 2nd edition, by Neil Kotler et al.

*The Ethics Challenge in Public Service*, 2nd edition, by Carol W. Lewis et al.

*Leading Across Boundaries*, by Russell M. Linden

*Designing and Planning Programs for Nonprofit and Government Organizations*, by Edward J. Pawlak

*Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, by Theodore H. Poister

*Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*, 3rd edition, by Joan E. Pynes

*Understanding and Managing Public Organizations*, 4th edition, by Hal G. Rainey

*Designing and Conducting Survey Research*, 3rd edition, by Louis M. Rea et al.

*Fundraising Principles and Practice*, by Adrian Sargeant, Jen Shang, & Associates

*Making Critical Decisions*, by Roberta M. Snow et al.

*Handbook of Practical Program Evaluation*, 3rd edition, by Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry & Kathryn E. Newcomer (Eds.)

# **Школа филантропии семьи Лилли. Университет Индианы Индианаполис**

Школа филантропии семьи Лилли при Университете Индианы – первое в мире учебное заведение, исключительной задачей которого являются образование и исследования в области благотворительности. Школа была основана в 2012 году и приступила к работе в 2013-м. Ее назвали в честь одной из выдающихся американских семей филантропов, в течение многих поколений щедро жертвовавших деньги на благотворительные цели.

Университет Индианы находится в авангарде образования в сфере филантропии с 1987 года. Именно тогда в IUPUI (Университет Индианы – Университет Пердью в Индианаполисе) был создан Центр филантропии, благодаря которому в вузе фактически была разработана целая научная дисциплина, предметом которой стала благотворительность. В университете впервые в истории США были введены степени бакалавра, магистра и доктора филантропии. Наконец, Университет Индианы стал первым американским вузом, в котором появилась именная кафедра изучения филантропии.

Школа филантропии семьи Лилли помогает студентам,

профессионалам в сфере филантропии, донорам и волонтерам стать инноваторами и лидерами, меняющими общество к лучшему. Выпускники школы руководят районными центрами социального обеспечения, возглавляют НКО и фонды национального уровня, работают в международных гуманитарных организациях.

Школа, обладающая высококласным преподавательским составом, предлагает уникальные программы обучения и строго научные исследования, задающие стандарт в этой области и обеспечивающие необходимыми данными некоммерческий сектор. Международное партнерство, работа на шести континентах, студенты со всего мира – все это помимо прочего позволяет ей накапливать и расширять культурологические знания о филантропии.

Школа филантропии семьи Лилли проводит инновационные образовательные научно-исследовательские программы как национального, так и международного уровня, а также стажировки в своих филиалах – Школе фандрайзинга, Институте женской филантропии и Институте религии и благотворительности Лейка.

Школа фандрайзинга, которую Хэнк Росс перевел в Университет Индианы в 1987 году и на основе которой впоследствии создал Центр филантропии, сегодня является ведущим учебным заведением в своей сфере. Более 40 лет школа обучает эффективному, этичному, системному, ориентированному на миссию фандрайзингу, принципам работы в со-

вете директоров и методам управления НКО. За это время на ее занятиях побывало свыше 43 тыс. человек более чем из 40 стран. Преподаватели школы, опытные фандрайзеры-профессионалы, проводят 15 офлайн- и онлайн-курсов в Индианаполисе и других городах США, а также специальные курсы по всему миру.

Школа регулярно организует конференции, на которых ученые, благотворители, фандрайзеры, сотрудники НКО и благотворительных фондов обмениваются мнениями и идеями, прогнозируют тенденции и обсуждают проблемы, тем самым формируя будущее филантропии.

Более подробную информацию о Школе филантропии семьи Лилли можно найти здесь: [philanthropy.iupui.edu](http://philanthropy.iupui.edu).

# Предисловие

Признак жизнеспособности организации – ее умение обновлять собственные традиции, чтобы не отстать от жизни. Признак выдающейся организации – умение порождать множество других жизнеспособных организаций и традиций. «Энциклопедию фандрайзинга» можно было бы сравнить с такой организацией, а четвертое издание этой книги – с обновлением традиций.

В этом издании вы найдете данные последних исследований и идеи новых авторов, развивающие и дополняющие по-прежнему актуальную теорию Хэнка Россо, редактора первого издания. Взгляды Хэнка на фандрайзера как профессионала, который, не теряя достоинства и соблюдая этические нормы, дает людям возможность испытать радость дарения, глубоко повлияли на многих практиков и исследователей филантропии. Школа фандрайзинга, которую Россо когда-то перевел в Индианаполис и которая впоследствии выросла в Центр филантропии, сегодня стала частью Школы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Четыре десятилетия разработанные им учебные курсы совершенствовались на основе данных исследователей и информации от фандрайзеров, работающих «в поле». Этот творческий союз явственно ощущается и в книге: редакторам удалось решить крайне сложную задачу – совместить взгляды

ученых-теоретиков и профессионалов-практиков.

Наряду с идеями столпов фандрайзинга вроде Хэнка Россо, Роберта Пейтона и Чарльза Джонсона в нынешнем издании отражен огромный опыт ее редакторов. Тим Сейлер, возглавлявший Школу фандрайзинга в течение 20 лет, обучил ремеслу фандрайзера огромное число студентов. Он сумел укрепить бренд школы и повысить ее эффективность. Благодаря ему учебный процесс в Школе фандрайзинга стал целостным и прагматичным: преподаватели уделяли внимание лишь тому, что действительно может пригодиться в работе специалисту некоммерческого сектора.

Джин Темпел был одним из основателей Центра филантропии. Индиана стала центром серьезных исследований в области благотворительности во многом благодаря этому человеку. После 25 лет научной работы Темпел основал и возглавил первую в мире Школу филантропии. Будучи «теопрактиком» (это слово я впервые услышал именно от него), то есть специалистом, успешно преодолевающим разрыв между теорией и практикой, Джин работал над разными изданиями этой книги, каждое из которых так или иначе отражало исследования, проводившиеся в Индиане.

Дуайт Берлингейм, отвечающий за образовательный аспект этой книги, руководит тем же направлением и в Школе филантропии. Он автор основополагающих трудов по филантропии и фандрайзингу, наставник известных руководителей некоммерческого сектора, редактор ряда важнейших



изданий в нашей области.

Вместе Тим, Джин и Дуайт представляют собой важнейшее связующее звено между практиками, основателями НКО и учеными по всему миру. Спросите любого уважаемого представителя некоммерческого сектора, будь то донор, фандрайзер или ученый, и этот человек очень быстро обнаружит это трио либо среди своих коллег, либо среди коллег своих коллег, и окажется, что он, как ни крути, имеет отношение к работе, которую редакторы этого издания проводят в Индиане.

Если вы сами пока еще никак не связаны с научно-филантропическим сообществом Индианы, не волнуйтесь – скоро такая ниточка среди ваших профессиональных знакомств обязательно появится.

Это издание, как и первое, можно назвать всеобъемлющим. Однако использовать его можно по-разному. Для кого-то оно может стать пособием. Для кого-то – справочником, к которому можно обращаться в трудных ситуациях. А для кого-то даже и утешителем в моменты, когда работа зашла в тупик и кажется, что уже не осталось душевных сил, чтобы ее продолжать.

Начинающие фандрайзеры найдут в книге описание основ профессии, изложенное доступным языком и помещенное в контекст, облегчающий понимание. Опытные профессионалы могут детально изучить данные последних исследований, посвященных, к примеру, эмпатии, которая влия-

ет на радость дарения, и освежить в памяти принципы формирования отношений с донором, выдержавшие испытание временем. Руководители НКО обнаружат в книге описания организационных структур, доказавших свою жизнеспособность на практике, и правила управления целым спектром процессов, из которых состоит фандрайзинг. Члены советов директоров (попечительских советов) и волонтеры узнают, как принести наибольшую пользу организации и как взаимодействовать с ее топ-менеджментом. Безусловно, всем нам будет полезно еще раз вспомнить о том, как следует поступать в ситуациях сложного этического выбора. Кроме того, читателям – как работающим в некоммерческом секторе, так и не имеющим к нему отношения – будет небезынтересно узнать об изменении профессиональной идентичности и карьерного пути фандрайзеров.

Подводя итог, можно сказать, что эта книга – плод сотрудничества вузовских преподавателей и практиков, которые наполнили ее своими знаниями и опытом. Прочитав «Энциклопедию фандрайзинга», вы станете частью сообщества, которое дает людям возможность реализовать свое стремление изменить мир к лучшему.

*Амир Пасич, декан Школы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы, май 2015 года*

# Введение

Четвертое издание «Энциклопедии фандрайзинга» – продолжение дела всей жизни Генри (Хэнка) Россо. Он мечтал о том, чтобы в колледжах и университетах появились курсы, на которых студенты могли бы обучиться профессии фандрайзера. Первое издание этой книги Россо опубликовал в 1991 году. В ней он собрал тексты как теоретиков, так и практиков этой сферы. Его целью было помочь фандрайзерам глубже понять свою профессию и работать лучше. В предисловии к первому изданию Боб Пейтон предсказал, что «Энциклопедия фандрайзинга» станет классикой. Четвертое издание, выходящее в свет 25 лет спустя, прямое подтверждение этого прогноза и доказательство визионерства Хэнка. Многие его гипотезы со временем подтвердились и были развиты в исследованиях и на практике. Десятилетия успешной работы Школы фандрайзинга, актуальность одних принципов, которых ее преподаватели придерживались с самого начала, и доработка других свидетельствуют о том же.

Первые три издания «Энциклопедии фандрайзинга» вышли в свет благодаря поддержке Центра филантропии при Университете Индианы. Частью этого центра была основанная Хэнком в 1974 году Школа фандрайзинга. В 2012 году центр (а с ним и Школа фандрайзинга) стал частью Шко-

лы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Так что это издание можно назвать переходным и при этом символизирующим преемственность: исследования и образовательная деятельность Школы филантропии по-прежнему опираются на идеи Хэнка Россо.

Одна из главных испытаний для НКО – смерть основателя. Школа фандрайзинга выдержала его достойно. Хэнк и его жена Дотти основали школу в 1974 году. Спустя 13 лет это учебное заведение вошло в Центр филантропии. Хэнк был нашим наставником и советчиком до конца своих дней. Он умер в 1999 году. В течение 20 лет, с 1996 по 2015 год, пост директора Школы фандрайзинга занимал Тим Сейлер. Нынешний директор Билл Станчикевич приступил к исполнению своих обязанностей 29 июня 2015 года.

Четвертое издание отражает приверженность редакторов и авторов принципам и философии, которые позволяют достичь идеала в фандрайзинге. В то же время оно отражает и меняющуюся среду, в которой существует филантропия, появление новых методов сбора средств на благотворительные цели и развитие теоретической базы фандрайзинга, в которое вносят вклад Школа филантропии, другие вузы и научно-исследовательские организации в США и за рубежом.

Редакторы этого издания были лично знакомы с Хэнком Россо. Они общались с Хэнком, работали вместе с ним на конференциях и симпозиумах и понимали его философию. Но это издание можно считать переходным и в другом смыс-

ле. Чтобы оставаться классикой, как предсказывал Боб Пейтон, «Энциклопедия фандрайзинга» должна не только фиксировать растущий объем знаний о фандрайзинге и филантропии, но и находить отклик у нового поколения ученых и практиков. Книга, которую вы держите в руках, шаг в этом направлении. Все ее авторы – преподаватели Школы филантропии семьи Лилли (в том числе Школы фандрайзинга) и ее выпускники. Большинство из них не были знакомы с Хэнком.

Первое издание задумывалось главным образом как источник информации для быстро расширявшейся группы специалистов по фандрайзингу. С 1980 по 1990 год число членов Ассоциации фандрайзеров-профессионалов (тогда она называлась Национальным обществом фандрайзеров-руководителей) значительно выросло. Третье издание используется вузовскими преподавателями в качестве пособия на курсах по филантропии, фандрайзингу и менеджменту НКО. Редакторы четвертого издания рассчитывают, что оно, как и предыдущее, станет учебником для университетов и колледжей.

Суть филантропии – работа на благо общества. Ее эффективность зависит от программы организации. Кроме того, она отражает интересы и устремления доноров, которые хотят сделать что-то не для себя, а для других. Работа фандрайзера требует отказа от чувства неловкости при обращении за пожертвованием – он должен гордиться своей про-

фессией. В четвертом издании сделан акцент на уважении к процессу фандрайзинга, к донору и людям, получающим помощь от НКО, которую представляет фандрайзер, а также на важности правильного выбора слов, которыми это уважение выражается. Мы не просто получаем пожертвования. Хэнк учил, что фандрайзинг – искусство обучения людей радости дарения. Исследование Сары Конрат, о котором она пишет во второй главе, подтверждает этот тезис. Фандрайзеры не просят у доноров определенную сумму (такие отношения предполагают, что они словно бы находятся по разные стороны баррикады), а приглашают их последовать собственному примеру и присоединиться к поддержке организации. Хотя демографические и психодемографические характеристики важны для понимания благотворителей и вовлечения их в работу организации с учетом их интересов, фандрайзеры не используют эти характеристики для охоты за донорами и не подталкивают их к желаемому результату. Нам важно учитывать все это, потому что уровень подготовленности доноров повышается, они следят за судьбой своих пожертвований, даже если речь идет об относительно небольших суммах, и сегодня мы имеем дело с новым поколением филантропов, которые твердо намерены как можно скорее добиться перемен в обществе.

# КАК УСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Композиция четвертого издания «Энциклопедии фандрайзинга» изменена таким образом, чтобы сконцентрировать главы вокруг ключевых элементов фандрайзинга. Некоторые главы из третьего издания были слиты в одну. Тексты других были отредактированы и переработаны. В книге появились и новые главы, отражающие новые данные и наметившиеся в последнее время тенденции в филантропии.

Четвертое издание задумывалось как учебник для вузовских курсов по фандрайзингу, филантропии и менеджменту НКО. С сопутствующими методическими материалами для преподавателей можно ознакомиться на сайте издателя: [www.wiley.com/college/tempel](http://www.wiley.com/college/tempel). Фандрайзеры-практики могут использовать их для справок и подготовки к сдаче экзамена CFRE.

Тридцать семь глав четвертого издания сгруппированы в восемь частей. Первая часть состоит из пяти глав, которые погружают читателя в контекст, позволяющий глубже понять благотворительный фандрайзинг.

Во второй части одиннадцать глав, благодаря которым фандрайзеры могут взглянуть на филантропию глазами индивидуальных доноров, представителей фондов и руководителей коммерческих компаний.

В третью часть входят четыре главы, посвященные струк-

турным аспектам стратегической программы развития НКО, от ежегодных сборов до запланированных пожертвований. Эти главы помогут фандрайзерам понять, как разные программы дополняют друг друга и как они взаимосвязаны.

В четвертой части пять глав, в которых описаны разные аспекты управления стратегической программой развития, в том числе проверка готовности организации к фандрайзингу и привлечение консультантов.

В пятую часть входят пять глав, в которых рассказывается о методах работы с донорами разных уровней и об обращении к ним за пожертвованиями. При этом подчеркивается, что подход к каждому пожертвованию зависит от его предполагаемой суммы и цели.

Три главы шестой части посвящены внешней стороне фандрайзинга и филантропии. Помимо прочего в них говорится о том, что в наши дни целевая аудитория организаций требует от них все большей прозрачности и подотчетности.

Тема двух глав седьмой части – этические и юридические аспекты фандрайзинга.

Наконец, в восьмой части речь идет о профессионализме фандрайзеров. Одна глава – о том, как сделать карьеру в этой сфере, другая – о ресурсах, которые могут в этом помочь.

## **РАЗМЫШЛЕНИЯ О ЧЕТВЕРТОМ ИЗДАНИИ**

Как отмечается в разделе «Благодарности», мы перешли



с административных должностей на преподавательские и с нетерпением ждем реакции на четвертое издание «Энциклопедии фандрайзинга» наших вузовских коллег и профессиональных фандрайзеров. Надеемся, что эта книга, в которой мы стремились к балансу теории и практики, обогатит и расширит научную дискуссию вокруг филантропии и фандрайзинга.

Хотелось бы отметить Центр филантропии при Университете Индианы, ранее поддерживавший нашу работу, и выразить благодарность Школе филантропии семьи Лилли, которая поддерживает нас сейчас.

Искренне надеемся, что добавленные в книгу главы, в основе которых лежат данные исследований, наряду с главами, в которых излагаются проверенные временем, практически универсальные принципы эффективного сбора средств, не только помогут читателю ознакомиться с состоянием дел в благотворительном фандрайзинге, но и подготовят следующее поколение ученых и специалистов по развитию к работе над пятым изданием «Энциклопедии фандрайзинга».

# Благодарности

Выход четвертого издания «Энциклопедии фандрайзинга» был бы невозможен без трех предыдущих. Мы снова отдаем дань уважения Хэнку Россо, который в 1974 году основал Школу фандрайзинга, а в 1991 году решил поделиться своими знаниями и опытом с широкой аудиторией и взялся за редактирование первого издания этой книги. Выражаем признательность и самой школе. В 1987 году Хэнк перевел ее в Университет Индианы для создания на ее основе Центра филантропии, а сегодня она является важнейшей частью Школы филантропии семьи Лилли. Нельзя не поблагодарить и Школу филантропии за поддержку этого издания и роль, которую она играет в развитии теории филантропии; за многолетние исследования в области благотворительности и фандрайзинга; за вклад в развитие Школы фандрайзинга, Института женской филантропии и Института религии и благотворительности Лейка; наконец, за разработку программ бакалавриата, магистратуры и докторантуры по филантропии в Университете Индианы. Все это так или иначе повлияло на нашу книгу.

Мы благодарим жену Хэнка Дотти Россо, соосновательницу Школы фандрайзинга. Ее решимость продолжать разработку наследия мужа и подтверждение того, что программы Школы фандрайзинга и Школы филантропии семьи Лилли

воплощают его взгляды на изучение благотворительности и фандрайзинга, очень помогли нам.

Спасибо всем авторам, участвовавшим в подготовке первых трех изданий книги. Особая благодарность – авторам, работавшим над четвертым изданием: преподавателям факультета изучения филантропии Университета Индианы, Школы фандрайзинга, а также педагогам, сотрудникам администрации и выпускникам Школы филантропии. Все они внесли свой вклад не только в создание этой книги, но и в развитие теории филантропии. Мы признательны факультету изучения филантропии и зарубежным ученым, которые в последние 25 лет принимали участие в научно-исследовательской работе Школы филантропии и тем самым развивали теорию и практику нашей области знания.

Спасибо Фонду Лилли за поддержку четвертого издания «Энциклопедии фандрайзинга» в рамках переходного гранта, выделенного Школе филантропии. Редакторам этого издания и самим пришлось пройти через своеобразный переходный период: каждый из нас после долгой работы на административных постах в Школе фандрайзинга стал преподавателем факультета изучения филантропии, и это тоже наложило определенный отпечаток на книгу.

Школа филантропии и издательство Wiley запустили немало совместных проектов. Именно Wiley опубликовало все четыре издания «Энциклопедии фандрайзинга». Выражаем искреннюю признательность издательству за то,

что оно по-прежнему выпускает книги, которые укрепляют некоммерческий сектор, особенно фандрайзинг и филантропию. Отдельная благодарность – нашему редактору в Wiley Мэтью Дэвису, оказавшему неоценимую поддержку при подготовке этого издания.

Каждый из нас хотел бы от души поблагодарить своих сотрудников и коллег, которые поддерживали наше участие в этом проекте и периодически подменяли нас на основной работе. Сердечная благодарность и нашим семьям за постоянную поддержку и самопожертвование, которые были особенно важны для нас во время работы над этой книгой.

Спасибо Элизабет Лесем – научному сотруднику Школы филантропии и ассистенту Джина Темпела. Вклад Элизабет в четвертое издание трудно переоценить: она не только помогала работать с авторами и следила за соблюдением стандартов во взаимоотношениях с ними, но и занималась исследовательской работой для книги и стала соавтором нескольких глав. Элизабет самоотверженно работала над «Энциклопедией фандрайзинга» до окончания магистратуры на факультете изучения филантропии, а затем стала сотрудницей Фонда Репертуарного театра Индианы. Надеемся, что участие в подготовке этой книги поможет ей в профессиональной деятельности.

Особая благодарность Саре Нейтан, выпускнице Школы филантропии, преподавателю Университета Бэй Пат. Сара была выпускающим редактором третьего издания «Энцик-

лопедии фандрайзинга», и нам очень повезло, что она согласилась войти в нашу команду и на этот раз. Пять недель она работала над унификацией текста, отредактировала его от начала до конца и всячески помогала редакторам-составителям. Мы признательны ей за это. Надеемся, что этот опыт окажется полезен Саре и как ученому, и как преподавателю.

# О редакторах

**Дуайт Берлингейм** – профессор филантропии, лауреат профессорского гранта семьи Гленн. Окончил университеты Морхеда, Иллинойса и Флориды. В 1989 году получил сертификат CFRE. В последние 25 лет занимался развитием образования в области филантропии в Университете Индианы и международными проблемами гражданского общества. Действующий член Совета по исследованиям Ассоциации фандрайзеров-профессионалов, Ассоциации исследований НКО и волонтерства (ARNOVA), где в настоящее время занимает должность финансового директора, Международного общества изучения некоммерческого сектора. Член совета директоров организации Learning to Give. Эксперт в сфере филантропии и фандрайзинга. Шесть лет занимал пост редактора официального журнала ARNOVA *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Один из редакторов книжной серии издательства Университета Индианы *Philanthropic and Nonprofit Studies*. Автор и соавтор десяти книг, около 60 статей и более чем 100 рецензий. В 2004 году под редакцией доктора Берлингейма вышла книга «Филантропия в Америке: полная историческая энциклопедия». Активно участвует в жизни некоммерческого сектора в качестве члена советов директоров НКО и волонтера, лектора, консультанта и автора работ, посвященных филантропии, социальной ответственности.

сти бизнеса, благотворительным организациям и развитию. В 2013 году получил медаль Росо за выдающиеся достижения в фандрайзинге.

**Тимоти Сейлер** – первый лауреат гранта Росо по благотворительному фандрайзингу и практикующий преподаватель в Школе филантропии семьи Лилли. 20 лет, до июня 2015 года, занимал пост директора Школы фандрайзинга. За это время школа значительно расширила свою аудиторию за счет офлайн- и онлайн-курсов, проводящихся как в США, так и в других странах. В ноябре 2014 года получил от индианского филиала Ассоциации фандрайзеров-профессионалов звание «Выдающийся руководитель фандрайзинга». В декабре того же года Школа филантропии семьи Лилли при Университете Индианы наградила Сейлера медалью Генри Росо за достижения в развитии этичного фандрайзинга. Ведет основные и специальные курсы учебной программы Школы фандрайзинга, регулярно выступает на конференциях и семинарах местного, национального и международного уровней. Занимал пост главного редактора серии *Excellence in Fundraising Workbook*. Автор пособия *Developing Your Case for Support*, один из редакторов третьего издания «Энциклопедии фандрайзинга». В прошлом вице-президент фонда Университета Индианы; работал с крупными донорами и координировал развитие донорской базы для школ и программ вузовского кампуса в Индианаполи-

се. Сейлер помогает некоммерческому сектору не только как фандрайзер, автор и педагог, но и как волонтер, член советов директоров НКО и наставник молодых коллег. Окончил бакалавриат по английскому языку в колледже Святого Джозефа (Ренсселер, штат Индиана), получил степень магистра и доктора наук в Университете Индианы. Обладатель сертификата CFRE.

**Юджин Темпел** – почетный декан – основатель Школы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы и профессор филантропии. Возглавлял первое в мире учебное заведение, созданное для исследования и преподавания филантропии. Международно признанный эксперт некоммерческого сектора с 40-летним опытом руководства и фандрайзинга. Принимал участие в создании предшественника школы – Центра филантропии; 11 лет занимал пост его исполнительного директора и вывел его на лидирующие позиции в своей области. Некоторое время назад благодаря щедрости доноров в Школе филантропии появился эндаумент на должность декана, названную в честь Темпела (первый пост подобного рода в истории Университета Индианы). Член советов директоров нескольких НКО. В прошлом глава комитета по этике американского отделения Ассоциации фандрайзеров-профессионалов. Один из пионеров исследований в области филантропии, первый избранный президент Совета центров изучения НКО и член Экспертно-консультатив-



ной панели некоммерческого сектора, при участии которой были созданы национальные нормы и правила руководства благотворительными организациями и этичного поведения фандрайзеров. Автор целого ряда научных работ по филантропии, лауреат множества наград. *The NonProfit Times* 13 раз включала Темпела в число 50 наиболее влиятельных лидеров некоммерческого сектора; в 2013-м издание назвало его самой влиятельной персоной года. Окончил бакалавриат по английскому языку в колледже Святого Бенедикта, получил степень магистра и доктора педагогических наук в Университете Индианы. Обладатель сертификата CFRE.

# Об авторах

**Лен Бенджамин** – доцент факультета изучения филантропии Университета Индианы. Тема исследований Лен – противодействие некоммерческих организаций маргинализации бедных слоев населения и воздействие этой работы на гражданское общество. Особое внимание в своих изысканиях она уделяет тому, как требования к качеству работы и подотчетности, предъявляемые донорами к организациям, влияют на работу последних. Недавно с этой целью она изучила ежедневный труд «полевых» сотрудников НКО и отзывы людей, которым они помогают. До Университета Индианы работала в ЮАР во времена перехода страны от апартеида к демократии, в банковском комитете Сената США (подкомитет по жилищному строительству и городскому развитию) и министерстве финансов (Фонд финансирования муниципального развития).

**Мелисса Браун** помогает НКО применять теоретические знания на практике. Консалтинговые услуги Браун включают проведение опросов, оценку программ и предварительные исследования. Она работает в НКО Nonprofit Research Collaborative, которая занимается опросами сотрудников благотворительных организаций, позволяющими определить наиболее эффективные методы фандрайзинга.

Кроме того, Браун преподает в Школе фандрайзинга и в качестве волонтера входит в совет по исследовательской работе Ассоциации фандрайзеров-профессионалов, Ассоциацию консалтинга в сфере филантропии и Консультативный совет по методологии ежегодника *Giving USA*. В 2011 году Мелисса открыла собственную компанию *Melissa S. Brown & Associates*. Кроме того, она работала в Школе филантропии семьи Лилли при Университете Индианы и десять лет была управляющим редактором *Giving USA*. Окончила колледж Рид и Университет Пенсильвании.

**Лилия Вагнер** – директор организации *Philanthropic Service for Institutions*, преподаватель Школы фандрайзинга и Школы филантропии (Университет Индианы), а также Университета Святой Марии в Миннесоте. В прошлом вице-президент по филантропии НКО *Counterpart International* (Вашингтон). За 14 лет сотрудничества с Центром филантропии при Университете Индианы занимала посты заместителя директора Школы фандрайзинга и директора Института женской филантропии. Активно участвует в конференциях и организует воркшопы в США и в других странах. Автор статей и эссе для сборников, посвященных проблемам филантропии, фандрайзинга и некоммерческого сектора.

**Джеймс Гринфилд** – обладатель сертификата CFRE высшего уровня и почетный член Ассоциации филантро-

пии в сфере здравоохранения. С 1962 года руководил фандрайзингом в трех университетах и пяти клиниках. 14 лет (до 2001 года) занимал посты старшего вице-президента, директора по развитию и исполнительного директора фонда клиники Хоуг. За это время организация собрала более \$120 млн. Автор и редактор 10 книг и более чем 40 статей и эссе, посвященных управлению фандрайзингом. В 2009 году опубликовал книгу «Роль совета директоров в фандрайзинге» (вышла в серии «Руководство» НКО BoardSource).

**Шон Данлэви** – директор по фандрайзингу и развитию Школы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. В его обязанности входит работа с фондами, корпорациями и индивидуальными донорами школы. Данлэви более 25 лет руководит комплексными программами развития и маркетинга. Занимал посты вице-президента по развитию Симфонического оркестра Индианаполиса и исполнительного директора Фонда католических школ/Городского стипендиального фонда Бостона (штат Массачусетс). Окончил бакалавриат по бизнес-администрированию в Дейтонском университете. Получил сертификат специалиста по принципам и методам фандрайзинга в Школе фандрайзинга (Школа филантропии семьи Лилли при Университете Индианы).

**Элизабет Дейл** – старший преподаватель магистратуры по руководству НКО в Университете Сиэтла, готовится

к защите диссертации в Школе филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Исследует практику филантропии в среде ЛГБТ, женскую благотворительность и взаимосвязь гендера и филантропии. Ведет курсы по филантропии, управлению, фандрайзингу, маркетингу и коммуникациям. В прошлом – фандрайзер с сертификатом CFRE. Окончила бакалавриат по журналистике, а также женским и гендерным исследованиям в Уэслианском университете штата Огайо и магистратуру по женским исследованиям в Университете штата Огайо.

**Пэт Дэнахи Дженин** – соискатель докторской степени в Школе филантропии семьи Лилли Университета Индианы. Родилась в Колорадо. Училась, волонтерствовала и работала в сфере культуры и образования как в США, так и в Европе. Одно из последних мест работы – комиссия Фулбрайта в Париже. Курирует летнюю премию Хэллока для молодежи двух культур Ассоциации американских женщин в Европе (AAWE). Занимается исследованиями тенденций в международном волонтерстве, в том числе в государственных, неправительственных и образовательных программах. Получила диплом MBA в Высшей школе коммерции в Париже, окончила бакалавриат в Университете штата Колорадо и магистратуру в Сорбонне.

**Кэти Деранек Стюарт** – заместитель директора по раз-

витию Школы медицины Университета Индианы – известного в стране образовательного и научно-исследовательского учреждения. Учится в магистратурах Школы филантропии семьи Лилли и Школы связей с общественностью и экологии Университета Индианы – Университета Пердью в Индианаполисе (окончание – в 2016 году). Работает в Школе филантропии с 2011 года. Имеет опыт организации фандрайзинговых мероприятий, от камерных встреч с крупными донорами до гала-ужинов, и проведения ежегодных сборов.

**Роберта Донахью** работает в некоммерческом секторе более 25 лет. Обладает опытом управления всеми видами фандрайзинга. Кроме того, занималась вопросами маркетинга, волонтерства и налогового учета. Сейчас ведущий специалист по развитию фонда Университета штата Индиана, преподаватель Школы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Обладательница сертификата CFRE, бывший президент индианского филиала Ассоциации фандрайзеров-профессионалов. В 2005-м была признана выдающимся фандрайзером-руководителем. Окончила бакалавриат Университета Девы Марии в Индианаполисе, получила диплом MBA в Университете штата Нью-Йорк (Бингемтон).

**Дэвид Кинг** – директор Института религии и благотворительности Лейка, старший преподаватель в Школе филан-

тропии семьи Лилли при Университете Индианы. Выпускник Сэмфордского университета и факультета богословия Университета Дьюка. Защитил диссертацию по религиоведению в Университете Эмори. Работал в религиозных НКО как местного, так и национального масштаба. Специализируется на организации диалога между религиозными лидерами, донорами и фандрайзерами (всех поколений). Основное направление его научной работы – влияние религиозного характера НКО на их мотивацию, риторику и практику.

**Сара Кинг** обучается в магистратуре Школы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Получила диплом бакалавра биологии (специализация – нейробиология и физиология) в Университете Пердью. Образование обусловило ее интересы в сфере филантропии – социальные и биологические основы поведения доноров. Сара активно участвует в жизни своего сообщества: она член советов директоров нескольких благотворительных организаций и президент НКО Project Sweet Peas.

**Аарон Конли** – теоретик и практик филантропии, фандрайзинга и волонтерства. Защитил докторскую диссертацию по педагогике и филантропии в Университете Индианы. Ведет курс по кампаниям в Школе фандрайзинга. Профессионал с 25-летним стажем. Работал проректором по развитию Университета Колорадо, где курировал весь учебный и спор-

тивный фандрайзинг, пожертвования от родителей студентов и работу с ассоциацией выпускников. Кроме того, был вице-президентом по развитию и связям с выпускниками Техасского университета в Далласе, где провел первую в истории этого вуза полноценную фандрайзинговую кампанию. Занимал руководящие посты в Питтсбургском университете, Университете штата Флорида и Университете Пердью.

**Сара Конрат** – старший преподаватель Школы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Защитила докторскую диссертацию по социальной психологии в Мичиганском университете. Директор Междисциплинарной программы изучения эмпатии и альтруизма (iPEAR), цель которой – выяснить мотивы, характеристики и модели поведения, определяющие жертвование, волонтерство и другие виды общественно полезной деятельности. Публикуется в ведущих научных журналах и СМИ. Более подробную информацию о Саре и ее работе можно найти на [www.iPEARlab.org](http://www.iPEARlab.org).

**Элизабет Лесем** окончила магистратуру в Школе филантропии. Ей посчастливилось два года работать помощницей почетного декана – основателя школы Джина Темпела. Ее нынешняя должность – специалист по работе с фондами Репертуарного театра Индианы. Обучаясь в магистратуре, помогла совету директоров одного из семейных фондов



сформировать программу выдачи грантов. По словам Элизабет, войти в число авторов четвертого издания «Энциклопедии фандрайзинга» – большая честь для нее.

**Маргарет Максвелл** – генеральный директор компании Maxwell Associates, специализирующейся на помощи НКО в стратегическом планировании, руководстве, маркетинге и привлечении средств. Преподает в Школе фандрайзинга. До перехода в консалтинг Маргарет была вице-президентом Детского музея Индианаполиса – одного из ведущих культурных учреждений страны, где отвечала за фандрайзинг, маркетинг, стратегическое планирование и коммерческие проекты. Окончила бакалавриат по журналистике и получила диплом MBA по маркетингу в Университете Индианы.

**Дебра Меш** – директор Института женской филантропии в Школе филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Ее должность учреждена на грант, названный в честь предпринимательницы-филантропа Айлин Лэм О’Гары, это первый именной пост в сфере изучения филантропии. Основная задача доктора Меш в институте – руководство исследованиями роли гендера в благотворительности. Вместе с коллегами она опубликовала в серии *Women Give* несколько работ, посвященных влиянию возраста, семейного положения, уровня дохода и гендера на склонность людей к по-

жертвованию и на его сумму. Кроме того, доктор Меш – автор и соавтор целого ряда статей в научных журналах.

**Сара Нейтан** – старший преподаватель кафедры филантропии и управления НКО в Университете Бей-Пат (Лонгмедоу, штат Массачусетс). Защитила диссертацию в Школе филантропии семьи Лилли. Карьеру в некоммерческом секторе начала в 19 лет с фандрайзинга среди выпускников своей альма-матер – колледжа Конкордия (Морхед, штат Миннесота). Позже стала заместителем директора по ежегодным сборам этого вуза. Ее нынешние научные интересы – фандрайзинг как профессия, членские организации, женщины в некоммерческом секторе и образование в сфере филантропии.

**Уна Озили** – профессор филантропии и директор по научной работе в Школе филантропии семьи Лилли. Руководит программой широкомасштабных исследований финансового поведения американцев и их отношения к благотворительности. Оказывает методическую помощь в подготовке исследований для ежегодника *Giving USA* и возглавляет Панельное исследование филантропии (PPS), знаковый проект школы, который изучает благотворительность и волонтерство американских семей в долгосрочной перспективе. Автор множества научных работ. Окончила бакалавриат по экономике в Гарвардском университете, получила степени

магистра и доктора экономических наук в Северо-Западном университете.

**Ева Олдрич** – магистр гуманитарных наук, обладательница сертификата CFRE, президент и гендиректор CFRE International, всемирно известной организации добровольного сертифицирования фандрайзеров-профессионалов. До перехода в CFRE занимала пост заместителя директора по общественной работе и по делам Школы фандрайзинга в Школе филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Еще раньше работала в отделе консалтинга фирмы Johnson Grossnickle & Associates, занимающейся поддержкой НКО и филантропии. Постоянно публикуется в специализированных журналах о фандрайзинге. Была одним из редакторов третьего издания «Энциклопедии фандрайзинга». Член консультативного комитета программы изучения проблем руководства НКО в Университете Мюррея; готовится к защите диссертации по филантропии в Университете Индианы.

**Андреа Пактор** – заместитель директора Института женской филантропии. Она отвечает за учебный процесс, маркетинг, социальные медиа и текущую работу. Организовала четыре общенациональных симпозиума, посвященных женской филантропии, в качестве одного из авторов участвовала в подготовке нескольких книг. Соавтор первого

в мире онлайн-курса о роли женщин в благотворительности для базы знаний *The New York Times*. Одна из организаторов онлайн-конференции SHEMAKESCHANGE, тема которой – женщины, деньги и филантропия. Была сотрудником и волонтером в культурных, образовательных и религиозных НКО. Получила диплом бакалавра в Американском университете, окончила магистратуру в Мичиганском университете и Университете Индианы.

**Филип Перселл** – вице-президент по запланированным пожертвованиям в фонде Государственного университета Болл. Получил диплом бакалавра в Уобашском колледже, с отличием окончил юридический факультет и магистратуру по госуправлению Университета Индианы. В качестве волонтера входит в Консультативный совет по организациям, освобожденным от налогообложения, при Налоговом управлении США. Как внештатный преподаватель ведет курсы по филантропии и правоведению, юридическим аспектам работы НКО и запланированным пожертвованиям в Мореровской юридической школе и Школе филантропии семьи Лилли (Университет Индианы). Входит в советы директоров НКО Partnership for Philanthropic Planning и индианского филиала Ассоциации фандрайзеров-профессионалов. Член Американской и Индианской адвокатских коллегий.

**Кэти Прайн** после окончания Хановерского колледжа

более десяти лет работала в некоммерческом секторе Индианаполиса, специализируясь на фандрайзинге. Сотрудничество с НКО Noble of Indiana, Симфоническим оркестром Индианаполиса и со Школой филантропии семьи Лилли, в которой Кэти занимает пост заместителя директора по развитию, позволило ей приобрести разнообразный опыт привлечения средств и навыки в организации ежегодных сборов, обращении к донорам за пожертвованиями, формировании и ведении базы данных, стратегическом планировании и работе с запланированными пожертвованиями.

**Дин Редженович** – заместитель вице-президента по развитию в фонде Университета Южной Флориды. До этого занимал разные посты в Университете Индианы: был заместителем декана по развитию в Мореровской юридической школе, исполнительным директором по развитию в аппарате вице-президента, директором по запланированным пожертвованиям в фонде вуза. Обладает более чем 20-летним опытом сбора крупных и запланированных пожертвований, которым в качестве преподавателя делится со студентами Школы фандрайзинга. Окончил бакалавриат по бухгалтерскому учету в Университете Индианы, получил диплом юриста в Юридической школе Джона Маршалла и степень магистра юриспруденции в сфере налогообложения в Юридической школе Джорджтаунского университета.

**Патрик Руни** – профессор экономики и филантропии, заместитель декана Школы филантропии по научной и учебной работе. До этого работал исполнительным директором и директором по научной работе Центра филантропии. Стара́ниями Патрика центр стал одной из главных американских исследовательских организаций в сфере филантропии, сотрудничающей с фондом Giving USA, Bank of America, American Express, Google, Аспеновским институтом и НКО United Way Worldwide. Окончил бакалавриат, магистратуру и защитил диссертацию по экономике в Университете Нотр-Дам.

**Джефф Стангер** – консультант НКО, преподаватель Школы фандрайзинга. Обучает фандрайзеров (как американских, так и зарубежных) по программе Community Solutions, учрежденной Американским советом по международным исследованиям и научному обмену (IREX) и Госдепартаментом США. Занимается фандрайзингом почти 20 лет; 10 из них проработал в Армии спасения, в том числе директором по развитию филиала в Индиане. Консалтинговая фирма Джеффа Cause Geek специализируется на электронном фандрайзинге, ежегодных сборах и грантах.

**Эми Тейер** – директор по научной работе НКО Achieve; отвечает за поиск и разработку методологии и сбор данных в проектах Millennial Impact Report и Millennial Running

Study. В научной работе совмещает междисциплинарный подход с разнообразными методиками, пытаясь выявить специфические механизмы человеческого поведения. Исследует молодежную филантропию, образование в сфере филантропии и благотворительность в среде состоятельных доноров, ведет проекты по изучению и пропаганде щедрости. Обладает богатым опытом работы в некоммерческом секторе. В прошлом вела исследовательские проекты в вузах, крупных организациях медицинского страхования, местных органах власти, а также НКО, помогающих девушкам и социально уязвимой молодежи.

**Деррик Фельдман** – президент креативного агентства Achieve, специализирующегося на проведении исследований и фандрайзинговых кампаний. Востребованный спикер, исследователь и консультант. Авторитетный эксперт, помогающий бизнесу и НКО понять новое поколение доноров, активистов и работников, меняющих характер некоммерческого сектора. Ведущий научный сотрудник и автор проекта Millennial Impact – часто цитируемого многолетнего исследования отношения молодого поколения к благотворительности. Продюсер ежегодной общенациональной конференции MCON, которая собирает более 15 тыс. участников. Главный вопрос конференции – как организациям воспользоваться возросшим интересом общества к филантропии.

**Тайрон Маккинли Фриман** – доктор наук, старший преподаватель филантропии и директор студенческих программ в Школе филантропии семьи Лилли при Университете Индианы. Ведет курсы для студентов и аспирантов, руководит программой бакалавриата по филантропии. Занимается фандрайзингом (как ежегодными сборами, так и крупными пожертвованиями) 15 лет, работает на руководящих постах в вузах и организациях, специализирующихся на развитии сообществ, молодежном и семейном социальном обеспечении. Публикуется в научных и профессиональных журналах *Advancing Philanthropy*, *The International Journal for Educational Advancement* и других. Соавтор книги «Раса, гендер и руководство НКО». Темы исследований Тайрона – история американской филантропии и фандрайзинга, афроамериканская филантропия и филантропия в сфере высшего образования.

**Елена Хермансон** в 2015 году с отличием окончила бакалавриат в Школе филантропии семьи Лилли при Университете Индианы; за успехи в учебе была награждена стипендией ректора. Работала научным редактором и помощником редактора ежегодника *Giving USA*, стала соавтором исследований, посвященных спонтанным пожертвованиям и благотворительности среди выпускников вузов. Кроме того, занималась исследованиями в области социальных облигаций как инновационного финансового инструмента некоммерче-



ского сектора и подготовила презентацию на эту тему для научной конференции. Елена уделяет много времени семье и активно помогает своему сообществу. Она надеется пойти по стопам деда, который посвятил свою жизнь наставничеству, общественной работе и филантропии.

**Джеймс Ходж** более 35 лет работал с филантропами, поддерживающими Государственный университет Боулинг-Грин, клинику Майо и Университет Колорадо. Концентрировал усилия на ключевых пожертвованиях, уделяя внимание главным образом благотворителям, перечислившим более \$1 млн организациям, с которыми он сотрудничал. Коллеги характеризуют его как думающего практика, человека, не только вдохновляющего филантропов на пожертвования, но и стремящегося применять передовые методы работы. Многие годы преподает в Университете Индианы – Университете Пердью в Индианаполисе и Школе фандрайзинга, читает лекции в Институте религии и благотворительности Лейка. Выступает на конференциях с докладами о ценностной и преобразующей филантропии, а также о принципах взаимодействия с предпринимателями-благотворителями.

**Фрэнсис Хьюэлс** – помощница заведующего библиотечной изучением филантропии имени Джозефа и Мэтью Пейтонов в Университете Индианы – Университете Пердью в Ин-

дианаполисе. Магистр филантропии, библиотечного дела и информатики, защитила диссертацию по педагогике в Университете Индианы. Редактор каталогов *Philanthropic Studies Index* и *PRO: Philanthropy Resources Online*.

**Женевьева Шейкер** – одна из немногих, кто совмещает преподавание в вузе и фандрайзинг. Заместитель декана по развитию и внешним связям Университета Индианы, старший преподаватель в Школе филантропии семьи Лилли. Темы научных исследований доктора Шейкер – развитие высшего образования и благотворительность среди педагогического состава и сотрудников администрации вузов. В 2015 году Ассоциация фандрайзеров-профессионалов назвала ее восходящей звездой науки.

**Элизабет Элкас** – заместитель декана Школы медицины Университета Индианы. Специалист по развитию, более 30 лет проработала в некоммерческом секторе. Карьеру начала в фонде Университета Индианы. Позже благодаря ее усилиям штат отдела развития Школы медицины увеличился с 3 до 30 профессионалов. Проводит уже четвертую кампанию по сбору капитала. Член Ассоциации американских медицинских колледжей и Ассоциации филантропии в сфере здравоохранения. Элизабет преподает в Школе фандрайзинга с 1991 года. Окончила бакалавриат в Бакнеллском университете, получила степень магистра изящных ис-

кусств в Университете Индианы.

**Дебора Эшенбахер** – президент фирмы Eschenbacher & Associates (Колумбус, штат Огайо), занимающейся консалтингом в сфере филантропии. В некоммерческом секторе она проработала более 30 лет – руководила вопросами развития и занимала посты исполнительного директора в нескольких региональных филиалах НКО национального масштаба. В сфере высшего образования была специалистом по крупным пожертвованиям в Университете штата Огайо и директором по связям с бизнесом и фондами в Университете Огайо. С 1997 года преподает в Школе фандрайзинга. Получила степень бакалавра в Университете Огайо и стала вторым в истории магистром филантропии в Университете Индианы. Активно участвует в общественной жизни, входит в советы директоров нескольких НКО.

# **Часть первая. Фандрайзинг в контексте филантропии**

## **Глава 1. Философия фандрайзинга. *Генри Россо.* *Предисловие Юджина Темпела***

Уже 25 лет прошло с тех пор, как Генри (Хэнк) Россо подготовил к выпуску первое издание «Энциклопедии фандрайзинга». Вышедшая в свет книга получила от Национального общества фандрайзеров-руководителей (ныне – Ассоциация фандрайзеров-профессионалов) престижную награду Staley Robeson Prize. В то время термин «фандрайзинг» по-английски еще было принято писать не в одно, а в два слова – fund raising. Среди фандрайзеров Хэнк был суперзвездой. Многим из нас повезло: мы можем назвать его своим наставником.

Хэнк основал Школу фандрайзинга в 1974 году – за 40 лет до того, как мы приступили к сбору материала для четвертого издания этой книги. Впоследствии значительно расширившаяся и процветающая школа стала частью новой Школы филантропии семьи Лилли при Университете Индианы

(далее – Школа филантропии). Но влияние Хэнка по-прежнему проявляется повсюду в нашей сфере: в медали Россо за выдающиеся достижения и соблюдение принципов этики в фандрайзинге, которую регулярно вручает Школа филантропии, в работе Школы фандрайзинга, в этом издании «Энциклопедии фандрайзинга» и особенно в этой главе.

В ней Хэнк излагает философию фандрайзинга, обобщая свой опыт работы фандрайзером, консультантом и преподавателем. Принципы, которые положены в основу учебного процесса в Школе фандрайзинга, прошли испытание временем и культурой: их не заменяли другими, а модифицировали и адаптировали. То же можно сказать и о философии Хэнка. И принципы, и идеи Россо подтверждены научными исследованиями в области филантропии, поведения доноров и фандрайзинга. Именно поэтому написанную им главу «Философия фандрайзинга» мы включили и в четвертое издание.

В главе раскрыты основные постулаты теории Хэнка:

- фандрайзер не должен забывать о миссии;
- смысл вашего существования важнее того, что вы делаете;
- фандрайзинг должен быть неотъемлемой частью работы организации;
- фандрайзеру следует гордиться своей работой, а не извиняться за нее перед донором.

В последующих изданиях «Энциклопедии фандрайзинга» написанная Хэнком глава публиковалась полностью и без изменений. Так мы поступили и на этот раз, спустя 25 лет после ее первого выхода в свет. Это своеобразное посвящение всем, кто внес вклад в развитие нашей профессии и филантропии в целом.

В центре философии Хэнка и его подхода к работе – тезис о фандрайзинге как слуге филантропии. С этого глава начинается, этим и заканчивается. Фандрайзинг не должен быть самоцелью. В противном случае происходит дискредитация и организации, и филантропии, а сбор средств превращается всего лишь в применение набора определенных навыков. С точки зрения Хэнка, фандрайзинг – не более чем средство достижения цели, то есть выполнения миссии организации. Сегодня мы знаем, что главный мотив для донора – это вера в то, что работа организации приносит пользу обществу.

Фундаментальные принципы теории Россо не утратили актуальности с 1991 года. Так, исследование, проведенное в 2014 году Школой филантропии, подтверждает, что состоятельные доноры нуждаются в помощи профессиональных фандрайзеров и коллег, чтобы принять решение о пожертвовании.

Важнейший элемент философии Хэнка – вопрос «Зачем вы существуете?». Он побуждает организацию так сформулировать свою миссию, чтобы было понятно, какую пользу она приносит обществу. Именно миссия дает нам право

обращаться к донорам за поддержкой. Она особенно важна в эпоху, когда от некоммерческих организаций требуют находить новые источники дохода, применять рыночные методы, активно заниматься социальным предпринимательством, сотрудничать и вступать в партнерства с коммерческими компаниями и смело обращаться за деньгами к венчурным филантропам.

Еще одна ключевая составляющая философии Хэнка – особая роль, которую играет в фандрайзинге руководство организации. Он полагал, что советы директоров должны отвечать не только за привлечение финансирования, но и за выполнение миссии и распоряжение ресурсами НКО. Для того чтобы добиться успеха в фандрайзинге в наши дни, руководители должны обеспечить доверие общества к организации. Повышенные требования к прозрачности и подотчетности работы делают роль советов директоров в жизни НКО еще более значимой, чем в 1991 году.

Концепция фандрайзинга как слуги филантропии должна быть элементом системы управления НКО – этот тезис философии Хэнка тоже необычайно важен сегодня. Фандрайзинг не может быть независимой, изолированной деятельностью. Чтобы общество доверяло организации, он должен опираться на миссию и проводиться сотрудниками и волонтерами, которые преданы делу и представляют ее интересы. Сотрудникам и волонтерам НКО, участвующим в фандрайзинге, необходимо осознавать, что филантропия – законный

и важный источник средств для решения проблем общества, и принимать ее культуру.

Хэнк считал, что благотворительность должна быть добровольной, и спустя годы эта идея приобрела еще большую актуальность. Заинтересованность людей в самовыражении через филантропию требует от НКО более открытого подхода к делу. Важным принципом становится плюрализм. Здесь уместно вспомнить еще один постулат Хэнка: «Фандрайзинг – это тонкое искусство обучать людей радости жертвования». Чтобы наладить долгосрочные отношения с донорами и обеспечить их удовлетворение сотрудничеством, а значит, и рост пожертвований в перспективе, фандрайзеры обязаны помнить, что благотворительность – дело добровольное. Современные исследования, которые рассматриваются во второй главе этого издания, подтверждают, что радость жертвования действительно существует.

Пожалуй, самый значительный вклад Хэнка в развитие фандрайзинга – идея замены чувства неловкости гордостью. По мере того как число людей, занимающихся привлечением ресурсов для НКО, росло, ключевым фактором для их профессионального развития стало осознание того, что фандрайзинг – благородное занятие, в основе которого лежит миссия организации. Вспомним и другое высказывание Хэнка, о том, как обращаться к донорам: «Отойди в сторону и пропусти свое дело вперед». Дело организации, описанное в ее программном тексте, вновь возвращает нас к главному



мотиву доноров. Подробнее об этом рассказывается в четвертой главе.

В заглавие последних двух абзацев этой главы вынесена ее слегка перефразированная первая строка: «Фандрайзинг как слуга филантропии». Объяснение, данное Хэнком роли фандрайзинга в некоммерческом секторе, предвосхитило появление моделей, необходимых сегодня для того, чтобы помочь состоятельным людям найти себя в благотворительности. Как отмечал Россо, фандрайзинг «оправдан, если он представляет собой ответственное приглашение донора к пожертвованию, которое отвечало бы потребностям самой организации и в то же время наполняло бы жизнь благотворителя новым смыслом».

Сегодня философия профессии нужна фандрайзерам как никогда. Требования к подотчетности, необходимость установить доверительные отношения с обществом, лидирующая роль волонтеров, вовлечение потенциальных доноров в благотворительность, новые подходы к филантропии, о которых рассказывается в следующих главах, – все это заставляет фандрайзеров быть думающими специалистами, которые могут сосредоточиться на философии своего дела. Философия Хэнка позволяет нам сделать первый шаг к созданию нашей собственной философии.

# ФИЛОСОФИЯ ФАНДРАЙЗИНГА

Фандрайзинг – слуга филантропии. Так думали пуритане, в XVII веке переселившиеся в Северную Америку, так принято думать и сегодня. Поначалу благотворительный сбор средств был прост по форме. В нем, разумеется, не было той многоплановости, которая присуща ему в современных Соединенных Штатах. В наши дни фандрайзинг разнообразнее и сложнее, чем когда бы то ни было.

Американская традиция благотворительности широко известна, ее уважают во всем мире. То же можно сказать и о наших методах фандрайзинга – иностранцы, которые учились в Школе фандрайзинга, это подтвердят. При этом, как ни странно, значительная часть нашего населения (особенно сотрудники регулирующих органов) не в полной мере понимает, часто толкует превратно и еще чаще воспринимает с подозрением практику привлечения финансирования, ставшую уже неотъемлемой частью культуры, необходимостью и традицией некоммерческих организаций в Соединенных Штатах. Вряд ли кто-то будет спорить с тем, что в нашей стране фандрайзинг никогда не пользовался особой популярностью.

Исследователь фандрайзинга Дин Скулер (Булдер, штат Колорадо) рассматривает его с философской позиции витализма, в соответствии с которой существование феноменов

не сводится к чистой механике, но имеет определенную цель, связанную с самореализацией. Действительно, фандрайзинг не может быть целью сам по себе – он лишь средство. Его значение и суть проистекают из задач, для решения которых он и нужен: забота, помощь, утешение, воспитание, сопровождение, ободрение, обучение, творчество, профилактика, продвижение благих дел, сохранение ценностей и так далее. Фандрайзинг основывается на ценностях, они и должны направлять процесс. Фандрайзингом не следует заниматься только ради сбора денег – он должен служить высокой цели.

## **ОРГАНИЗАЦИИ И СМЫСЛ ИХ СУЩЕСТВОВАНИЯ**

Организации некоммерческого сектора появляются для того, чтобы удовлетворить тот или иной вид потребностей человека или общества. Потребность в услугах или возможность их оказать составляет смысл существования НКО и дает ей право разрабатывать и воплощать в жизнь свои программы. Это становится главным делом организации. Оно требует масштабного воздействия на общество, а это, в свою очередь, дает основания для сбора средств.

Организация может заявить о своем праве на фандрайзинг, попросив донора сделать пожертвование, не облагаемое налогом. Но в то же время она должна заслужить эту привилегию: ее руководство должно адекватно и оператив-

но реагировать на потребности людей, качество программ не должно вызывать сомнения, а совет директоров должен обеспечить планирование и управление на высшем уровне. Организация может взять на себя смелость попросить о пожертвовании, но потенциальный донор вовсе не обязан отвечать ей согласием – у него есть право сказать «да» или «нет». И каким бы ни был ответ, к нему следует отнестись с уважением.

Каждая организация, пользующаяся привилегией собирать пожертвования, должна быть готова ответить на множество вопросов, даже если донор не произнесет их вслух: «Для чего вы существуете?», «Чем вы отличаетесь от других организаций?», «Почему вы думаете, что заслуживаете поддержки?», «Чего вы хотите добиться и что намерены для этого предпринять?», «Как вы будете отчитываться в использовании средств?».

Ответ на вопрос «Кто вы и для чего существуете?» содержится в заявлении о миссии организации. В этом тексте – не только оправдание существования НКО и формулировка ее целей и задач. В нем определяется система ценностей, на основе которой будут разрабатываться программы. Миссия – это магнит, который будет притягивать и удерживать интересы членов совета директоров, волонтеров, штатных сотрудников и жертвователей.

Ответ на вопрос «Что в нас особенного?» – это цели, задачи и программы, намеченные и разработанные НКО в соот-

ветствии с ее системой ценностей и символизирующие верность этой системе.

Первостепенное значение имеет вопрос о подотчетности. Речь идет о настоятельной необходимости всегда сохранять верность своей миссии и о святости доверия как основы отношений НКО и со своей целевой аудиторией, и с более широкой общественностью. Организация должна ответственно подходить к управлению ресурсами, которые доверили ей жертвователи.

Как известно, перемены – это постоянная величина. Изменение расстановки сил в окружающем мире ускоряет темп перемен, формируя таким образом новую константу. НКО всегда должны быть готовы к работе под постоянно возрастающим давлением.

Организации не могут позволить себе игнорировать внешнюю среду, которая не только окружает, но и поглощает их. Важные факторы внутри среды – демография, технологии, экономика, политика и культура, а также изменяющиеся общественные модели – влияют на ежедневную работу НКО, будь то управление, реализация программ, решение налоговых вопросов или фандрайзинг.

## **РУКОВОДИТЬ ИЛИ НЕ РУКОВОДИТЬ**

Руководство – это власть и контроль. Попечители, директора или члены правления (взаимозаменяемые должно-

сти руководителей) – главные хранители духа филантропии. Они контролируют НКО и следят за тем, чтобы она работала в полном соответствии со своей миссией.

Попечители отвечают за определение и толкование миссии, а также за то, чтобы организация была этой миссии верна. Членам совета директоров следует смириться с тем, что попечителей интересуют вопросы как правильного расходования ресурсов, так и их получения, которое обеспечивается эффективными методами фандрайзинга. Ведь трудно расходовать то, чего нет. Вполне логично поэтому, что попечители, как поборники и хранители миссии, должны заботиться о том, чтобы фандрайзинг организации был на высоте.

## **ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ ФАНДРАЙЗИНГА**

Фандрайзинг – это проекция ценностей всей организации на общество. Все аспекты руководства – администрирование, программы и ресурсное обеспечение – части единого целого, поэтому все они должны проявляться при сборе пожертвований. Фандрайзинг не может проводиться отдельно от НКО – ее миссии, целей, задач и программ. Кроме того, он предполагает готовность руководителей и сотрудников организации нести ответственность за всю ее деятельность.

Фандрайзинг – это удлинённая тень НКО, отражение ее достоинства, гордости за достижения и преданности делу.

Таковым он и должен оставаться. В глазах потенциального жертвователя фандрайзинг сам по себе, отдельно от организации, не имеет смысла.

## **ПОЖЕРТВОВАНИЕ КАК ДОБРОВОЛЬНЫЙ АКТ**

Пожертвование основано на добровольном обмене. Принуждению и любым другим методам, кроме убеждения, в филантропии места нет. Донор, сделавший пожертвование под давлением или в ситуации искусственно созданного дискомфорта, вряд ли продолжит сотрудничество с организацией. Поэтому такой фандрайзинг не имеет смысла.

В процессе пожертвования донор предлагает НКО некую ценность. Он не рассчитывает на материальную выгоду от этого акта, за исключением положенных по закону налоговых льгот. Мотивы донора могут быть самыми разнообразными.

Принимая дар, организация обязана вернуть донору его пожертвование в нематериальной форме. Это может быть общественное признание, удовлетворение от участия в благородном деле или от важности сделанного, осознание своего вклада в решение проблемы, ощущение сопричастности или чувство собственника программы, которая приносит пользу обществу.

Попечители, управленцы и фандрайзеры-практики неред-

ко превратно понимают истинное значение этого обмена между донором и организацией и предлагают ему некое материальное возмещение. Это искажает суть обмена, принижает значение филантропии и дискредитирует пожертвование как средство выполнения миссии НКО. Акт пожертвования превращается в сделку, банальное *quid pro quo*, не имеющее ничего общего с духом филантропии.

## ГОРДОСТЬ ВМЕСТО НЕЛОВКОСТИ

Благотворительность – это привилегия, а не тяжкий крест. Согласно принципам разумного управления творческую энергию, чувство собственного достоинства и силы для продуктивного труда люди черпают во внешних источниках. Это глубокая личная вера или религиозная убежденность. Мыслящие филантропы считают себя ответственными распорядителями ценностей, которые получили от жизни. Они делятся этими ценностями с другими при помощи филантропии. Пожертвования – это признательность за то, чем одарила их жизнь.

Тому, кто просит о пожертвовании, не следует делать это с униженными извинениями. Просьба оставляет донору возможность ответить «да» или «нет». Просить нужно так, чтобы продемонстрировать потенциальному донору радость, которую принесет ему акт жертвования, независимо от того, совпадет ли сумма с запрошенной. Фандрайзеры-професси-



оналы должны учить доноров испытывать эту радость. Для этого обращаться к жертвователям нужно так, чтобы они чувствовали себя легко и непринужденно.

Первая задача просителя – помочь потенциальному донору понять, чем занимается организация, ее миссию. Если человек решает пожертвовать средства на благое дело, потому что принял миссию НКО и поверил в нее, он в некотором смысле становится частью организации, дела, которому она служит, и ее работы. Это лишь подчеркивает, что филантропия – этическое действие, а донор – неотъемлемая его часть.

## **ФАНДРАЙЗИНГ КАК СЛУГА ФИЛАНТРОПИИ**

Филантропия – это добровольный акт, совершаемый во имя общественного блага через добровольное действие, добровольное объединение и добровольное пожертвование (Пейтон, 1988). Фандрайзинг тысячелетиями служил филантропии. Время подтвердило тезис о том, что люди хотят жертвовать и нуждаются в этом. Они хотят жертвовать организациям, которые обслуживают весь спектр потребностей общества и индивида. И они будут жертвовать, если эти организации смогут продемонстрировать свою значимость и ответственное распоряжение средствами, полученными от доноров.

Этичный фандрайзинг – это стимул, инструмент и актив-

ватор процесса пожертвований. Но кроме того, он должен быть и моральной основой процесса. Фандрайзер добивается максимальной эффективности, когда ему удастся совместить потребности НКО с потребностью и желанием жертвовать со стороны донора. Просьба о пожертвовании оправдана лишь тогда, когда она возвышает не просителя, а донора. Она оправдана, если представляет собой ответственное приглашение человека к пожертвованию, отвечающему его особым потребностям и наполняющему его жизнь новым смыслом.

## **Глава 2. Радость жертвования. Сара Конрат**

По данным Корпорации государственной и муниципальной службы, в 2014 году 62,6 млн американцев отработали в качестве волонтеров около 7,7 млрд часов. По информации Giving USA, в том же году жители страны пожертвовали благотворительным организациям более \$358 млрд. 80% этой суммы НКО получили от индивидуальных доноров и завещателей. Значительная часть пожертвований граждан досталась организациям благодаря работе профессиональных фандрайзеров. Специалисты по развитию – важнейший фактор успеха НКО<sup>1</sup>.

Тем не менее среди сотрудников этой сферы наблюдается высокая текучка кадров. 50% директоров по развитию планируют уволиться с нынешнего места работы в течение двух лет, а 40% решили и вовсе прекратить заниматься фандрайзингом (Bell and Cornelius, 2013). На удовлетворение фандрайзеров от работы влияет немало факторов, но особенно

---

<sup>1</sup> Американская практика и статистика в области благотворительности и фандрайзинга, равно как и законы, а также социально-культурные реалии, значительно отличаются от российских. Некоторые главы книги (особенно описание этнических особенностей в части 2) в связи с этим имеют малую практическую ценность для российского читателя. Отдавая себе отчет в этом, мы все же считаем важным оставить информацию подобного рода в ознакомительных целях. (Прим. ред.)

важен один из них — *самовосприятие*.

Итак, эта глава посвящена следующим проблемам:

- фандрайзеры и радость жертвования;
- психологическая польза жертвования;
- социальная польза жертвования;
- польза для физического здоровья;
- как довести до максимума пользу от жертвования.

## ФАНДРАЙЗЕРЫ ДАЮТ, А НЕ БЕРУТ

Хотя ежедневная работа фандрайзеров — довольно сложный и многоаспектный процесс, по большей части они все же занимаются тем, что стараются собрать средства для НКО. Другими словами, просят у людей деньги. Фандрайзеров часто считают кем-то вроде продавцов. Но эта аналогия некорректна: продавцы ориентированы на деньги, их цель — прибыль. Такой взгляд может заставить фандрайзеров воспринимать себя как тех, кто *забирает* заработанные тяжким трудом деньги и время у людей, у которых этих ресурсов и так не слишком много. При этом опрос Gallup, проведенный в 2014 году, показал, что по уровню доверия американцев продавцы недалеко ушли от политиков.

На самом же деле фандрайзеры по большей части не берут, а *дают*. Без них НКО не смогли бы выполнять свою миссию, а доноры и волонтеры не смогли бы столь же успешно воплощать в жизнь свои ценности. Фандрайзеры — вер-

ховные жрецы благотворительности. Большинство доноров не могут помогать нуждающимся напрямую наиболее эффективным путем. К примеру, человек, которого волнует бедственное положение бездомных, может просто раздавать деньги несчастным, которые попадают к нему на улице. Но это вряд ли поможет решить проблему бездомности в целом. Чтобы помощь была действительно эффективной – а ведь именно этого, в сущности, и хочет донор, – ему лучше пожертвовать средства на открытие постоянно действующего приюта, в котором к тому же проводятся образовательные курсы и программы профессиональной переподготовки. Фандрайзеры подбирают варианты жертвования, которые в наибольшей степени соответствуют ценностям того или иного донора, и благодаря этому голодные получают еду, больные – медицинскую помощь, поколения студентов – стипендию, а артисты и музейные работники – возможность заниматься любимым делом.

Как показывают последние исследования, благотворительность приносит пользу не только нуждающимся, но и самим донорам. «Фандрайзинг – это тонкое искусство обучать людей радости жертвования», – писал основатель Школы фандрайзинга Хэнк Росс. Эта глава представляет собой обзор работ, посвященных влиянию жертвования денег и времени (волонтерства) на здоровье и благополучие доноров и волонтеров. Многие фандрайзеры, возможно, не осознают, что, помогая донорам сделать пожертвование, они тем са-

мым делают их счастливее и здоровее. Надеюсь, фандрайзеры, узнав об этом, поймут, насколько важную роль они играют в развитии благотворительности, и начнут получать радость и удовольствие от своей важной работы.

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛЬЗА ЖЕРТВОВАНИЯ**

Многие из нас думают, что, если бы у них было больше времени и денег, они были бы счастливее. Однако ученые установили, что счастливее мы становимся, когда жертвуем свои деньги и время ближнему, даже несмотря на то, что из-за этого у нас становится меньше и того и другого.

По данным большинства исследований, посвященных связи волонтерства и благополучия, люди, которые регулярно по собственной воле работают на благо других, не требуя за это платы, в большей степени счастливы, довольны жизнью и лучше чувствуют себя с психологической точки зрения, чем те, кто волонтерством не занимается. Конечно, у волонтеров есть дополнительные причины быть счастливее. Так, обычно у них более высокий уровень дохода, чем у тех, кто не участвует в добровольной помощи нуждающимся. Но счастье тех, кто жертвует своим временем во имя благотворительности, нельзя объяснить лишь этими различиями.

Некоторые эксперты пользуются методом, который при-

меняется для тестирования эффективности новых лекарств, – рандомизированным контролируемым исследованием. Набрав группу людей со схожими характеристиками, ученые просят половину из них какое-то время поработать волонтерами, а других включают в список ожидания. Результаты этих исследований таковы: волонтерство *позволяет* людям обрести уверенность в себе и в той или иной степени избавиться от депрессии (Li and Ferraro, 2005). Другие исследования показывают, что для помощи другим не обязательно становиться волонтером какой-либо НКО: люди становятся счастливее даже в том случае, если делают это самостоятельно (Tkach, 2005; Otake, et al., 2006). Проявляя доброту, они чувствуют себя гораздо лучше. Когда людей просят сделать пожертвование, они дают меньше и менее охотно участвуют в волонтерской работе. Причина – мысли о деньгах автоматически включают механизмы индивидуализма и эгоцентризма (Vohs, Mead, and Goode, 2006).

Исследований, посвященных влиянию волонтерства на психологию людей, гораздо меньше. Однако результаты этих изысканий все же позволяют сделать определенные обобщения. По данным большинства исследований, пожертвования (в том числе в адрес НКО) приносят людям больше радости, чем трата денег на собственные потребности. Ученые, к примеру, просили половину фокус-группы потратить небольшую сумму (\$5 или \$20) на себя, а вторую половину – на кого-то другого. В конце дня ученые анализирова-

ли настроение испытуемых. Как оказалось, те, кто потратил деньги на других, ощущали себя счастливее, чем те, кто потратил их на себя, вне зависимости от суммы (Dunn, Atkin, and Norton, 2008). Другие исследователи выяснили, что даже простое *воспоминание* о тратах на других способно повысить человеку настроение. Эти позитивные эмоции, в свою очередь, вызывают желание жертвовать еще (Aknin, Dunn, and Norton, 2012). Итак, мысленное возвращение к акту благотворительности улучшает настроение, и эти ощущения выливаются в новые, более крупные пожертвования.

Жертвование денег на рабочем месте не только приносит радость донору, но и повышает удовлетворение от работы и способность работать в коллективе (Norton, et al., 2010). Это означает, что директорам по развитию следует сообразовывать корпоративные благотворительные программы с интересами сотрудников компании. Если дать последним возможность выбирать, на какие цели жертвовать, это поможет снизить текучку кадров и повысить продуктивность работы.

Фандрайзерам не стоит волноваться по поводу того, что их рассказ донорам о радости жертвования вызовет обратный эффект. Даже если люди знают о пользе, которую приносит благотворительность, настроение у них все равно улучшается (Anik, et. al., 2009). И это еще не все: по данным одного из исследований, доноры, узнавая о влиянии жертвования на психологическое состояние доноров, начинают давать на благотворительность *больше*. (Benson and Catt, 1978).



Не нужно опасаться и того, что эти психологические импульсы окажутся кратковременными. Несколько исследований показало, что подъем настроения, вызванный пожертвованием, сохраняется надолго. К примеру, испытуемые, которых просили в течение определенного периода времени регулярно совершать *незначительные добрые поступки*, после завершения эксперимента чувствовали себя счастливее, в отдельных случаях – и два месяца спустя (Tkach, 2005). Похожие результаты дает изучение ощущений людей, *делающих пожертвования*. Так, в одном из исследований те, кто решил потратить более значительную часть своей премии на благотворительность, тоже чувствовали себя счастливее в период до двух месяцев после пожертвования (Dunn et. al., 2008). Другие ученые установили, что отдельные члены фокус-группы, пожертвовавшие больше, чем остальные, чувствовали себя счастливее даже девять лет спустя (Choi and Kim, 2011).

А самое удивительное – то, что эти приливы радости замечают и сторонние наблюдатели (Aknin, Fleerackers, and Hamlin, 2014). То есть благотворители не только считают, что стали счастливее после пожертвования, но и, очевидно, в самом деле испытывают позитивные эмоции.

Этот эффект очень силен, его выявили многие исследователи. И тем не менее, когда людей спрашивают, что сделает их счастливее – трата денег на себя или на других, чаще всего выясняется, что люди ничего не знают о влиянии жертво-

вания на собственное психологическое состояние, а потому выбирают первый вариант (Dunn et al., 2008). Этим отчасти объясняется стабильно высокий спрос на новые гаджеты или модную одежду. Задача фандрайзера – постараться убедить человека в том, что пожертвование приносит гораздо большую радость, чем подобные покупки.

Интересно, что участие в благотворительности не только приносит людям радость, но и позволяет им ощущать себя богаче. В ходе одного из исследований некоторым членам фокус-группы предоставили возможность сделать пожертвование нуждающемуся ребенку, а остальным – нет (Chance and Norton, 2015). Те, кто пожертвовал деньги, описали свое финансовое положение словами «выше среднего». И это несмотря на то, что объективно у них стало меньше денег, потому что они только что поделились ими с другим человеком.

Жертвование собственного времени другим может дать схожий эффект (Mogilner, Chance, and Norton, 2012). Организаторы одного из недавних исследований попросили одних членов фокус-группы помочь нуждающимся (например, написать письмо больному ребенку), а другим предоставили возможность делать что угодно или вовсе прекратить свое участие в эксперименте. Авторы исследования выяснили, что помощь другим вызывала у людей ощущение избытка времени, хотя объективно его, напротив, стало меньше.

Пожертвования и волонтерство не только приносят поль-

зу психологически здоровым людям, но и облегчают симптомы депрессии и тревожности (Hunter and Linn, 1980; Musick and Wilson, 2003), которые без должного внимания к ним со стороны врачей могут превратиться в серьезные заболевания. Помогают они и пациентам с такими проблемами, как посттравматическое стрессовое расстройство и социophobia (Alden and Trew, 2013).

## **СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛЬЗА ЖЕРТВОВАНИЯ**

Радость жертвования и волонтерства может распространяться и на окружающих.

Согласно одному из исследований, пожертвования в буквальном смысле заразны. Желание людей заниматься благотворительностью распространяется на их близких друзей, членов семьи и на более широкий круг знакомств (Tsvetkova and Masy, 2014). Когда люди получают помощь или видят, как жертвуют другие, у них возникает стремление тоже стать донорами. Так, родители могут повлиять на детей не только жертвуя, но и обсуждая с ними свое участие в благотворительности (Wilhelm, Brown, Rooney and Steinberg, 2008). По данным ученых, определенный стиль поведения старших помогает формированию у детей таких качеств, как сострадательность и стремление помочь ближнему. У родителей, которые заботятся об окружающих, вырастают дети, более остро чувствующие чужую боль (Koestner, Franz and

Weinberger, 1990).

В то же время родители могут спровоцировать у детей развитие нарциссизма – завышенной самооценки и ощущения, что им все вокруг должны. У одних вырастают дети, которых волнуют беды ближнего, у других – скупые эгоисты. Родители второго типа стараются удовлетворить любой каприз своего ребенка и постоянно напоминают ему о том, что он лучший и особенный (Brummelman, et al., 2015).

Помимо того что жертвованию можно научить и собственным примером вызвать желание жертвовать у окружающих, оно еще и обогащает социальные связи людей, как в количественном, так и качественном смысле. Добрые люди располагают к себе, и другие хотят быть с ними рядом. К примеру, главное качество, которое ищут в возможном партнере и мужчины, и женщины, – это доброта (Sprecher and Regan, 2002). В ходе рандомизированного контролируемого исследования одну группу детей предподросткового возраста попросили в течение месяца совершать по три добрых поступка каждую неделю, а другую – за тот же период еженедельно посещать по три новых места. К концу эксперимента выяснилось, что члены «группы доброты» оказались популярнее среди ровесников, чем члены второй группы (Layous et al., 2012).

Волонтерство и жертвование на благотворительность помогают людям познакомиться с единомышленниками, разделяющими их интерес к конкретной социальной проблеме,

и укрепляют связи внутри местных сообществ. Так, одно из исследований показало, что пожилые люди, которым поручили волонтерскую работу, в период от четырех до восьми месяцев увеличили количество своих социальных связей, в то время как те, кого включили в список ожидания, напротив, часть своих связей растеряли. Кроме того, у волонтеров на 16,7% выросло число тех, кто готов их поддержать в трудную минуту, тогда как у людей из контрольной группы этот показатель снизился на 25,3% (Fried, et al., 2004).

Ученые также отмечают, что волонтерство помогает пожилым людям справиться с переходом в новую стадию жизни, связанную, к примеру, с выходом на пенсию или с тем, что дети стали более независимы от них (Greenfield and Marks, 2004). Кроме того, оно вызывает у людей ощущение собственной важности и нужности. Это может помочь им защититься от потенциальных стрессовых ситуаций, спровоцированных старением, включая потерю важных социальных связей и ухудшение здоровья.

## **ПОЛЬЗА, КОТОРУЮ ПРИНОСИТ ЖЕРТВОВАНИЕ ФИЗИЧЕСКОМУ ЗДОРОВЬЮ**

Ученые провели немало исследований, посвященных влиянию благотворительности на физическое здоровье доноров и волонтеров. В одной из последних таких работ рассматри-

ваются процессы, происходящие в мозгу, когда люди жертвуют деньги. Как оказалось, в этот момент мозговой центр удовольствия (вознаграждения) возбуждается точно так же, как при получении денег (Harbaugh, et. al., 2007; Moll, et. al., 2006). Физиологические эффекты занятия благотворительностью фактически повторяют эффекты психологические, о которых сказано выше.

Однако исследований, в которых рассматриваются непосредственные физиологические последствия жертвования, не так много. Наше исследование показало, что люди с высоким уровнем эмпатии отличаются низким уровнем стрессового гормона кортизола после событий, вызывающих у человека стресс (Reinhard, et al., 2012; Но, et al., 2014). Другое исследование, в свою очередь, подтвердило, что перемещение фокуса с себя на других защищает человека от стресса (Ableson, et al., 2014), а денежные пожертвования напрямую связаны со снижением уровня кортизола в крови (Dunn, et al., 2010). Кроме того, в нескольких работах выявлена связь между волонтерством и улучшением работы сердечно-сосудистой системы.

И позитивные эмоции, и снижение уровня гормонов стресса в крови, очевидно, влияют на физическое здоровье человека. Так, если верить самоотчетам волонтеров, они ощущают себя более здоровыми, чем те, кто волонтерством не занимается (Kumar, et al., 2012). Кроме того, наше исследование показало, что добровольная бесплатная работа ас-

социруется с хорошим здоровьем, особенно у религиозных людей (McDougle, et al., 2013). Возможно, волонтерство помогает верующим воплощать в жизнь одну из важнейших заповедей – помогать ближнему.

Пожертвование способно увеличить физическую силу человека, по крайней мере на время. В одном из исследований ученые просили людей, ожидавших прибытия поезда метро, как можно дольше удерживать в вытянутых руках груз весом 5 фунтов (2,3 кг). За это каждому из них давали по \$1. При этом половину испытуемых попросили пожертвовать свой доллар ЮНИСЕФ (эту просьбу выполнили все), а другой дали возможность просто забрать эти деньги. При повторном эксперименте те, кто пожертвовал доллар, смогли удержать тот же груз дольше, чем те, кто оставил его себе. Еще два исследования подтвердили, что жертвование в буквальном смысле делает людей сильнее (Gray, 2010). Очевидно, все дело в ощущении собственной способности изменить мир.

## **Радость жертвования и продолжительность жизни**

Узнав о преимуществах благотворительности, описанных выше, вы, вероятно, уже не удивитесь тому, что волонтерство связывают еще и с долгожительством. Как показывает анализ более десятка исследований, проведенных за 25 лет, добровольная бесплатная работа снижает риск смерти на 47% в целом и на 24% – с учетом различных демографических факторов. Исследований, посвященных связи

пожертвований и продолжительности жизни, а также влиянию волонтерства на конкретные причины смерти (рак, сердечно-сосудистые заболевания, травмы и т. д.), пока нет.

Большинство исследований влияния благотворительности на доноров и волонтеров проводилось с участием людей в возрасте, поскольку они посвящают больше времени работе на НКО и охотнее участвуют в экспериментах. Ученые установили: чем старше человек, тем больше пользы его здоровью и благополучию приносят жертвование и волонтерство (Van Willigen, 2000). Это может быть связано как с разными видами волонтерской работы, которую поручают людям разных возрастных групп, так и с изменением мотивации волонтерской работы по мере старения людей. Как бы то ни было, жертвование денег и времени также связывается с улучшением здоровья и повышением благополучия среди лиц среднего возраста, подростков и даже детей.

## **Радость жертвования в мире**

Большинство исследований влияния благотворительности на доноров и добровольцев проводилось среди жителей Северной Америки и Западной Европы. В то же время в последнее время выходит все больше работ, свидетельствующих о том, что люди разных культур мира также испытывают радость жертвования и волонтерства.

Так, существует целый ряд межкультурных исследований, основанных на данных регулярных опросов Gallup World



Poll, которые охватывают примерно 95% населения планеты. Авторы этих работ изучили ситуацию в огромном числе стран (от 136 до 142) и подтвердили, что в большинстве из них волонтерство ассоциируется с повышением благополучия (в 86% изученных культур) и улучшением здоровья (88% изученных культур). Кроме того, жертвование НКО также положительно сказывается на благополучии (в 90% изученных культур). Интересно, что этой тенденции соответствуют и данные бедных стран, где у людей, казалось бы, гораздо меньше возможностей заниматься благотворительностью. Не влияют на ситуацию и такие демографические факторы, как пол, возраст, религиозность и уровень дохода респондентов.

В целом все эти исследования показывают, что, хотя после пожертвования денег или времени у людей естественным образом остается меньше и того и другого для себя, это ощущается иначе. *Парадокс щедрости* состоит в том, что люди чувствуют себя счастливее, богаче и здоровее после акта бескорыстной помощи другим. На ощущения влияет не факт обладания деньгами, а то, каким образом их тратят.

## **ВАЖНОСТЬ МОТИВОВ**

Так что же, нам следует заниматься благотворительностью именно для того, чтобы получить все перечисленные преимущества? Нет, говорят ученые: «Если жертвовать и во-

лонтерствовать только ради собственного блага, пользы это не принесет» (Smith and Davidson, 2014).

Причин заниматься волонтерством множество. Одни из них направлены на потребности нуждающихся – это, к примеру, желание помогать людям или присоединение к близким людям, стремящимся решить ту или иную социальную проблему. Другие скорее направлены на нужды самого донора, к примеру желание узнать новое, повысить самооценку, убежать от неурядиц в собственной жизни и продвинуться по карьерной лестнице.

Не так давно в Австралии ученые решили проследить связь мотивов 4085 местных волонтеров с рядом индикаторов благополучия. Как выяснилось, у тех, кто занимался волонтерством во имя других, оказалось больше уверенности в себе, крепче психологическое здоровье и самоэффективность, то есть ощущение собственной компетентности (Stukas, et al., 2014). Такие волонтеры, кроме того, чувствовали себя более социализированными. У людей, чьи мотивы были более эгоцентричны (побег от проблем или карьерные устремления), показатели индикаторов благополучия оказались ниже. А вот связь между желанием узнать что-то новое и повышением благополучия в этом исследовании прослеживается.

В одной из работ мы, опираясь на материалы Висконсинского исследования продолжительности жизни, выясняли, можно ли на основании тех или иных мотивов волонтерства

предсказать риск смерти 3376 пожилых людей спустя четыре года. Нам удалось установить, что у тех, кто занялся волонтерством, чтобы прежде всего помогать другим, риск умереть через четыре года оказался ниже (Konrath, et al., 2012). У тех же, кто волонтерствовал главным образом ради решения личных проблем, это риск был немного *выше*. Стоит добавить, что мы учитывали целый ряд потенциальных объяснений таких результатов, к примеру истории болезни испытуемых и их социально-экономический статус. Это позволило нам отместить гипотезы о том, что волонтеры, ориентированные на нужды других, жили дольше, потому что были здоровее или богаче.

Исследований, которые посвящены мотивам людей, жертвующих деньги на благотворительность, гораздо меньше. Ученые пока лишь выделили несколько факторов, не рассматривая при этом влияние жертвования на здоровье и самочувствие. Как и в случае с волонтерством, многие жертвуют, потому что знают о нуждах получателей помощи и не могут оставаться равнодушными к их бедам. Кроме того, эти люди убеждены, что выбранные ими НКО распорядятся их деньгами правильно и продуктивно. Есть и другие мотивы, не столь очевидно связанные с общественными интересами. Так, доноры не желают оказаться в неловкой ситуации, когда их просят о пожертвовании, они стремятся не отстать от других, им хочется увеличить свой вес в обществе или получить благодарность за дар, они надеются получить

налоговый вычет, избежать чувства вины или просто повысить самооценку. Наконец, имеется и еще один серьезный фактор: люди жертвуют просто потому, что их об этом просят. По данным исследований, подавляющее большинство пожертвований (85–86%) доноры делают после обращенной к ним просьбы об этом.

Если исходить из того, что работа, ориентированная на нужды других, укрепляет здоровье и повышает благополучие волонтеров, то можно предположить, что пожертвования приносят донорам такую же пользу. Подтвердить или опровергнуть эту гипотезу должны будущие исследования.

## **Больше радости**

Помимо ориентации на нужды других есть еще несколько методик, которые, по всей вероятности, позволяют получать большее удовольствие от занятия благотворительностью.

Во-первых, на эмоциональное состояние доноров и волонтеров влияют социальные аспекты жертвования. Так, изучив 37 исследований, в которых рассматривалась связь между волонтерством и благополучием, эксперты обнаружили, что добровольная работа, подразумевающая непосредственный контакт с нуждающимися, усиливает ощущение счастья вдвое в сравнении с работой, которая прямого контакта не предполагала (Wheeler, Gorey and Greenblatt, 1998). Работ, в которых под тем же углом зрения рассматривались бы пожертвования, пока нет. Но я бы предположила, что пожерт-

зование, происходящее при личном контакте (после обращения фандрайзера или на благотворительном мероприятии), приносит людям больше радости, чем пожертвование дистанционное (сделанное онлайн, по почте или посредством регулярного автоматического отчисления из зарплаты).

Во-вторых, можно выделить способы жертвования, которые доставляют человеку большую радость. Так происходит, к примеру, если цель пожертвования сформулирована конкретно (вызвать у кого-то улыбку), а не абстрактно (сделать кого-то счастливым) (Rudd, Aaker, and Norton, 2014). Таким образом, фандрайзерам не следует увлекаться сложными концепциями – обращение за пожертвованием должно быть проще, чтобы вызвать столь же простые поступки доноров.

Разнообразие способов и получателей пожертвования доставляет донорам больше радости, чем регулярная помощь одним и тем же способом одним и тем же людям (Tkach, 2005). Это можно сравнить со здоровым питанием: как и диета, жертвование должно быть разнообразным, чтобы не превратиться в рутину. Благотворительность приносит людям удовольствие отчасти благодаря новизне. Поэтому фандрайзерам стоит подумать о том, как продвигать разные виды и методы пожертвований среди своей целевой аудитории.

Иногда для того, чтобы испытать радость жертвования, не обязательно совершать сам акт передачи денег! Как и в случае с мотивами, психологические аспекты жертвования важ-

ны по крайней мере не менее самих поступков. К примеру, счастливее людей делает даже простой подсчет добрых дел, совершенных ими (Otake, et al., 2006). Те, кто больше узнавал о собственных благотворительных актах, подсчитывая их, ощущали себя счастливее и чувствовали себя лучше в сравнении с представителями контрольной группы исследования. Важен и альтруизм: многим донорам нравится помогать другим, и они стараются это сделать, даже зная, что люди не могут оказать им ответную услугу. В одном из исследований даже отмечалось, что альтруизм сильнее воздействует на эмоциональное состояние благотворителя, чем социальное поведение, такое как волонтерство в НКО или помощь друзьям (Kahana, et al., 2013). Сама по себе готовность служить и помогать другим очень важна, даже если у донора или волонтера нет возможности в данный момент заниматься благотворительностью.

## **Почему благотворительность полезна донорам и волонтерам?**

Почему пожертвование полезно для здоровья? Прежде всего, потому, что люди *как вид* запрограммированы на непосредственную коммуникацию друг с другом – взаимные прикосновения, визуальный контакт и улыбки. Эти взаимодействия активируют сложную систему привязанности и регуляции стресса, которая берет начало в родительской заботе о детях, но распространяется не только на детей, но и на лю-

бого человека, попавшего в беду (Preston, 2013). В конечном счете, как мне кажется, благотворительность приносит нам пользу потому, что, помогая другим, мы действуем в полном соответствии с нашей глубинной природой.

В то же время можно проанализировать специфические процессы, происходящие *в момент* пожертвования, и сравнить их с тем, что наблюдается *спустя какое-то время*, после того как пожертвование входит в привычку.

Сам по себе акт пожертвования заставляет людей переместить фокус внимания с себя на других. Концентрация на себе может быть весьма опасной для психического здоровья. Смещение же фокуса внимания на других помогает снизить тревожность и стресс. Исследователи, скажем, выяснили, что волонтерство помогало людям отвлекаться от рабочих проблем во время отдыха и найти новые психосоциальные ресурсы для преодоления стресса (Mojza, et al., 2010). Интересно, что другие способы проведения досуга такого эффекта не имели.

Жертвуя, люди обычно мысленно сравнивают свою жизненную ситуацию с ситуацией, в которой находится нуждающийся, и делают вывод, что их дела идут неплохо: «Могло быть хуже». В одном из исследований, которое в принципе подтверждает эту идею, благотворители оказывались в большей степени довольны жизнью после пожертвования организации, помогающей бедным, чем после пожертвования НКО, сфера деятельности которой не позволяла им сделать опи-

санное сравнение (Huang, 2014). Однако это может быть связано и с тем, что пожертвование людям напрямую приносит больше удовольствия, чем опосредованная помощь.

Как уже отмечалось в этой главе, жертвование вызывает у донора положительные эмоции, что помогает душе и телу преодолеть стресс. Благодаря позитивным эмоциям человек меньше болеет и живет дольше (Danner, Snowdon, and Friesen, 2001), поэтому радость жертвования сама по себе может быть важнейшим фактором, объясняющим пользу благотворительности для физического здоровья.

Кроме того, важно подчеркнуть рост физической активности, вызываемый благотворительностью. Так, одно из исследований показало, что люди, занявшиеся волонтерством, стали больше ходить пешком (еженедельный рост – 31%), в то время как в контрольной группе наблюдалась обратная тенденция (снижение на 9%) (Freid, et al., 2004). Добровольная благотворительная работа требует от человека определенных усилий – нужно как минимум встать с дивана и выйти из дома. А физическая активность, как известно, улучшает самочувствие и продлевает жизнь.

А что же происходит *после* того, как благотворительность входит в привычку? Со временем доноры и волонтеры осознают, что они играют важную роль в облегчении страданий других и доставляют им радость. Другими словами, благотворительность помогает людям обрести смысл жизни (Musick and Wilson, 2003). Ученые установили, что люди,



у которых есть жизненная цель, живут дольше и меньше болеют (Reker, Peacock and Wong, 1987).

Те, кто начинает регулярно заниматься благотворительностью, постепенно обрastaют знакомствами с единомышленниками, избавляются от ощущения одиночества и знают, что в трудную минуту им есть на кого опереться. Социальные связи – один из факторов хорошего здоровья и долголетия. Привычку к благотворительности можно сравнить с депозитом на счете в банке жизнестойкости со сложным процентом. У всех гипотетических объяснений пользы жертвования для здоровья есть один общий элемент: оно позволяет людям справиться с неожиданными бедами и стрессовыми ситуациями в жизни. К примеру, исследования показывают, что волонтерство помогает пережить изменение своей социальной роли и создает ощущение стабильности в нестабильных ситуациях (Schwartz and Sendor, 1999; Meier and Stutzer, 2008). Забота о ближнем действует как полис социального страхования. Человек знает: даже если случится беда, в итоге все закончится хорошо. Добавлю лишь, что это верно только в том случае, если пожертвование продиктовано истинным духом щедрости.

### **Можно ли жертвовать слишком много?**

Безусловно, люди могут жертвовать деньги и время, которых у них самих не хватает. Но я все же подозреваю, что счастливые благотворители осознают пределы своих воз-

можностей.

Если говорить о волонтерстве, то, по данным ученых, добровольная бескорыстная работа от одного до пятнадцати часов в неделю – один из факторов оптимального состояния здоровья и благополучия (Choi and Kim, 2011). Волонтерство менее часа в неделю пользы здоровью не приносит – возможно, потому, что такие действия носят скорее случайный, чем регулярный характер.

Что же касается пожертвований, то одно из последних исследований показало, что американцы, отдающие на благотворительность 10% своих денег, счастливее тех, кто отдает меньше (Smith and Davidson, 2014). Авторы использовали 10-процентный порог как ориентир, поскольку в ряде религий верующим предписывается отдавать бедным именно такую долю своего имущества. Однако они не рассматривали вопрос, какая доля пожертвования символизирует границу, за которой благотворительность перестает приносить радость. Это, возможно, связано с тем, что 10% жертвуют лишь немногие: 2,7% участников исследования заявили, что придерживаются такой нормы. В другой работе говорится, что чем больше люди жертвуют, тем крепче их психологическое здоровье, причем авторы не обнаружили некоего порога, после которого пожертвования приносили бы донорам меньшую пользу (Choi and Kim, 2011). Более того, трату денег на нужды ближнего связывают с улучшением самочувствия даже в относительно бедных странах (Aknin, et al., 2013).

Однако резонно предположить, что на определенном уровне пожертвование на благотворительность может негативно повлиять на самочувствие, особенно если люди жертвуют столько, что теряют возможность удовлетворить собственные потребности. Правда, такие случаи – редкость. Гораздо чаще люди дают *меньше*, чем могли бы.

В целом наилучшим вариантом представляются пожертвования из дополнительных доходов. К примеру, людям с низким доходом разумно жертвовать свое время, а не деньги. Это подтверждается и учеными, которые выяснили, что волонтерство доставляет большую радость небогатым людям в сравнении с состоятельными (Dulin, et al., 2012). По-видимому, это связано с тем, что у малообеспеченных людей дела со временем обстоят гораздо лучше, чем с деньгами.

Наконец, если говорить о других добрых делах, то чем больше люди занимаются благотворительностью и чем прочнее она вплетается в их повседневную жизнь, тем больше удовольствия они от этого получают. Например, девять добрых поступков в неделю приносят человеку больше радости, чем три (Tkach, 2005).

### **Ежедневная доза «витамина П»**

Врачи рекомендуют пациентам здоровое питание, физическую активность и отказ от курения. Но трудно представить, чтобы они рекомендовали людям ежедневно принимать «витамин П» (то есть делать пожертвования). Однако

исследований, посвященных связи между альтруизмом и состоянием здоровья человека, появляется все больше, а поэтому, возможно, однажды занятие благотворительностью будет включено в список элементов здорового образа жизни (Hirschfelder and Reilly, 2007). Пока же специалисты по развитию должны взять на себя обязанность распространять информацию о пользе жертвования и волонтерства. Рассказывая потенциальным донорам о том, как влияет благотворительность на человека, и тем самым побуждая их жертвовать, фандрайзеры помогают обществу едва ли не больше самих доноров.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ: РЕЦЕПТ ЖЕРТВОВАНИЯ**

Главу, название которой отсылает к названию знаменитой кулинарной книги (Joy of Cooking – «Радость готовки» Ирмы Ромбауэр. – Прим. перев.), вполне уместно завершить рецептом жертвования. Ингредиенты и пропорции взяты из исследований, упомянутых выше, но опытные благотворители (подобно маститым шеф-поварам) могут адаптировать этот рецепт к своим предпочтениям и стилю жизни. Это лишь основные принципы, и нам еще многое предстоит узнать о том, как сделать так, чтобы благотворительность приносила максимальную пользу нашему здоровью и самочувствию.

Применяя этот рецепт, жертвователи должны помнить,

что существует множество способов проявить щедрость. Я бы рекомендовала *упражняться в щедрости*, поскольку исследования показывают, что именно регулярные акты благотворительности приносят наибольшую пользу психологическому здоровью человека (Smith & Davidson, 2014). Кем бы вы ни были, спортсменом-марафонцем, пианистом или слушателем курсов иностранных языков, лучший способ стать экспертом в той или иной области – разбить ее на мелкие повторяющиеся элементы, которые можно отрабатывать регулярно, по меньшей мере раз в день. Итак, рецепт «благотворительного гуляша» таков.

- Включите благотворительность в свой график и бюджет, так чтобы у вас была возможность уделять время и жертвовать деньги НКО. Это позволит вам сделать волонтерство и жертвование нормой жизни.

- Наметьте конкретные цели своей благотворительной деятельности (к примеру, заставить кого-то улыбнуться, накормить голодного ребенка и т. д.).

- Жертвуя, меньше думайте о себе и больше – о других. Дайте эгоцентризму испариться, в центре вашего внимания должны остаться лишь проблемы нуждающихся.

- Анализируйте свои добрые дела. Обратите внимание на то, каким образом вы помогаете ближнему: откликаетесь ли на просьбу незнакомца, одалживаете ли соседу инструмент, выслушиваете ли чей-то рассказ о проблемах в жизни или волонтерствуете и жертвуете деньги НКО.

- Добавьте благодарность за то, что у вас есть возможность жертвовать.
- Влейте социальные связи: жертвуйте вместе с другими людьми, чтобы положительное влияние на ваше здоровье и самочувствие было максимальным.
- Приправьте блюдо готовностью принять чужую помощь. Это не только даст другим возможность испытать на себе позитивное воздействие благотворительности, описанное в этой главе, но и поможет вам избежать притупления чувства сострадания.
- Разнообразие – специя для благотворительности. Жертвуйте разными способами, чтобы максимально усилить вкус.
- Тушите ингредиенты жертвования в окситоцине – гормоне, отвечающем за привязанность и регуляцию стресса.
- Будьте готовы подать блюдо по мере необходимости, сохраняя участливое отношение к окружающим.
- Наслаждайтесь возможностью изменить чью-то жизнь к лучшему.
- Повторяйте всякий раз, когда видите, что кто-то нуждается в вашей доброте.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Сравните влияние пожертвований и добровольной работы на здоровье и благополучие доноров и волонтеров. Какой эффект лучше изучен? Укрепляют ли здоровье и по-

вышают ли благополучие человека жертвование и волонтерство?

2. Как вы думаете, может ли благотворительность в определенных обстоятельствах негативно влиять на доноров и волонтеров?

3. Если некто ощущает удовлетворение от пожертвования денег или времени благотворительной организации, означает ли это, что его или ее действия не были продиктованы альтруизмом?

4. Как фандрайзерам использовать результаты исследований в профессиональной практике?

А. Как эта информация может помочь фандрайзерам получать большее удовлетворение от работы?

Б. Как эта информация может помочь им добиться намеченных целей фандрайзинга?

## **ИССЛЕДОВАНИЯ, НА КОТОРЫЕ ССЫЛАЕТСЯ АВТОР, И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

Aknin, L., Barrington-Leigh, C. P., Dunn, E. W., Helliwell, J. F., Biswas-Diener, R., Kemeza, I., Norton, M. I. (2013). Prosocial Spending and Well-Being: Cross-Cultural Evidence for a Psychological Universal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104 (4), 635–652.

Anderson, N. D., Damianakis, T., Krhoger, E., Wagner, L.

M., Dawson, D. R., Binns, M. A., Cook, S. L. (2014). The benefits associated with volunteering among seniors: A critical review and recommendations for future research. *Psychological Bulletin*, 140 (6), 1505–1533.

Bekkers, R., Konrath, S., & Smith, D. H. (2014, in press). Conducive biological influences (genetics, physiology, neurology, and health). In D. H. Smith, R. Stebbins & J. Grotz (Eds.), *The Palgrave Research Handbook of Volunteering and Nonprofit Associations*.

Bekkers, R., & Wiepking, P. (2010). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Calvo, R., Zheng, Y., Kumar, S., Olgiati, A., & Berkman, L. (2012). Well-being and social capital on planet earth: cross-national evidence from 142 countries. *PLoS ONE*, 7 (8), e42793.

Dunn, E., & Norton, M. (2013). *Happy money: The science of smarter spending*. New York, NY: Simon and Schuster.

Fried, L., Carlson, M., Freedman, M., Frick, K., Glass, T., Hill, J., Zeger, S. (2004). A social model for health promotion for an aging population: Initial evidence on the experience corps model. *Journal of Urban Health*, 81 (1), 64–78. doi: 10.1093/jurban/jth094.

Harbaugh, W. T., Mayr, U., & Burghart, D. R. (2007). Neural responses to taxation and voluntary giving reveal motives for charitable donations. *Science*, 316 (5831), 1622–1625.

Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., & Layton, J. B. (2010). Social



Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review. *PLoS Med*, 7 (7), e1000316. doi: 10.1371/journal.pmed.1000316.

House, J., Landis, K., & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. *Science*, 241 (4865), 540–545. doi: 10.1126/science.3399889.

Kumar, S., Calvo, R., Avendano, M., Sivaramakrishnan, K., & Berkman, L. F. (2012). Social support, volunteering and health around the world: Cross-national evidence from 139 countries. *Social Science & Medicine*, 74 (5), 696–706.

Konrath, S. (2014). The power of philanthropy and volunteering. In F. Huppert & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide. Interventions and Policies to Enhance Wellbeing* (Vol. VI, pp. 387–426). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Konrath, S., & Brown, S. L. (2012). The effects of giving on givers. In N. Roberts & M. Newman (Eds.), *Handbook of Health and Social Relationships*: American Psychological Association.

Leary, M. R. (2004). *The curse of the self: Self-awareness, egotism, and the quality of human life*. New York, NY: Oxford University Press.

Moll, J., Krueger, F., Zahn, R., Pardini, M., de Oliveira-Souza, R., & Grafman, J. (2006). Human fronto-mesolimbic networks guide decisions about charitable donation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103 (42), 15623–15628.

Okun, M. A., Yeung, E., & Brown, S. (2013). Volunteering by Older Adults and Risk of Mortality: A Meta-Analysis.

*Psychology and Aging* 28 (2), 564–577.

Schreier, H. M., Schonert-Reichl, K. A., & Chen, E. (2013). Effect of Volunteering on Risk Factors for Cardiovascular Disease in Adolescents: A Randomized Controlled Trial. *JAMA pediatrics*, 167 (4), 327–332.

Smith, C., & Davidson, H. (2014). *The Paradox of Generosity: Giving We Receive, Grasping We Lose*. New York, NY: Oxford University Press.

Wheeler, J. A., Gorey, K. M., & Greenblatt, B. (1998). The beneficial effects of volunteering for older volunteers and the people they serve: a meta-analysis. *International journal of aging & human development*, 47 (1), 69–79.

# Глава 3. Планирование как первый шаг к успеху. *Тимоти Сейлер*

Прочитав эту главу, вы сможете:

1. Разобраться в многоэтапном цикле фандрайзинга;
2. Оценить сильные и слабые места организации при составлении и реализации плана;
3. Оценить себя как сотрудника, руководящего процессом фандрайзинга;
4. Объяснить другим сотрудникам и волонтерам, чем они могут помочь в составлении и воплощении в жизнь фандрайзингового плана.

В этой главе рассказывается о том, насколько важно планирование в фандрайзинге. Как показывает практика, успех сбора средств зависит прежде всего от грамотного плана действий. Организации, заранее составляющие план фандрайзинга, в основном собирают больше денег, чем организации, которые предпочитают обходиться без него (Nonprofit Research Collaborative, 2014). Как правило, чем эффективнее план, тем эффективнее фандрайзинг. При помощи модели планирования, известной как фандрайзинговый цикл, в этой главе описывается многоэтапный процесс, который начинается с выяснения того, какие цели преследуют доноры, и заканчивается развитием с донором отношений,

предполагающих регулярные пожертвования с его стороны. Фандрайзинговый цикл можно использовать и для оценки состояния дел в организации, но, поскольку этот вопрос подробно рассматривается в других главах книги (см. глава 22 и глава 23), мы его не касаемся.

Первое, на что нужно обратить внимание в понятии «цикл фандрайзинга», – слово «цикл». Фандрайзинг – непрерывный процесс. На схеме эта его особенность иллюстрируется переходящими друг в друга стрелками. Круг, в котором находятся эти стрелки, образован взаимосвязанными этапами фандрайзинга. Сложность этого процесса отчасти объясняется тем, что разные части целевой аудитории подключаются к фандрайзингу на разных его стадиях. Из-за этого фандрайзеру приходится заниматься координацией различных мероприятий, необходимых для продвижения членов аудитории по фазам цикла.

Второе, к чему следует присмотреться, – количество отдельных шагов, составляющих единое целое. Начиная с шага «Контрольная точка планирования: изучаем цель» и продвигаясь по часовой стрелке, можно насчитать 14 шагов. Просьба о пожертвовании – это 13-й шаг. Таким образом, планирование обращения к донору включает 12 шагов. Пропуск или формальный подход к любому из этих шагов приведет к нежелательным последствиям. Просьба о пожертвовании (шаг 13) не завершает процесс, а начинает его заново. Итак, цикл фандрайзинга – это непрерывный процесс планирова-

ния обращения к донору за пожертвованием и само обращение.

Прежде чем сделать первый шаг цикла, НКО необходимо разобраться в принципах работы рынка и их применимости в фандрайзинге. Для этого организации следует разработать системы обратной связи, с помощью которых можно будет отслеживать и оценивать потребности, восприятие, желания и ценности потенциальных доноров. Чего доноры хотят от жизни и как подключение к работе НКО может помочь им добиться своего? Чем лучше организация поймет суть этого обмена, тем успешнее будет управлять циклом фандрайзинга. Целый ряд последних исследований показывает, что основной мотив доноров – «теплый свет», положительные эмоции, которые они получают благодаря акту пожертвования (см. главу 2).

## **СХЕМА 3.1**

### **ЦИКЛ ФАНДРАЙЗИНГА**

## Знание и понимание принципов маркетинга



*Источник:* Генри Росс и другие, Идеальный фандрайзинг (2-е издание), стр. 24. © 2003 Jossey-Bass Inc (издатель). Воспроизведено с разрешения Jossey-Bass Inc., дочерней компании John Wiley & Sons, Inc.

Первый шаг цикла и одна из контрольных точек планирования (схема 3.1) – изучение программного текста организации, описывающего совокупность причин, по которым люди должны жертвовать ей средства. Каждой НКО необходимо разработать свой программный текст, разъясняющий, как она будет служить людям и какую пользу будет им приносить.

В нем должны быть убедительные ответы на следующие

вопросы:

1. В чем смысл существования организации? Ответ на этот вопрос кроется в проблемах или потребностях индивида (общества), на решение или удовлетворение которых направлена ее деятельность. Это миссия организации, смысл ее существования.
2. Какие услуги или программы предлагает НКО для удовлетворения потребностей или решения проблем общества?
3. Почему потенциальные доноры (физические лица, корпорации, фонды) должны жертвовать ей средства и какую пользу они от этого получают?

Ответы на эти вопросы представляют собой основу миссии НКО.

Следующий шаг – анализ требований рынка. Организация должна проверить, насколько ее миссия, сформулированная в программном тексте, соответствует желаниям и потребностям рынка или источников пожертвований. Только рынок может обеспечить настоящую проверку решений, предлагаемых НКО. Этот тест необходим для успеха фандрайзинга. Организациям, которые стремятся получить финансирование сразу на нескольких рынках (и от физлиц, и от коммерческих компаний, и от фондов), нужно проверять свою миссию на каждом из них в отдельности.

Если рынок не проникнется важностью социальных задач, которые пытается решить НКО, это станет серьезным пре-

пятствием для фандрайзинга. Но еще хуже, если рынок вообще не узнает ни о самой организации, ни о проблемах, которые она намеревается решить. В этом случае фандрайзинг будет просто невозможен. Доноры будут иметь дело только с важной для них НКО, которая стремится удовлетворить важные для них потребности.

Решая конкретные проблемы общества, которые интересуют и потенциальных доноров, организация может сформулировать убедительные доводы в пользу того, почему ее работа заслуживает поддержки филантропов.

Затем следует подготовка заявления о потребностях – плана работы организации по выполнению своей миссии. Планы составляются как для ежегодных, так и для долгосрочных потребностей. После этого настает очередь финансового планирования, суть которого в определении ресурсов, необходимых для проведения программ и оказания услуг. В этот шаг включаются и источники средств, которые будут потрачены на программы. Это, собственно, и есть обоснование фандрайзинга.

Подготовка заявления о потребностях требует участия руководителей-волонтеров НКО, особенно членов совета директоров, отдельных крупных доноров и других лиц и групп, которые имеют влияние на организацию и ее фандрайзинг. На его основе намечаются будущие цели и задачи фандрайзинга. При этом в нем нужно указать не только ежегодные текущие нужды, но и долгосрочные планы кампаний и по-



полнения эндаумента.

Следующий пункт плана – определение задач. Программы для выполнения миссии необходимо перевести в конкретные, измеримые планы действий, описывающие, как именно организация намерена решать социальные проблемы. Если заявление о миссии объясняет «почему», то формулировка цели отвечает на вопрос «что?», а в списке задач разъясняется «как». Чтобы соответствовать требованиям рынка, задачи должны быть реалистичными и не выходить за пределы финансовых возможностей организации.

Запомнить, какими должны быть правильно поставленные задачи, помогает акроним SMART:

**specific** – конкретными;

**measurable** – измеримыми;

**achievable** – решаемыми;

**results-oriented** – ориентированными на результат;

**time-determined** – ограниченными временными рамками.

Формулировка задачи фандрайзинга может звучать примерно так: «Расширив свое присутствие в соцсетях и параллельно проведя почтовую рассылку, к концу следующего финансового года мы получим 10-процентный прирост новых доноров, жертвующих в наш ежегодный фонд». Одним словом, задачи должны предельно конкретно демонстрировать, как организация собирается выполнять план.

Далее следует первый активный шаг фандрайзингового

цикла – вовлечение в работу волонтеров. Если предыдущие этапы предполагали участие в планировании членов совета директоров и других избранных волонтеров, то этот шаг – призыв к действию, а именно к разработке и воплощению в жизнь различных фандрайзинговых идей. Поскольку успешным фандрайзером может быть лишь тот, кто верит в дело организации и предан ему, на ранних этапах планирования волонтеры готовятся к сбору средств среди своих знакомых. И в прежние времена, и ныне наиболее эффективным методом обращения за пожертвованием остается личный контакт с кем-либо из собственного круга знакомств (Schervish and Havens, 1997).

Один из самых эффективных способов вовлечь волонтеров в работу организации – утверждение заявления о потребностях. Для того чтобы делать и получать пожертвования, не только члены совета директоров, но и другие волонтеры должны подключаться к анализу планов НКО и периодически утверждать этот документ. Такое подключение очень важно обеспечить до запуска фандрайзинговой программы или кампании.

Следующий шаг цикла – оценка рынка филантропии. Цель – определить его способность и предполагаемую готовность профинансировать программы организации при помощи пожертвований. Этот шаг предполагает экспертное заключение о том, на какие сегменты рынка имеет смысл выходить НКО и о каких суммах пожертвований может идти

речь.

Наиболее вероятные источники пожертвований – физические лица, корпорации, фонды, ассоциации и государственные структуры. Первые всегда были самыми щедрыми: в последние годы на них приходится более 80% всех благотворительных поступлений в США. Личные состояния все чаще передаются в семейные трасты и фонды местных сообществ, поэтому сейчас эти фонды – наиболее быстро растущий источник пожертвований. Если к пожертвованиям семейным фондам прибавить прямые пожертвования и завещательные дары, то окажется, что вклад граждан в американскую филантропию достигает 87% (Giving USA, 2014).

Многим НКО, впрочем, о таком высоком проценте поддержки со стороны физических лиц остается только мечтать. Их основной доход – поступления от коммерческих компаний и фондов. Поэтому при оценке рынка организации следует сосредоточить усилия на создании и укреплении максимально диверсифицированной финансовой базы. Чем более разнообразной будет эта база, тем выше будет устойчивость НКО в нестабильной среде фандрайзинга и тем адекватнее она будет реагировать на требования рынка.

Продолжение планирования – тщательный выбор методов фандрайзинга. Завершив оценку рынка филантропии, фандрайзеры (как сотрудники, так и волонтеры) должны определить, какие варианты сбора средств будут наиболее эффективны в том или ином рыночном сегменте. Методы фанд-

райзинга включают почтовую рассылку, благотворительные мероприятия и проекты, заявки на гранты, личное обращение к донорам, создание групп почетных доноров и все более популярную в наши дни рассылку по электронной почте и работу в социальных сетях. Точно так же, как оценка рынка требует диверсификации финансовых источников, при выборе методов фандрайзинга должна учитываться любая возможность увеличить количество пожертвований, необходимых НКО для выполнения миссии.

Программы фандрайзинга – это пополнение бюджета НКО в течение года, особые и крупные пожертвования, масштабные кампании и программы по формированию целевого капитала. Последние две часто находятся в серьезной зависимости от запланированных пожертвований, которые доноры используют для передачи в дар больших сумм, чем при ежегодных или особых пожертвованиях (см. главы 19 и 20).

Для того чтобы программа фандрайзинга дала нужный результат, необходимо проанализировать и опробовать все методы сбора средств, а затем оценить их эффективность, сравнив издержки с прибылью или применив другие способы оценки успешности. А чтобы добиться долгосрочной и стабильной эффективности фандрайзинга, следует выяснить, какие методы работают в тех или иных сегментах рынка, и выбрать их наилучшие сочетания.

Очередной шаг цикла – определение потенциальных источников пожертвований. Суть его в том, чтобы, оценив ры-

нок филантропии, составить списки перспективных доноров. Они найдутся в каждом сегменте рынка – и среди физических лиц, и среди корпораций, и среди фондов. И каждого донора нужно классифицировать и оценить по трем критериям:

- **связь** с организацией (получение прямой пользы от ее работы, географическая близость, родство или знакомство с кем-то имеющим отношение к организации, в том числе с членом совета директоров или другим донором;
- **возможность** жертвовать суммы, которых организация ждет от донора, опираясь на формальное и неформальное изучение его финансового положения;
- **интерес** к работе организации (почему деятельность организации значима для донора).

Многие начинают поиск потенциальных доноров с выявления людей (а также корпораций и фондов) с самыми большими состояниями (а значит, возможностью заниматься филантропией). Однако этот критерий сам по себе не работает – необходимо учесть и два других. Если состоятельный человек никак не связан с организацией (обычно такая связь устанавливается через преданного делу и увлеченного волонтера) и не интересуется ее работой, он не станет ее поддерживать лишь потому, что может себе это позволить.

Чтобы привлечь волонтеров к фандрайзингу, нужно включить их в комитет по работе с перспективными донора-

ми. Одним из результатов их деятельности в комитете должен стать список конкретных источников финансирования организации. Более того, этот вариант подключения волонтеров к сбору средств позволяет им ощутить свою причастность и к плану фандрайзинга, и к самому процессу.

Десятый шаг цикла – подготовка плана фандрайзинга. Предыдущие шаги предполагали анализ (или сбор фактов) и разработку. Подготовка же плана – это сигнал к действию. Порядок работы такой: штатные фандрайзеры готовят черновик, а затем предлагают лидерам волонтеров доработать и утвердить его. Составители плана должны учесть ресурсы, нужные для его выполнения. Кроме того, в нем необходимо предусмотреть этапы мониторинга и оценки для своевременного внесения изменений, если возникнет необходимость.

В плане следует указать, сколько денег предполагается собрать на ту или иную программу, в какие сроки и какими методами, а также расписать роли волонтеров и штатных сотрудников в этом процессе.

Для успешного сбора средств крайне важно, чтобы перспективные доноры, которым будут адресованы просьбы о пожертвованиях, понимали миссию организации и ее фандрайзинговый план. Люди дают деньги на благие дела, о которых они знают и которые им небезразличны. Таким образом, следующий этап цикла – подготовка плана коммуникаций. Для того чтобы фандрайзинг увенчался успехом, коммуни-

кации не должны ограничиваться распространением информации. Они должны будоражить чувства и умы тех, от кого организация ждет пожертвований.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.