

Darczyńca to nie bankomat. Jak budować relacje z tymi, którzy nas wspierają?

Wywiad z **Angelą Cluff**, brytyjską ekspertką i konsultantką z dwudziesto-pięcioletnim doświadczeniem w pozyskiwaniu funduszy, która pracuje dla międzynarodowej agencji konsultingowej The Management Centre w Londynie. Wcześniej zajmowała stanowisko wicedyrektora w dziale fundraisingu znanego brytyjskiego National Society for the Prevention of Cruelty to Children (NSPCC). W czerwcu 2018 roku Angela Cluff gościła w Polsce na zaproszenie Fundacji Akademia Organizacji Obywatelskich, biorąc udział w konferencji i warsztatach na temat fundraisingu.

Lidia Kuczmierowska: Podczas seminarium, w którym mieliśmy okazję uczestniczyć, przedstawiłaś nam koncepcję błękitnego i czerwonego oceanu¹, wywodzącą się ze świata biznesu. Organizacje pozarządowe często kwestionują użyteczność takich teorii w działaniach o charakterze non profit ze względu na ich „komercyjne” pochodzenie. Co powiedziałaś wszystkim, którzy mają takie wątpliwości?

Angela Cluff: Wydaje mi się, że warto te koncepcje przede wszystkim poznać i dopiero wtedy zastanowić się nad ich zastosowaniem w trzecim sektorze. Sądzę, że wspomniane teorie prowokują nas na przykład do refleksji nad właściwym wyznaczeniem priorytetów. Pomagają zdecydować, czy to klienci – beneficjenci organizacji, czy może jednak jej darczyńcy powinni się znajdować w centrum naszej uwagi. Obawiam się, że często zapominamy o tym, że organizacje pozarządowe nie mogą działać bez darczyńców. Istniejemy tylko dlatego, że ludzie – darczyńcy – postanowili zmienić świat na lepsze i postrzegają nas, czyli organizacje, jako drogę prowadzącą do tego celu.

Jest jeszcze inne zagrożenie. Myślę, że biznes coraz częściej zajmuje przestrzeń trzeciego sektora, ponieważ jest teraz w większym stopniu niż dawniej nakierowany na cele, jeśli więc nie będziemy uważni, to szybko zostaniemy z tyłu. Przykład? Liczne komercyjne inicjatywy crowdfundingowe, które

umożliwiają bezpośredni kontakt darczyńcy z beneficjentem i pomijają niepotrzebnych pośredników, czyli organizacje. Grozi nam postępująca marginalizacja, a ratunkiem mogą być wywodzące się z biznesu strategie czy teorie, w których najważniejszy jest klient.

LK: A organizacje są mniej skupione na kliencie?

AC: Tak, ponieważ wydaje się im, że klientem jest tylko ich beneficjent. Jest on oczywiście bardzo ważny, wręcz nieodzowny do naszego funkcjonowania – i to niezależnie od tego, jaki jest cel funkcjonowania naszej organizacji. Ale nasze cele możemy osiągać tylko wtedy, kiedy mamy jeszcze innych klientów – darczyńców, którzy chcą nas wspierać. Podsumowując, myślę, że często nie interesujemy się tym, co się dzieje w innych sektorach. Potakujemy, ale nie słuchamy i nie mamy czasu na refleksję, a to wystawia nas na zagrożenie coraz większego marginalizowania.

Andrzej Pietrucha: Mówiąc o koncepcji czerwonego oceanu, wspomniałaś wielokrotnie o kwestii konkurencyjności oraz potrzebie prowadzenia przez organizacje analiz porównawczych. Wydaje mi się, że dla wielu, szczególnie mniejszych i średnich fundacji i stowarzyszeń w Polsce istnienie „konkurencji” na rynku organizacji pozarządowych jest wciąż tematem

tabu, podejściem, które jest odrzucane. Panuje dość powszechne przekonanie, że skoro organizacje działają na rzecz pożytku publicznego, to będą zawsze funkcjonować jak jedna wielka rodzina. Co poradziłabyś myślącym w ten sposób?

AC: Uważam, że kluczowe jest rozróżnienie podstawowych – usługowych działań prowadzonych przez organizacje, trudno bowiem mówić o konkurencji między organizacjami, gdy chodzi o ratowanie zwierząt, walkę z ubóstwem czy ochronę przyrody. Tu potrzebna jest współpraca i koncentrowanie się na tych obszarach działań, do których jesteśmy najlepiej przygotowani i w których jesteśmy najbardziej wyspecjalizowani. Jeśli jednak dochodzimy do fundraisingu, to rzeczywistość jest taka, że ze sobą konkurujemy, ponieważ ilość pieniędzy od darczyńców jest ograniczona. Konkurencja malałaby tylko wtedy, gdyby pula środków od darczyńców wzrastała, ale na większości rozwiniętych rynków ona już nie rośnie.

LK: Ale dochody mieszkańców w tych krajach rosną. PKB rośnie, przynajmniej w naszym regionie.

AC: Z kolei w Wielkiej Brytanii środki od darczyńców już nie wzrastają i mniej więcej od dekady utrzymują się na tym samym poziomie.

LK: Czy to oznaka słabości fundraisingu?

AC: Jakiś czas temu na terenie Zjednoczonego Królestwa było prowadzone badanie. Analizowano roczne sprawozdania największych organizacji pozarządowych. Okazało się, że inwestując relatywnie duże środki w fundraising i zwiększając je z roku na rok, są one w stanie uzyskać stosunkowo małe wzrosty jeśli chodzi o wpływy z darowizn. Wynikało z tego, że wydajemy coraz więcej, żeby uzyskać tylko odrobinę więcej pieniędzy. Nasza wydajność spada, ponieważ musimy mocno konkurować. Oczywiście to jest charakterystyczne dla Wielkiej Brytanii, ale można powiedzieć, że duże organizacje radzą sobie dobrze dlatego, ponieważ są już dobrze znane i dysponują środkami, które mogą inwestować w fundraising. Jednocześnie małe, lokalne organizacje także radzą sobie stosunkowo dobrze ze względu na niewielkie koszty fundraisingu, ale dla całej tej przestrzeni pieniędzy małymi i dużymi sytuacja jest bardzo trudna. Czy nam się to podoba, czy nie, konkurujemy o darczyńców.

LK: Czy uważasz, że wdrażanie strategii błękitnego oceanu jest lekarstwem na spadającą wydajność fundraisingu?

AC: Nie wydaje mi się, żeby to rozwiązywało problem. Chciałabym raczej, aby koncepcję błękitnego oceanu wykorzystać do zmiany sposobu myślenia o niektórych procesach i patrzenia na nie. W trakcie mojej dość długiej kariery fundraisera miałam okazję obserwować duże zmiany na rynku. Fundraising stał się bardzo masowy przy jednoczes-

nej próbie personalizacji komunikacji. Kiedyś, zanim marketing poszedł w tę stronę, wyglądało to inaczej. Nowoczesne techniki fundraisingowe pozwoliły na wzrost, na inwestowanie, na często znaczne przyrosty przychodów organizacji, jednocześnie jednak zwiększyły obawę, że darczyńcy pozyskani w ten sposób nie zostaną z nami na dłużej, nie będą nas wspierać tak regularnie i konsekwentnie jak dawniej.

LK: Czyli nowe pokolenie fundraiserów nie myśli strategicznie?

AC: Wydaje mi się, że potrzebujemy pokolenia fundraiserów, które myśli o budowaniu z darczyńcami relacji opartej na potrzebach. Coraz częściej mam wrażenie, że sklep Amazon lepiej mnie rozumie niż organizacja, którą regularnie wspieram. Nawet przy okazji dzisiejszego seminarium ktoś zażartował, że konsekwentnie wspiera organizację, która źle go traktuje, nie czuje się bowiem przez nią doceniony. Uważam, że musimy rozwiązać ten problem, musimy sprawić, żeby ludzie czuli, że dzielenie się jest czymś bardzo pozytywnym, czymś, co po prostu sprawia im przyjemność.

LK: Wróćmy do tematu stagnacji w obszarze filantropii indywidualnej, która się nie rozwija mimo coraz lepszej sytuacji ekonomicznej. Czy wina leży po stronie organizacji i jakości prowadzonego przez nie fundraisingu, a może problem jest z darczyńcami, którzy nie interesują

się sprawami społecznymi, ekologią czy globalnymi zagrożeniami? Darczyńcami, którzy wolą zająć się własną rodziną i mieć święty spokój.

AC: Nie wydaje mi się, żeby ludzie jakoś fundamentalnie się zmienili. Nie uważam, żeby teraz było mniej osób, które troszczą się o przyszłość, o planetę, o dzieci czy zdrowie... Niby z jakiego powodu? Obawiam się jednak, że doświadczenia darczyńców nie są na tyle satysfakcjonujące, aby stawali się coraz hojniejsi. Fundraising stał się jakby bardzo mechaniczny, skupiony na kolejnym „rewolucyjnym” technicznym rozwiązaniu online lub offline. A to tylko narzędzie, prawda? Przy budowaniu apeli fundraisingowych najistotniejsze było zawsze odpowiednie opowiedzenie historii. Niestety, zbyt często w tych historiach skupiamy się na opisie problemu, a za mało miejsca poświęcamy na wskazanie rozwiązań tych problemów i dzielenie się sukcesem. Sądzę, że im częściej i ciekawiej uda nam się opowiedzieć o tym, co już osiągnęliśmy, tym większą mamy szansę zjednania sobie darczyńców. Podam przykład. Jestem członkinią rady nadzorczej brytyjskiej filii organizacji Oxfam. Wszystkie obiektywne dane mówią, że w zakresie walki z głodem i ubóstwem w krajach rozwijających się odnieśliśmy niekwestionowany sukces. To jest bardzo czytelne, jeśli spojrzymy na takie wskaźniki jak liczba osób żyjących za jednego dolara lub za mniejszą kwotą dziennie czy liczba dzieci zmarłych przed osiągnięciem piątego

roku życia. Jednocześnie powszechne przekonanie jest odmienne – brytyjska opinia publiczna uważa, że sytuacja jest zdecydowanie gorsza niż dekadę lub dwie temu. Wynika z tego, że wbijamy ludziom do głowy istnienie problemu, ale potem nie pokazujemy im już żadnego postępu, nie dajemy poczucia, że rozwiązanie go jest możliwe. Albo deklarujemy coraz częściej, że ocalenie świata jest możliwe już za pięć funtów miesięcznie. Obie drogi są błędne. Wydaje mi się, że ludzie pomagają po prostu dlatego, że chcą zmienić świat na lepsze. Jeszcze jeden przykład – chodzi o jedną z największych prywatnych darowizn ostatnich lat. Darczyńca z Nowego Jorku przekazał sześćset pięćdziesiąt milionów dolarów na rzecz instytutu zajmującego się badaniami mózgu². Zapytany przez dziennikarza „The New York Timesa” o motyw swojej decyzji, opowiedział najpierw o swoim cierpiącym na schizofrenię synu, któremu udało się skutecznie pomóc dzięki odpowiednio dobranym lekom, a następnie zadeklarował, że chce „zapewnić innym ludziom tak szczęśliwe rozwiązanie sprawy, jakiego sam doświadczył”.

Na szczęście coraz więcej organizacji zmienia treści swoich promocyjnych przekazów. Hasło jednej z największych brytyjskich organizacji – Cancer Research UK³ – brzmi: „Let’s beat cancer sooner” [szybciej rozprawmy się z rakiem], sugeruje więc, że każda kolejna wpłata przybliży nas do szybszego rozwiązania problemu choroby nowotworowej. Przyznajcie, że to bardziej inspirujący przekaz niż

tradycyjne użycie w apelach organizacji statystyki, na przykład „trzy spośród czterech osób będzie się zmagać z rakiem”.

AP: Gdy jednak budujemy apel o wsparcie, jakiś opis problemu jest potrzebny...

AC: Jest. Ale czasami się zastanawiam, czy nie zawiedliśmy naszych darczyńców, którzy nas wspierają, a jednocześnie nie otrzymują informacji o osiągniętych postępach, o zmianach, jakich udało się dokonać.

AP: Porozmawiajmy jeszcze chwilę o darczyńcach i ich potrzebach. Alan Clayton⁴ – znany propagator fundraisingu – mówi, że jedyna skuteczna strategia angażowania młodego pokolenia darczyńców to czekanie.

AC: Czekanie, aż dobiją do pięćdziesiątki!

AP: Jednocześnie gość poprzedniego międzynarodowego seminarium Fundacji Akademia Organizacji Obywatelskich, ekspert w zakresie fundraisingu online Bryan Miller⁵, opowiadał, że młodzi ludzie oczekują innych informacji niż te, którymi posługiwaliśmy się w komunikacji z darczyńcami przez lata. Przekazując nawet pięciofuntową darowiznę, chcą mieć pewność, na co dokładnie zostaną spożytkowane te środki, a nie tylko deklaracje, że może

to być coś wartościowego dla społeczności. Jakie są Twoje przewidywania dotyczące młodego pokolenia darczyńców?

AC: Myślę, że są przede wszystkim zainteresowani kwestiami, które przegapiło poprzednie pokolenie, czyli ekologią. Słyszymy wielu młodych ludzi, którzy z pasją opowiadają o problemie zanieczyszczenia oceanów, o koniecznych ograniczeniach zachowań konsumpcyjnych. Pamiętajmy także o nowej sytuacji ekonomicznej, z którą borykają się młodzi ludzie. W przeciwieństwie do swoich rodziców nie będzie im łatwo znaleźć pracy, szczególnie takiej, w której mogliby zostać aż do emerytury, będą również mieli problem z kupnem domu czy ustatkowaniem się. W związku z tym dużo trudniej angażować ich do wsparcia, ale jeśli nie zaczniemy zajmować się nimi już teraz, to bezpowrotnie stracimy szansę na zbudowanie z nimi relacji.

LK: Rzeczywiście, nie możemy czekać. Trzeba ich edukować?

AC: Nie sądzę, żeby potrzebowali edukacji. Może trzeba im jasno opowiedzieć o tym, w jaki sposób mogą się angażować. Spójrzmy na przykłady z dzisiejszych zajęć: Kiva, Comic Relief czy charity: water⁶ – one wszystkie bardzo jasno i prosto komunikują, na co są przeznaczane pieniądze darczyńców. Wkrótce jednak nawet takie podejście może nie wystarczyć, ponieważ młode pokolenia darczyń-

ców będą oczekiwały jeszcze więcej – nie tylko komunikatu o tym, na co wydajemy pieniądze, ale także o tym, co się dzięki temu zmienia i skąd o tym wiemy. Młodzi mnie fascynują. Ostatnio przyłapałam mojego szesnastoletniego syna na przeglądaniu zawartości mojego telefonu. Zapytałam: „Co robisz?”, a on zwrócił mi uwagę, że używając swojego smartfona, nieświadomie udostępniam w Internecie mnóstwo prywatnych informacji, dlatego postanowił zmienić mi właśnie wszystkie ustawienia. U młodych ludzi widać zupełnie inne, ostrożniejsze podejście do dzielenia się swoimi danymi, a przecież my za chwilę będziemy chcieli od nich te dane uzyskać, żeby zaangażować ich do wspierania organizacji. Młodzi ludzie nie będą tacy jak my, ale to nie powód, żeby czekać zamiast próbować znaleźć sposób na przyciągnięcie ich do siebie. Na koniec jeszcze jedna uwaga: oni nie będą chcieli dawać nam regularnych darowizn, czego zazwyczaj oczekują organizacje.

LK: Chciałabym wrócić jeszcze do tematu komunikowania darczyńcom problemów *versus* sukcesów. Skoro problemy, którymi się zajmujemy w organizacjach pozarządowych, obiektywnie się zmniejszają, to czy powinniśmy mówić, że jesteśmy (nasze organizacje) mniej potrzebni, niż byliśmy pięć czy dziesięć lat temu?

AC: Nie wydaje mi się, żebyśmy byli mniej potrzebni niż kiedyś. Stąd

ogromna potrzeba wyznaczania i komunikowania bardzo ambitnych, wręcz utopijnych celów. W głośnej kampanii NSPCC Full Stop⁷ deklarowaliśmy: „Together we will end cruelty to children” [wspólnie skończymy z przemocą wobec dzieci]. Przecież zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że jest to cel niemożliwy do osiągnięcia, że zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie robił coś nieakceptowalnego, ale jednocześnie nasz cel nie mógł być inny. Właśnie takie odważne wizje trafiają na przykład do indywidualnych, bogatych darczyńców, tak zwanych *major donors*, i to dzięki tak sformułowanym deklaracjom jesteśmy w stanie rozwijać nasze organizacje za pozyskane środki.

Ostatnio pracowałam dla małej organizacji z Londynu – Malaria No More⁸, która wraz z całą grupą ludzi jest przekonana, że jeszcze za naszego życia uda się wyeliminować problem tej choroby. To było wspańnię doświadczenie i bardzo nośna wizja, szczególnie przy staraniu się o duże darowizny. A dla darczyńcy to bezsprzecznie powód do dumy móc kiedyś powiedzieć: „Byłem częścią tej inicjatywy, która zakończyła problem malarii na świecie”.

AP: W zakresie fundraisingu ze źródeł prywatnych Polskę należy chyba wciąż kwalifikować do rynków rozwijających się – nie mamy wielu regulacji czy nawet uznanego katalogu dobrych praktyk, co fundraiser powinien, a czego nie powinien robić, pozyskując środki. Co powinniśmy uczynić

jako środowisko organizacji, aby ustrzec nas przed takimi kryzysami jak sprawa Olive Cooke⁹ w Wielkiej Brytanii? A jeśli już przywołujemy wizerunkowe kryzysy, to nie sposób pominąć sprawy skandalu seksualnego związanego z pracownikami organizacji Oxfam na Haiti¹⁰. Jesteśmy ciekawi Twojej refleksji na ten temat, jak już wspomniałaś – jesteś przecież związana z tą gigantyczną organizacją.

AC: Zaczniemy od sprawy Olive Cooke. Niezależnie od tego, że udowodniono, że to nie organizacje bezpośrednie przyczyniły się do jej śmierci, to jednak nie ma żadnej wątpliwości, że liczba listów z prośbami o wpłatę, którą otrzymywała ta pani, i udostępnianie sobie przez organizacje jej danych były praktykami nagannymi i nieakceptowalnymi – fundraisingowy błąd w sztuce. Nie sądzę jednocześnie, żeby jakkolwiek organizacja celowo chciała skupiać się na osobach bezradnych i świadomie zarzucała ich prośbami o wsparcie, co nie zmienia oczywistego wniosku, że tak czynić nie powinniśmy. Dwadzieścia lat temu odsprzedawanie sobie baz z danymi kontaktowymi do darczyńców było czymś akceptowalnym. Dziś zdecydowanie nie jest.

Jeśli chodzi o Oxfam, to ostatni kryzys jasno pokazał, że w takich sytuacjach konieczne są dwa elementy. Po pierwsze, przyznanie się do winy, wyjaśnienie, co zrobiliśmy źle, pochylenie głowy i powiedzenie „przepra-

szam”. W drugim kroku trzeba jasno wskazać, co planujemy zrobić, aby do takiej sytuacji już nigdy nie doszło. W obecnym klimacie media i świat zewnętrzny działają tak szybko, że nie mamy wyboru i także musimy reagować szybko. I to nie przypadek, że wśród identyfikowanych przez organizacje możliwych sytuacji kryzysowych obowiązkowo znajduje się teraz pozycja „nadszarpnięcie reputacji” – wraz z procedurą działania w razie jego wystąpienia.

Słyszeliście o niedawnej sprawie Starbucks? Chodziło o wezwanie policji i aresztowanie czarnoskórego klienta, który – czekając na przybycie znajomej osoby – spędzał w kawiarni czas bez zamówienia. Następnego dnia po tym zdarzeniu zamknęli wszystkie kawiarnie sieci w Stanach Zjednoczonych tylko po to, aby przeprowadzić dodatkowe szkolenia dotyczące właściwych zachowań personelu. Niezależnie od oceny samej korporacji trzeba przyznać, że zareagowali szybko, że coś z tym zrobili.

LK: Gdy przyglądamy się praktykom wielu organizacji, dostrzegamy paradoks. One często świetnie rozpoznają potrzeby i pracują z beneficjentami, ale kiedy przychodzi do budowania relacji z darczyńcami, wówczas te kompetencje zanikają. Nie traktują swoich darczyńców podmiotowo...

AC: Traktują ich jak bankomaty. Zapominamy, że zadanie organizacji jest proste – ma połączyć tych, którzy mają

problem, z tymi, którzy chcą pomóc, i uczynić tę wymianę maksymalnie płynną. Przestańmy wierzyć w to, że organizacje istnieją dlatego, że są niezbędne i niezastąpione. Zresztą ostatnio wydaje mi się, że w fundraisingu wiele rzeczy jest przeintelektualizowanych. Niby bardzo dużo badamy, zbieramy dane, analizujemy, a jednocześnie brakuje odpowiedzi na proste pytania: czego darczyńcy chcą, czego potrzebują. Stąd tak ważne i potrzebne są takie inicjatywy jak powołanie Commission on the Donor Experience, która powstała w odpowiedzi na kryzys po śmierci Olive Cooke. Gremium to założono z inspiracji Gilesa Pegrama i Kena Burnetta¹¹, a działa obecnie jako jedna z inicjatyw brytyjskiego Institute of Fundraising¹². Pomysł był prosty – chodziło o to, żeby doświadczeni praktycy opisali i udostępnili dobre praktyki związane z poszczególnymi metodami i technikami fundraisingowymi. Za każdym razem praktyka była opisana w taki sposób, aby uwzględnić potrzeby i perspektywę darczyńcy, to on miał być w centrum. Moim zadaniem było opisanie rekomendowanych praktyk związanych z pozyskiwaniem środków od kluczowych darczyńców. Fundamentem całego projektu związanego z powołaniem Commission on the Donor Experience jest to, o czym rozmawialiśmy wcześniej, czyli kulturowa zmiana w organizacjach dotycząca tego, jak fundraiserzy traktują donatorów i jak myślą o darczyńcach. Nie jak o bankomatach czy zasobach napędzających działanie, ale jak o podstawo-

wych, równoprawnych partnerach we wprowadzaniu zmian, jakichkolwiek zmian, o jakie się staramy. To wielkie wyzwanie.

Sporo już zrobiliśmy, obecnie jednak Institute of Fundraising czeka poważne zadanie upowszechnienia rezultatów naszej pracy. Warto przy tej okazji zajrzeć na stronę internetową SOFII¹³, gdzie publikujemy większość kluczowych opracowań i raportów z naszej pracy.

LK: Może tym innowacyjnym podejściem, charakterystycznym dla strategii błękitnego oceanu, będzie właśnie stawianie darczyńców w centrum naszej organizacji – tym samym centrum, w którym znajdują się beneficjenci?

AC: Wiele organizacji już doskonale to pojmują i stawiają na równi darczyńców i beneficjentów, inne wciąż tkwią w przekonaniu o wyższości beneficjentów. Pamiętajmy także, że mamy różne segmenty darczyńców – mam tu głównie na myśli darczyńców indywidualnych.

LK: Chyba jednak podobne zasady dotyczą również darczyńców biznesowych. Przecież to także są najczęściej relacje oparte na personalnych kontaktach z pracownikami określonych firm.

AC: Oczywiście. Dawniej bardzo segmentowaliśmy darczyńców: biznes, osoby indywidualne, fundacje grantodawcze, źródła rządowe, zapominając,

że oni są ze sobą bardzo powiązani. Spójrzmy choćby na biznes, który coraz częściej identyfikuje kwestie społeczne wśród celów swojego działania. To jest także wchodzenie instytucji komercyjnych w obszary non profit, o których wspominałam już wcześniej.

LK: Jedną ze słabości organizacji non profit w Polsce jest rodzaj skrytego przekonania, że organizacje są lepsze niż rząd i instytucje publiczne, także lepsze niż firmy skupione na zysku, że jesteśmy po prostu lepszą częścią społeczeństwa.

AC: To nie jest pomocne podejście. Myślę, że powinniśmy doceniać darczyńców niezależnie od swojej afiliacji, jeśli tylko ich intencją jest zmienianie świata na lepsze. Jeśli jakaś firma chce zadbać o poprawę swojego łańcucha dostaw czy cokolwiek innego, to dla czego nie mielibyśmy z nią współpracować?

LK: Wracając do głównego wątku naszej rozmowy, czyli strategii oceanów... Błękitny ocean to wspaniały pomysł, który jednak trudno wcielić w życie. Jak zatem przetrwać w czerwonym, zatłoczonym i konkurencyjnym oceanie, dbając i o swoich darczyńców, i o swoich beneficjentów, a jednocześnie trzymać się pisanych i niepisanych zasad?

AC: Najważniejsze są sprawy podstawowe: troska o darczyńcę, prosta

narracja – czyli historia, którą opowiadamy, komunikowanie rezultatów, transparentność i zauważalna obecność organizacji w przestrzeni publicznej. To wszystko bardzo trudne i nieszczerólnie ekscytujące, prawda? Potrzebny jest jeszcze jeden element – pewien rodzaj refleksji, o której często zapominamy. Podam przykład organizacji zajmującej się pomocą międzynarodową. Na jej rzecz wpłacałam regularną darowiznę, nie pamiętam, ile to było, powiedzmy dwieście pięćdziesiąt funtów miesięcznie. To nie jest mało, ale i nie bardzo dużo, kiedy jednak pojawiała się prośba o wsparcie w związku z jakimś kryzysem humanitarnym, wówczas wpłacałam więcej. Dlatego gdy doszło do trzęsienia ziemi w Nepalu, zareagowałam błyskawicznie i wpłaciłam niemal natychmiast pięćset funtów. Po około godzinie dostałam automatycznego e-maila ze sztamowym tekstem: „Dziękujemy bardzo za wsparcie”, a następnego dnia – kolejną prośbę o wsparcie. Jako fundraiser wiem, dlaczego tak się stało, znam taktykę, która stoi za tym podejściem, ale jak poczułam się jako darczyńca? Oczywiście źle! Gdyby przynajmniej wysłali osobno przygotowanego do mnie e-maila albo ręcznie napisaną kartkę pocztową, cokolwiek... Chciałabym wspierać taką organizację, której pomagam niezależnie od jej złej komunikacji zwrotnej. W czasie dwudziestu czterech godzin od przekazania przeze mnie darowizny zapytano, czy dam więcej – bez żadnego komunikatu typu „oceniliśmy sytuację, oto, czego nam potrzeba, bardzo dziękuję-

my”. Poczułam się potraktowana jak bankomat, jak ktoś, kto ma wspierać organizację mechanicznie.

LK: To są wszystko działania z zakresu czerwonego oceanu, ponieważ wszystkie e-maile są takie same.

AC: Tak. Ale dla mnie to jest dowód na to, że czegoś brakuje, że automatyczny paragon nie wystarczy! Podziękowanie musi być osobiste i emocjonalne. Wolałabym poczekać tydzień na kogoś, ktoś napisałby ręcznie kartkę pocztową.

LK: Tak, przypomina mi to mojego męża, który jest darczyńcą organizacji przyznającej stypendia dla młodych ludzi. Co roku dostaje ręcznie pisaną kartkę świąteczną, na Boże Narodzenie albo Wielkanoc, od osoby, którą wspiera. Ona nie zna go osobiście, ale to jest ręcznie pisane: „Drogi Darczyńco, dziękuję Ci za Twoje wsparcie”. To jest coś zupełnie różnego od tych zautomatyzowanych e-maili, których nawet nie czytamy...

AC: Nie czytamy, ponieważ wiemy, co w nich będzie. Nie chodzi przy tym o pisanie długich listów, mnie wystarczyłyby dwie linijki sensownego tekstu. Myślę, że trzeba się zastanawiać nad prawdziwą personalizacją i nad relacjami. Jednocześnie nie wydaje mi się, żeby darczyńcy świadomie deklarowali, że chcą mieć relację z organizacjami,

które wspierają, ale jeśli będziemy to traktować tak, że darczyńcy będą się czuli przez nas włączeni i zaangażowani, to będzie to z naszej strony dobrze wykonana robota. Nie zapominajmy także o tym, że nowych darczyńców jest coraz trudniej pozyskać, trzeba więc za wszelką cenę zatrzymywać ludzi, którzy już są z nami.

AP: Otwierając naszą konferencję fundraisingową, będziesz mówiła o słynnej kampanii fundraisingowej NSPCC Full Stop, której jesteś współautorką. Od rozpoczęcia kampanii, w ramach której zebrano dwieście pięćdziesiąt milionów funtów, minęło ponad dwadzieścia lat. Co myślisz o tym doświadczeniu teraz? Czy jakieś rady z niej płynące są na tyle uniwersalne, że przydadzą nam się obecnie?

AC: To świetne pytanie, zastanawiałam się nad tym przez kilka ostatnich tygodni. Bez wątpienia naszym największym sukcesem było to, że ważna sprawa ze względu na misję organizacji dzięki kampanii stała się wtedy tematem numer jeden w kraju i zmieniła postawy wielu osób. Pamiętam taką sytuację w połowie lat dziewięćdziesiątych, gdy dołączałam do zespołu National Society for the Prevention of Cruelty to Children – siedzieliśmy razem, projektowaliśmy fundraising i już wiedzieliśmy, że organizacja planuje prowadzenie kampanii piętnującej dawanie dzieciom klapsów. W reakcji na to wielu moich kolegów i koleżanek z zespołu oponowało:

„O nie, nie możemy o tym głośno mówić – wszyscy nasi darczyńcy i wolontariusze dostawali lanie jako dzieci, dlatego myślą, że to jest w porządku. Nie róbmy tego, to zabije fundraising”. Dziesięć lat później byliśmy już w zupełnie innym świecie – kampania nie tylko przyniosła dwieście pięćdziesiąt milionów funtów, ale także zmieniła postrzeganie problemu tak, że nikt nie miał już wątpliwości, jak nazwać domową przemoc wobec dzieci.

LK: Właśnie, czy ta zmiana postaw to był od początku świadomie wyznaczony przez was cel kampanii, czy też udało się go osiągnąć mimochodem?

AC: Mieliśmy świadomość, że aby poprawić sytuację dzieci, konieczna jest zmiana postaw i zachowań. Wiedzieliśmy również, że jest to znacznie trudniejsze od zbierania pieniędzy, a jeśli już zachęcamy ludzi do wpłat, to łatwiej będzie ich przekonać, aby wpłacali na konkretne rzeczy i działania, a nie na projektowane i pożądane przez nas zmiany sposobu zachowania społeczeństwa. Jednocześnie wiedzieliśmy, że właśnie kwestia postaw jest ważna, wręcz kluczowa, ze względu na interes dzieci. Sukces fundraisingowy przyszedł wraz z przekonaniem darczyńców o tym, jaka jest waga i skala problemu, z którym walczymy. Okazało się nagle, że osoby, które przekazywały nam wcześniej darowizny w wysokości kilku tysięcy funtów, są gotowe podarować kilkadziesiąt czy kilkaset tysięcy, a czasem nawet milion fun-

tów. Czy dzisiaj byłoby to możliwe? Możliwe, ale na pewno nie w ten sam sposób. Wiele naszych pomysłów to były wtedy rozwiązania nowatorskie, choćby ta ambitna deklaracja zawarta w sloganie kampanii, że przemoc musi się skończyć raz na zawsze. Dziś tego typu narracje nie są niczym wyjątkowym. Inny przykład? Zainwestowaliśmy w ulotkę, która trafiła do każdego domu i mieszkania w kraju. Dziś, przy powszechności Internetu, już byśmy tego oczywiście nie zrobili.

AP: Czyli głośna kampania National Society for the Prevention of Cruelty to Children to przykład strategii błękitnego oceanu?

AC: Wielokrotnie rozmawiałam na ten temat z moim kolegą Bernardem

Rossem¹⁴ – on zawsze opowiada o Full Stop w ujęciu błękitnego oceanu, a ja czasem myślę, że za naszym sukcesem stał także bardzo prosty i stary pomysł z przypinką, którą umieszcza się na ubraniu w widocznym miejscu. Udało nam się sprawić, że mnóstwo ludzi ją nosiło, od premiera przez rodzinę królewską po celebrytów i sportowców. Mieliliśmy zdjęcia Billa Gatesa na Downing Street oraz całego zespołu Spice Girls – wszyscy z tymi przypinkami. Udało nam się wzbudzić przekonanie, że jeśli wszyscy ci ludzie zaangażowali się w sprawę, to nie ma powodu, dla którego nie miałbyś się zaangażować i ty.

LK: Dziękujemy za rozmowę.

Wywiad przeprowadzono 5 czerwca 2018 roku w Warszawie

PRZYPISY

- 1 Błękitny ocean – koncepcja poszukiwania i wymyślania rynków, na których nie trzeba konkurować z innymi, stworzona przez W. Chan Kima i Renée Mauborgne i zaprezentowana w ich bestsellerowej *Strategii błękitnego oceanu*. Przeciwwagą dla koncepcji błękitnego oceanu jest tradycyjna strategia czerwonego oceanu, czyli zajmowania tych rynków, które są już zagospodarowane, oznaczająca konieczność konkurowania z innymi podmiotami.
- 2 Darowizna przekazana przez Teda Stanleya za pośrednictwem Stanley Family Foundation bostońskiemu The Broad Institute w 2014 roku jest uznawana za jedną z najwyższych w historii wpłat od osoby prywatnej na cele związane z badaniami naukowymi – <https://www.broadinstitute.org/news/650-million-commitment-stanley-center-broad-institute-aims-galvanize-mental-illness-research>; <https://www.nytimes.com/2014/07/22/science/650-million-psychiatric-research.html> [dostęp: 5 sierpnia 2018 roku].
- 3 Cancer Research UK – jedna z największych brytyjskich organizacji pozarządowych zajmujących się badaniami i prewencją chorób nowotworowych. Organizacja utrzymuje się w większości z ofiarności publicznej.
- 4 Alan Clayton – wieloletni dyrektor do spraw fundraisingu w brytyjskich organizacjach, międzynarodowy konsultant do spraw fundraisingu i komunikacji, obecnie prowadzi agencję Alan Clayton Associates.

- 5 Bryan Miller – konsultant do spraw marketingu i fundraisingu, od blisko trzydziestu lat zajmujący się fundraisingiem na rzecz organizacji pozarządowych, obecnie prowadzi agencję Strategy Refresh.
- 6 Kiva – międzynarodowa organizacja zajmująca się mikropożyczkami w krajach rozwijających się, Comic Relief – brytyjska organizacja zajmująca się walką z ubóstwem, charity: water – organizacja zajmująca się dostarczaniem czystej wody pitnej w krajach rozwijających się.
- 7 National Society for the Prevention of Cruelty to Children (NSPCC) – jedna z największych brytyjskich organizacji zajmujących się ochroną i przeciwdziałaniem krzywdzeniu dzieci. Kampanię Full Stop zainaugurowano w marcu 1999 roku – <http://sofii.org/news/the-nsppc-full-stop-campaign-retrospective-is-here> [dostęp: 5 sierpnia 2018 roku].
- 8 Malaria No More – międzynarodowa organizacja założona w Stanach Zjednoczonych. Jej celem jest walka z malarią.
- 9 W 2015 roku dziewięćdziesięciodwuletnia mieszkanka Bristolu popełniła samobójstwo. Początkowo winą za tę tragedię obarczono organizacje pozarządowe, które wysyłały do pani Olive Cooke około 3 tysięcy listów rocznie z prośbą o wsparcie. Ostatecznie teza o odpowiedzialności organizacji nie została potwierdzona, ale sprawa wywołała publiczną dyskusję w mediach i w środowisku organizacji na temat praktyk fundraisingowych, szczególnie dotyczących wykorzystania i udostępniania danych osobowych darczyńców – <https://www.theguardian.com/society/2016/jan/20/poppy-seller-who-killed-herself-got-up-to-3000-charity-mailings-a-year> [dostęp: 5 sierpnia 2018 roku].
- 10 Kryzys wizerunkowy organizacji rozpoczął się w lutym 2018 roku po ujawnieniu przez „The Times” informacji o korzystaniu przez pracowników organizacji z usług prostytutek, w tym osób nieletnich, przy okazji prowadzenia misji humanitarnej na Haiti w 2010 roku. Organizacja prowadziła w tej sprawie wewnętrzne śledztwo w 2011 roku, nie wszystkie informacje dotyczące sprawy zostały jednak wtedy upublicznione – <https://www.bbc.com/news/uk-43112200> [dostęp: 5 sierpnia 2018 roku].
- 11 Giles Pegram – brytyjski ekspert do spraw fundraisingu, wieloletni dyrektor fundraisingu w National Society for the Prevention of Cruelty to Children. Ken Burnett – autor wielu opracowań na temat fundraisingu, konsultant, wieloletni dyrektor organizacji ActionAid, obecnie związany z agencją Revolutionise Fundraising & Branding.
- 12 Institute of Fundraising (IoF) – brytyjska organizacja członkowska zrzeszająca fundraiserów i organizacje pozarządowe. Jej celem jest podnoszenie jakości praktyk fundraisingowych oraz reprezentowanie i wspieranie swoich członków – <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/guidance/donor-experience> [dostęp: 5 sierpnia 2018 roku].
- 13 The Showcase of Fundraising Innovation and Inspiration – <http://sofii.org/cde/the-commission-on-the-donor-experience> [dostęp: 5 sierpnia 2018 roku].
- 14 Bernard Ross – międzynarodowy konsultant i ekspert do spraw fundraisingu i komunikacji, dyrektor londyńskiej agencji The Management Centre.