

حکمرانی کارآفرینی اجتماعی

فرنوش اعلامی^۱، مهدیه مقدسی^۲، افسانه خوردوستان^۲

استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی.

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی.

چکیده

ویلیام ا. (بیل) استریکلند جونیور، مدیرعامل انجمن صنایع دستی منچستر پیتزبورگ و مرکز آموزش بیدول در اولین جلسه هیئت مدیره جدید این سازمان به دور میز کنفرانس نگاه کرد و مجدداً از اینکه همه چیز تغییر کرده بود، تعجب کرد. هنگامی که سازمان‌های هنری و آموزشی کوچک وی به خانه‌های ردیفی در ضلع شمالی پیتزبورگ منتقل شدند، جلب توجه مردم به کارهای او یک چالش بود. در حالی که اکنون که این برنامه‌ها به صورت یک موسسه با بودجه سالانه بیش از ۵ میلیون دلار در یک فضای به ارزش ۷ میلیون دلار رشد کرده بود، همه به آن توجه می‌کردند. سرمایه داران و مشاوران به او گفته بودند که زمان آن فرارسیده که ساختارهای رسمی و فرایندهای لازم برای تکمیل رشد سازمان‌ها را توسعه دهیم. او ماه‌ها قبل به سختی با این واقعیت روبرو شده بود که دیگر او به تنهایی نمی‌تواند انجمن صنایع دستی و مرکز آموزش‌های بیدول را اداره کند.

در حالی که در اولین جلسه هیئت مدیره نشست بود، برای او این سوال ایجاد شد که آیا دولتمردان قدم‌های درستی برای نگهداشتن سازمانهایی که در حاشیه آموزش و توانمندسازی اقتصادی برای افراد محروم ایجاد شده‌اند، برداشته‌اند یا نه؟ آیا ساختار جدید هیئت مدیره نوآوری را که انجمن صنایع دستی و مرکز آموزش‌های بیدول را بسیار موفق کرده بود، خنثی می‌کند؟ آیا استریکلند و اعضای هیئت مدیره وی می‌توانند راه‌هایی برای ادامه ریسک‌پذیری پیدا کنند در شرایطی که در حال حاضر چیزی بیشتر از گذشته برای از دست دادن وجود ندارد؟

واژگان کلیدی: کارآفرینی اجتماعی، انجمن صنایع دستی، مرکز آموزش‌های بیدول

۱- مقدمه

سازمان‌هایی که توسط استریکلند رهبری و هدایت می‌شدند نسب به زمان تاسیس در دهه ۱۹۶۰، به طور قابل توجهی رشد کرده‌اند. اگرچه در یک ساختمان قرار داشتند اما استریکلند دو سازمان جداگانه با ماموریت، مشتری و سرمایه گذاری متمایز را رهبری می‌کرد.

طبق بروشور منتشر شده در سال ۱۹۹۹:

انجمن صنایع دستی منچستر در زمینه آموزش، نمایشگاه و آفرینش هنری تشکیل شده است. تعهد اصلی آموزش ما بر محورهای داخلی شهر و دانش آموزان نوجوان که به هنرها و بداهه‌های خود ابراز علاقه کردند، متمرکز است. انجمن صنایع دستی منچستر از طریق نمایشگاه‌ها، تئاترها، کارگاه‌ها و سخنرانی‌ها، اجرا و هنرهای بصری را برای هنر جوان پیشرفته هنری و تازه کارها و همه کسانی که بوتنر قرار دارند و ... ارائه می‌دهد.

امکانات حوزه‌های هنری و شرایطی که ناشی از توسعه هنری و تکنیکی است، محوریت برنامه‌های آموزشی است که به نوجوانان در بررسی گزینه‌های خود و انتخاب شغل آگاهانه کمک می‌کند.

طبق برنامه استراتژیک سال ۱۹۹۶:

مرکز آموزش بیدول، یک موسسه آموزشی خصوصی، غیر انتفاعی، حرفه ای و دانشگاهی است که هدف اصلی آن خدمت به افراد محروم اقتصادی است. برای رسیدن این هدف، بیدول آموزش مهارت‌های شغلی بدون شهریه را به افراد بیکار و کم درآمد ارائه می‌دهد. با ارائه مهارت‌های کاربردی به دانش آموزان، آنها را قادر می‌سازد مشاغل تمام وقت را در زمینه‌های درحال رشد کسب کنند. هدف بیدول کاهش بار مشتری در مراکز تامین اجتماعی و حمله به ریشه‌ی شرایط اقتصادی است که منجر به فقر در پیتربورگ می‌شود، است.

MCG¹ در سال ۱۹۶۸، توسط استریکلند (یک هنرمند سرامیک) برای کمک به مبارزه با ویرانی‌های اقتصادی و اجتماعی که توسط ساکنان منچستر، محله‌ای که عمدتاً آفریقایی-آمریکایی، در پیتسبورگ تجربه کرده بود، تاسیس شد. در ابتدا در یک ردیف خانه مسکونی در ضلع شمالی پیتسبورگ واقع شده است، انجمن صنایع دستی منچستر یک برنامه هنری غیر رسمی، محله ای و فضای نمایشگاهی را برای کودکان اقلیت درون شهری، سالمندان، افراد دارای ناهنجاری عاطفی و معلول جسمی ارائه می‌دهد و در سال ۱۹۷۳، انجمن صنایع دستی منچستر، یک ردیف خانه را برای برنامه‌ها خریداری کرد، که در ادامه شامل سرامیک و عکس نیز شد.

گروهی از وزرای پروتستانی در پاسخ به ناآرامی‌های اجتماعی و اقتصادی در منچستر که در تابستان سال ۱۹۶۷ به اوج خود رسیده بودند، بیدول را در ژانویه ۱۹۶۸ تاسیس کردند. در ابتدا بیدول برنامه‌های حرفه ای را ارائه می‌داد که ساکنین را برای لوله کش، برقکار و منشی شدن آموزش میداد و با ترکیبی از بنیادهای محلی، شرکت‌ها و دولت شهرها تامین می‌شد. تا سال ۱۹۷۲، مشکلات مالی جدی را تجربه می‌کرد و خدمات درآمدهای داخلی تهدید می‌شدند که برای پرداخت مالیات‌های دستمزد غیر قابل پرداخت، دست به اقدام حقوقی می‌زد. هیئت مدیره بیدول با کارهای استریکلند در MCG آشنا بود و از او خواست که مدیر اجرایی شود، وی پس از قبول خیلی سریع برای نجات مرکز پول جمع کرد. در سال ۱۹۹۹، استریکلند همچنان به عنوان رهبر و مدیر هر دو سازمان فعالیت کرد.

¹ Manchester Craftsman's Guild

انجمن صنایع دستی منچستر

رشد برنامه‌ها در طول دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، تا حدودی به دلیل فضای محدود، کند بود. MCG و بیدول از لحاظ فیزیکی براساس آنچه استریکلند توصیف می‌کرد، مجزا بودند و در شرایط پایینتر از تنظیمات فیزیکی ایده‌آل بودند. در سال ۱۹۸۴، MCG یک کمک مالی از سازمان ملی موقوفات برای ساختن تاسیسات جدید دریافت کرد. به این معنی که آژانس فدرال با وجوه جمع‌آوری شده از اهدا کنندگان خصوصی و سایر بنیادها تا مبلغ مشخصی را اهدا خواهد کرد. هیئت‌های MCG و بیدول فهمیدند که اگر دو سازمان بتوانند یک فضا را به وجود بیاورند، می‌توانند امکانات بهتری ایجاد کنند، زیرا می‌توانند هزینه‌های مربوط به ساخت تابلوهای هر دو گروه هنری و گروه‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای جمع‌آوری کنند و در آمد هر دو برنامه می‌توان برای حمایت از عملیات‌های ساختمان استفاده شود. عضو هیئت مدیره انجمن صنایع دستی منچستر، دایانا جانتا، ریچارد تورنبرگ، فرماندار پنسیلوانیا را متقاعد کرد که برای تسهیلات مشترک جدید در یک بخش اقتصادی با محوریت پیترزبورگ، بودجه تطبیقی از دولت فراهم کند. تورنبرگ موافقت کرد و بیدول و MCG به سرعت ۵٫۳ میلیون دلار پول خصوصی را با کمک هاینز و خانم جانتا جمع کرد. بیدول و ام سی جی، با مشارکت مطابق با سازمان اوقاف ملی هنرها و منافع مشترک پنسیلوانیا در سال ۱۹۸۶، به خانه جدید ۶۲۰۰۰ متر مربع و ۷ میلیون دلاری خود رفتند. (ساختمان جدید شامل استودیوهای هنری، استودیوی ضبط کاملاً مجهز و سالن کنسرت بود. کنسرت شامل ۳۵۰ صندلی است که در آن تعدادی از موسیقی دانان مشهور مجاز به اجرای بودند. کلاس‌های برتر آموزش کامپیوتر با جدیدترین سخت افزار و نرم افزار، آزمایشگاه‌ها، آشپزخانه‌های صنعتی و بسیاری از امکانات دیگر با ظرفیت بالای مشابه، ثبت نام دانشجویی به طور چشمگیری گسترش داد.) برای کسب اطلاعات در مورد دانش آموزانی که فقط در بیدول از ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۹ آموزش دیده اند، به بخش ۲ مراجعه کنید.) در سال ۱۹۹۹، بیدول تقریباً دو سوم ساختمان را اشغال کرد. MCG و سالن عملکرد سومین بخش باقی مانده را اشغال کرد. تملک تسهیلات و مسئولیت نگهداری و عملیات اساسی با توجه به میزان اشتغال بین بیدول و MCG انجام شد .

استریکلند در ساختمان برای برخورد بیدول و MCG در آموزش به کار گرفت که «شما باید بهترین‌ها را داشته باشید. بهترین در گیاهان فیزیکی، مواد آموزشی و مربیان. بهترین، بهترین، بهترین. این لباس را می‌پوشد و کمک می‌کند تا تعالی در دانش آموزان ظاهر شود.» جیمز شوروانک، مدیر روابط عمومی، توضیح داد که این تسهیلات، اهدا کنندگان، شرکای شرکت‌ها و مقامات دولتی را برای برنامه‌های آموزشی بیدول، جذب می‌کند زیرا آن‌ها در محیط شرکت حس می‌کنند در خانه هستند و به این دلیل است که ساختمان نشانه ایستادگی سازمانها در جامعه است. تا سال ۱۹۹۹، MCG و بیدول برای افرادی که علاقه‌مند به مطالعه کار آموزشی و توسعه جامعه از طریق هنر بودند به یک مقصد تبدیل شده بود. بازدید کنندگان در سالهای اخیر، بانوی اول هیالی رودهام کنتون، بازیگر و مدیر پیشین بنیاد ملی اوقاف برای هنر، جین الکساندر و رئیس جمهور پیشین ایالت متحده، جورج بوش را شامل می‌شود.

انجمن صنایع دستی منچستر

MCG برنامه‌های برای دوران بعد از مدرسه را در مرکز خود، برنامه‌هایی در مدارس پیٹسبورگ و کنسرت‌ها و رویدادها در سالن عملکرد خود، پیشنهاد می‌دهد. برنامه‌های MCG، هر سال برای ۱۵۰۰ تا ۳۰۰۰ دانش آموز اجرا می‌شد.

برنامه ام سی جی:

با توجه به برنامه استراتژیک ۱۹۹۶:

MCG از هنرها به عنوان وسیله ای آموزشی استفاده می کند که توجه دانش آموزان را به خود جلب می کند و آن را بر روی آموزش یا حرفه بعد از دوره متوسطه متمرکز نگه می دارد که امکان رشد و پیشرفت را فراهم می کند. MCG تلاش می کند زندگی دانش آموزان را به شکلی معنی دار تغییر دهد تا آنها مجبور نباشند، به آنچه که قبل از اینکه در برنامه‌های MCG، بوده اند باز گردند.

برنامه آموزش کارآموزان، که در سال ۱۹۸۶ تاسیس شد، یک برنامه بعد از مدرسه در زمینه‌های عکاسی، سرمایه‌گذاری، تصویر برداری دیجیتالی، طراحی و نقاشی بود. دانش آموزان کلاس‌های ۹ تا ۱۲ از ۱۱ دبیرستان منطقه در ساعات معمول کلاس به برنامه معرفی شده و می توانند در مدرسه ثبت نام کنند. حدود ۳۵۰ دانشجو در این دوره ثبت نام کردند. این برنامه که شامل سرویس به مرکز MCG بعد از مدرسه بود که برای دانش آموزان رایگان بود. تا ۱۵ هنرمند وابسته به MCG در مدارس سراسر منطقه بزرگ پیسبورگ فعالیت می کردند و کلاس‌های هنری را آموزش می دادند.

در سال ۱۹۹۴، یک بنیاد محلی بودجه همکاری بین هیئت آموزش پیسبورگ و MCG، در دانشکده آلمان استریکلند، دبیرستان الیور تامین می کرد. در این برنامه موسوم به هنر مشترک، برنامه درسی MCG در برنامه درسی انگلیسی، مطالعات اجتماعی و علوم پایه ۹ تا ۱۲ ادغام شده است. معلمان عالی اولیور ۶۰٪ دروس اصلی را تدریس می کنند، درحالی که کارکنان MCG، ۴۰٪ باقی مانده را اداره می کردند. ناسی براون، دستیار مدیر اجرایی سابق MCG معتقد بود که مشاغل هنری توسط مربیان به عنوان الگویی برای اصلاح در مدارس عمومی پنسیلوانیا مورد توجه قرار گرفته است زیرا این هنر منحصر به فرد را در یادگیری سنتی ادغام می کند. ارزیابی خارجی، میانگین و درجه حضور در کلاس بالاتر برای دانش آموزانی که در این برنامه در مقایسه با دانش آموزان یک گروه کنترل قرار دارند، نشان داد. در سال ۱۹۹۷ در طی این انتقال ۱۰ نفر از کارمندان خود را کاهش داد. ام سی جی در سال ۱۹۹۹، از MCG خواسته شد که یک برنامه مشابه را برای یک مدرسه راهنمایی پیسبورگ تهیه کند.

در سال ۱۹۹۹ هنگامی که بودجه اولیه بنیاد برای هنرهای مشارکتی برنامه آموزش هنر را به پایان رساند، برنامه‌های آموزش هنری، هنرمندان مشارکت‌کننده و مدرسه آزمایشی راهنمایی را در یک برنامه بنام توسعه جوانان اجماع کردند. مدیریت MCG برنامه ریزی کرده است که تعدادی دانش آموزان را ثابت و با از بین بردن برخی از موقعیت‌های زائد، پس انداز می کند. MCG، ۴۰ کارمند داشت.

انتخاب دانش آموز:

MCG دانش آموزان را از دو طریق به برنامه‌های خود جذب می کند. ابتدا هنرمندان را به عنوان معلم هنر در مدارس دولتی به عنوان بخشی از برنامه جایگذاری هنرمندان خود قرار داد. این هنرمندان دانش آموزانی را پیدا می کردند که به هنر علاقه نشان می دهند و آنها را به MCG معرفی می کنند. دوم اینکه، نمایندگان MCG، سالانه در مدارس محلی مذاکرات می کردند و برنامه‌ها را توصیف می کردند و دانش آموزان را تشویق می کردند که در آنها شرکت کنند. سرویس اتوبوس از دانشگاه به MCG و سرویس به خانه دانش آموزان پس از کلاس، ترتیب داده شد. هرکس که علاقه‌مند به برنامه باشد می تواند با توجه به محدودیت کلاس‌ها، در آنها شرکت کند. گرچه کلاس‌ها کوچک بودند (میانگین نسبت معلم به دانش آموز ۱: ۹) تعداد معدود دانشجو این کلاس‌ها را از دست دادند. استریکلند درباره این روند اظهار داشت:

ما دانش آموزان را انتخاب نمی‌کنیم، آنها خودشان انتخاب می‌کنند. اول فقط کسانی که فکر می‌کنند علاقه‌مندند در اولویت قرار می‌گیرند، دوم در طی سه هفته از شروع یک برنامه، ۲۵ تا ۳۰ درصد متوقف می‌شوند. آنها خیلی سریع می‌فهمند که این یک مرکز مراقبت روزانه بزرگسالان نیست. خوب است. من موسی نیستم. من بیل استریکلند هستم. من اینجا نیستم که همه را نجات دهم اما می‌توانم بعضی را نجات دهم.

مهارت‌های زندگی:

برنامه‌های آموزش هنر با هدف ترغیب دانش آموزان به منظور توسعه تخصص در این زمینه با محوریت پیشرفت احتمالی حرفه ای و پیگیری تحصیلات کارشناسی طراحی شده است. نانسی براون درباره برنامه‌ها اظهار داشت: ما یک برنامه آموزش هنر هستیم، به این ترتیب بودجه دریافت می‌کنیم و هنر کاریست که همه در اینجا انجام می‌دهند، چه به عنوان دانش آموز و چه به عنوان یک هنرمند. صادقانه بگویم، هنر واقعه وسیله ایست که ما برای انجام دو کار از آن استفاده می‌کنیم. ابتدا دانش آموز را در مورد چیزهای مثبت در این مورد سرامیک یا عکاسی هیجان زده می‌کنیم که به تغذیه علاقه و هیجان دانش آموزان به زندگی می‌شود. دوم اینکه ما برای آموزش مهارت‌های زندگی اینجا هستیم.

بخشی از هدف نانوخته MCG، آموزش مهارت‌های زندگی برای دانش آموزان، به منظور عملکرد در طیف گسترده ای از شرایط زندگی بود. مهارت‌های زندگی توسط یک معلم در MCG، توصیف شده است که «آن راه‌های بیان خود یا رفتار در جامعه است که شما قادر می‌سازد بخشی از جریان اصلی باشید که برخی از افراد که زندگی خود را در برخی از محله‌های اقتصادی ناتوان در پیتسبورگ گذرانده اند (و سایر شهرهای بزرگ) ممکن است نداشته باشند» نمونه‌ها شامل انتخاب واژگان، نگرشها و انواع خاصی از رفتارها بودند که در بعضی از شرایط نامناسب بودند

اگر به دقت مورد بررسی قرار نگیرند، هرگونه بحث در مورد مهارت‌های زندگی می‌تواند توسط دانش آموزان به عنوان رشد شخصیت در زندگی، چگونگی رشد آنها و آنچه که برای آنها راحت تر است، مشاهده شود. در نتیجه مهارت‌های زندگی بعد از برقراری رابطه بین مربی و دانش آموز بسیار آهسته و با دقت آموخته می‌شوند و پس از آنکه دانش آموز MCG را به عنوان یک پناه گاه امن معرفی کرد؛ آنچه در مورد بسیاری از دانش آموزان وجود داشت از یک زندگی نا آرام و گاه خطرناک آمده بودند. در بعضی مواقع، حتی مقابله با مهارت‌های زندگی برای دانش آموزان دشوار بود.

در آن زمان حتی مدیریت برای مهارت‌های زندگی نیز برای دانش آموزان سخت بود. MCG از طریق مربیان خود بحث‌های باز درباره «فروش» را تشویق می‌کند. هدف از این بحثها بیان نگرانی دانش آموزان و کمک به آنها در درک نقشی بود که مهارت‌های زندگی در بهبود زندگی آنها می‌تواند داشته باشد.

هیچ آموزش رسمی برای مربیان وجود نداشت. آنها تمایل داشتند که افرادی باشند که به عنوان هنرمندان مدتی با انجمن در ارتباط هستند. علاوه بر این، آنها توانستند تعداد دانش آموزانی را که که با آنها شروع به تدریس کردند، کنترل کنند. در نتیجه، یک معلم جدید ممکن است دو یا سه دانش آموز در یک کلاس داشته باشد.

طبق برنامه استراتژیک سال ۱۹۹۶، گرچه:

... نظارت و ارزیابی منظم عملکرد هر دانش آموز برای آنها حداکثر بهره را از برنامه‌های آموزشی MCG دارد... روند گردآوری و گزارش دهی در مورد پیشرفت دانش آموزان و تاثیر برنامه به اندازه کافی توسعه نیافته است که باید گزارش‌های منظم و کارآمد برای کارمندان مدیریت و جلسات هیئت مدیره داشته باشد.

یک متخصص خارج از کشور برای اجرای ارزیابی بر روی مشاغل هنری استخدام شده بود اما MCG، چارچوبی ارزیابی برای برنامه توسعه جوانان به طور کلی ایجاد نکرده بود. در بعضی موارد MCG قادر بود درصد دانشجویان را در برنامه‌های MCG به کالج‌ها و دانشگاه‌ها می‌رود، نسبت به درصد در مدارس دولتی به طور کلی رد یابی کند اما آنها هنوز شروع به پیگیری نحوه عملکرد دانش آموزان در آن موسسات نکرده بودند. کارکنان MCG، همچنین احساس کردند که به برخی از راه‌ها برای سنجش اثربخشی کوتاه مدت برنامه‌ها نیاز دارند اما در یافتن معیارهای خوب مشکل داشتند. به عنوان مثال: اگر حضور دانش‌آموزان به دلیل اینکه در فعالیت‌های مفید دیگری درگیر شدند، مختل شد، آیا این باید به عنوان یک شکست برنامه تلقی شود؟ چگونه می‌توان پیشرفت کودک در تولید هنر را اندازه‌گیری و مقایسه کرد؟

تعداد دانش‌آموزانی که توسط برنامه‌های هنری MCG، خدمت می‌کنند در شکل ۴ نشان داده شده است.

مرکز آموزش بیدول

برنامه‌های بیدول، طی سال‌های متمادی تغییر کرده است و این نشان دهنده تغییر در نیازهای جامعه و مشتریان است. در ابتدا، برنامه‌هایی برای آموزش دانش آموزان در کاردستی با ارزش افزوده مانند نجاری و آجر کاری طراحی شده بود. با گذشت زمان، برنامه‌ها با تحول اقتصاد محلی تغییر یافتند. در دوران رکود اقتصادی 1980_1982، هنگامی که بسیاری از مشاغل ساختمانی ناپدید شدند، بیدول با شرکت‌هایی در صنایع غذایی همکاری کرد و زمینه‌های جدید زیست پزشکی و فناوری اطلاعات را برای توسعه برنامه‌های جدید آموزشی ایجاد کرد.

یکی از جنبه‌های منحصر به فرد برنامه‌های بیدول، این بود که هر دو توسط بیدول و یک هیئت مشاوره از متخصصان شرکت‌های متخصص در زمینه مدیریت برنامه‌ها طراحی شده‌اند. این هیئت‌های مشاوره سپس به یک منبع مداوم در زمینه مدیریت برنامه‌ها و یک شبکه ارجاع برای توسعه فرصت‌های شغلی برای فارغ التحصیلان تبدیل شدند. استریکلند در باره این روند اظهار داشت: «همه چیز بسیار واضح به نظر می‌رسد، اما بسیاری از سازمانها اشتباه می‌کنند. آنها به دنبال بودجه هستند و سپس برنامه‌ای را برای تهیه آن طراحی می‌کنند. ما با یک برنامه آموزشی شروع می‌کنیم که مشاغل میخواهند و بعد بودجه آن را پیدا می‌کنیم.»

انتخاب دانش آموز

جسی فیف، معاون رئیس جمهور عملیات برای بیدول، این برنامه را آخرین امید بسیاری از دانش آموزان برای رسیدن به شغل خوب با آینده توصیف کرد. اکثر دانش آموزان در اوایل و اواسط ۲۰ سالگی خود بودند (میانگین سنی ۲۴ سال بود) اگرچه دانشجویان بزرگتر نیز حضور داشتند، که بسیاری از آنها پس از دست دادن شغل در جستجوی آموزش مجدد بودند. هرکس نیاز به کمک دارد می‌تواند برای تحصیل رایگان اقدام کند.

افراد بیدول را از طریق تعدادی کانال پیدا کردند. دفتر امنیت اشتغال پیتزبورگ اغلب افراد را، همانند خیره‌های محلی و گروه‌های کلیسایی، معرفی می‌کرد. علاوه بر این، بیدول به دلیل سن و ارتباط با MCG، در جامعه محلی

شناخته شده بود. روش دیگر ارجاع همان چیزی بود که فیف آن را «اشخاص خودشان را معرفی می‌کنند» نامید. در همه موارد، فرد مجبور بود تلاش کند تا به بیدول برود، در مورد برنامه بیاموزد و به کار بگیرد.

اولین درخواست بیدول، فارغ التحصیلی از دبیرستان یا تکمیل مدرک GED² (معادل دیپلم عمومی) بود، که تاکید کرد که شخصی مهارت‌های خواندن و ریاضی معادل با دانش آموخته‌های دبیرستان را دارد. فیف اظهار داشت: سطح دانش فنی لازم برای بسیاری از مشاغل است که ما دانش آموزان را آموزش می‌دهیم به این معنی است که قبل از ورود به برنامه باید بتوانند ریاضیات و خواندن پایه را در سطح دبیرستان انجام دهند.

متأسفانه بسیاری از متقاضیان این مهارت را ندارند. در نتیجه، بیدول یک برنامه GED را در زمینه ریاضی و خواندن ارائه داد که مهارت‌های اساسی متقاضیان را به سطح مهارت مورد نیاز بالا می‌برد. ریاضی در کلاس‌ها کوچک و سنتی تدریس می‌شد، درحالی که کلاس‌های خواندن با استفاده از سیستم‌های خودکار تولید شده توسط آی بی ام تهیه می‌شد. هزینه برنامه GED (حدود ۴۱۴ دلار برای هر فرد با هزینه‌های متغیر برای بیدول) در درجه اول توسط کشورهای منافع مشترک پنسیلوانیا تامین میشد. تقریباً سالانه ۲۴۰ نفر از برنامه GED عبور می‌کند.

دومین درخواست بیدول برای شناسایی متقاضیانی که برای کمک به خود آماده بودند، طراحی شده است. هر متقاضی در مقابل هیئتی شامل پرسنل بیدول و نماینده ای از صنعت حاضر می‌شد که در نهایت متقاضی را استخدام می‌کند. به گفته فیف: «متقاضی مجبور است ما را متقاعد کند که او آماده است تا یک تغییر واقعی در زندگی خود و تعهد به انجام کارهای خوب در برنامه ایجاد کند.» بیل استریکلند در مورد الزامات اظهار داشت:

ما به دنبال مهارت‌های خاص نیستیم، مگر اینکه شما مدرک دیپلم دبیرستان یا مهارت‌های معادل را خاص در نظر بگیرید که آنها را ما به شما منتقل کنیم، ما به دنبال نگرش هستیم. کسی باید کمک بخواند و گرنه ما نمی‌توانیم کارهای زیادی انجام دهیم. آنچه ما را از سایر برنامه‌هایی که برای انجام کارهایی که ما انجام می‌دهیم، متمایز می‌کند، نگرش است، هم در دانشجویان و هم در نحوه انجام کارهاست.

بیدول برای هر دو نفر که قرار است پذیرفته شوند، پنج نفر را استخدام و غربالگری می‌کرد. با این حال به افراد باقیمانده خواندن و ارتباطات ریاضی برای ورود به برنامه‌های آموزشی بیدول پیشنهاد داده شد و معمولاً دو نفر از سه نفر دانش آموز باقی مانده در نهایت وارد بیدول می‌شوند.

آموزش در بیدول

برنامه آموزشی بیدول برای تولید افراد با مهارت شغلی خاص طراحی شده است. فلسفه چگونگی آموزش می‌تواند در دو کلمه خلاصه شود: کیفیت و تعالی. استریکلند اظهار داشت:

نیاز به کیفیت و تعالی در هر کاری که انجام می‌دهیم ناشی از فرض اساسی ما در مورد افرادی است که با آنها کار می‌کنیم. هیچ مشکلی با این افراد وجود ندارد، اما مشکل شرایطی است که از آن خارج می‌شوند. راه درمان بیماری که شرایطشان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، انگیزه دادن به آنها و ایجاد تعالی در یک محیط کوچک مانند بیدول و رشد آن است.

وی به ماهیت عملکردی معماری و وضعیت غیرقابل انعطاف ساختمان به عنوان شواهد فیزیکی برتری اشاره کرد. وی در مورد اهمیت جدیدترین تجهیزات موجود در اتاق‌های کلاس کامپیوتر، آزمایشگاه‌هایی که به گفته وی،

² General Equivalency Diploma

«دانشگاه‌های تحقیقاتی از داشتن آن‌ها خوشحال می‌شوند»، یک کلاس نمایشی مهارت‌های آشپزی که پس از کسانی که در مؤسسه آشپزی آمریکا فعال شده‌اند به عنوان بخشی از ارائه کیفیت و تعالی بحث کرد. جسی فیف افزود: مهارت مربیان توانایی آنها در برقراری ارتباط و نگرش آنها نسبت به دانش آموزان نیز بخش‌های مهم این فرآیند بودند.

برنامه درسی محدود به مهارت‌های خاص شغلی نبود. دانش آموزان همچنین مهارت‌های زندگی را آموزش می‌دیدند، برخلاف آنچه در MCG آموزش داده می‌شود. اما در بیدول، آموزش چنین مهارتهایی بارزتر و مستقیم‌تر بود. برخی از مربیان بیدول از آموزش مهارت‌های زندگی مرتبط با کار به عنوان «تعدیل نگرش» یاد کردند. تجدید قوا اولین کار را از صبح آغاز کرد زیرا از دانش آموزان بیدول خواسته می‌شد هر روز که به مرکز می‌رفتند، یک ساعت را بخوابند. به نظر می‌رسد که پانچ در یک عملکرد دوگانه قرار دارد. درحالی که دارای یک رشته انضباطی بود «ما می‌دانیم که شما اینجا هستید چرا که قرار بود اینجا باشید»، این وسیله نقلیه نیز برای اطمینان از این بود که دانش آموزان به اندازه توان خود از برنامه‌ها استفاده می‌کنند و در صورت لزوم مداخله زود هنگام را انجام می‌دهند. یک مشکل، این با نگرش بیدول در در مراقبت از دانش آموزان سازگار بود. یکی از مربیان اظهار داشت: «ما واقعا به دانش آموزان خود اهمیت می‌دهیم و آنها آن را درک می‌کنند و پاسخ می‌دهند.»

مشاوره گسترده در اختیار دانش آموزان قرار گرفت که بخش اعظم آن اجباری بود. مشاوره اجباری شامل کار در مورد ظاهر شخصی، تهیه رزومه، مصاحبه شغلی و درک برنامه‌های کمکی دولت (مراقبت روزانه، رفاه، آموزش شغلی، مسکن عمومی، خدمات سوء مصرف مواد مخدر و الکل و حمل و نقل عمومی). مشاوره شخصی اختیاری برای کمک به فرد در انتقال موفقیت آمیز به خود کفایی در جامعه بزرگتر وجود داشت.

نتایج بیدول :

نتایج بیدول از نظر درصد رشد دانش آموزان شاغل پس از اتمام برنامه و دستمزدی که دانش آموزان کسب کرده‌اند، اندازه گیری شد. در سال ۱۹۹۹ نرخ جابه جایی بین ۷۵ تا ۱۰۰ درصد متغیر بود و میانگین دستمزدها بین ۲۳٫۸ دلار و ۰۰٫۱۰ دلار در ساعت بسته به برنامه تفاوت داشت، پس از فارغ التحصیلی، دانش آموزان فراتر از اولین سمت خود قرار نگرفتند.

قبل از سال ۱۹۹۳، بیدول بودجه پیشنهادی خود را به آژانس‌های دولت ایالتی تسلیم می‌کرد و درآمد این قراردادها بخش اعظم درآمد این مرکز را تامین می‌کرد و پس از سال ۱۹۹۳، بیدول تنها ۲۰٪ از درآمد خود را از حمایت مستقیم دولت دریافت کرد. در عوض بیدول از برنامه‌های مختلف اعطای وام دانشجویی فدرال به طور غیر مستقیم درآمد کسب کرد. این مسئله برای بیدول یک چالش بود، زیرا اکثر دانش آموزان به دلیل اعتبار ضعیف یا وام‌های پرداخت نشده قبلی، واجد شرایط دریافت این برنامه‌ها نبودند.

تا سال ۱۹۹۵، بیدول با کسری قابل توجه روبرو بود و در آن سال کاهش غیر منتظره در بودجه دولت، BTC را وادار کرد تا درصد زیادی از بودجه سالانه خود را وام دهد. استریکلند، فیف و اعضای هیئت مدیره با موفقیت لابی را به قانون گذاری ایالتی پنسیلوانیا دادند تا کمک هزینه ای نامحدود به آنها بدهد که بتواند بدهی‌های خود را پرداخت کنند و هر سال لابی برای تخصیص ویژه ایالتها ادامه می‌داد. اگرچه بیدول از سال ۱۹۹۶ هر سال شکست می‌خورد، اعضای هیئت مدیره نگران بودند که اگرچه هزینه‌های آن به طور کلی ۶۰٪ آموزشگاه‌های حرفه ای غیر انتفاعی

است، اما بی ثباتی بودجه دولت می تواند بار دیگر بیدول را به وضعیت قرمز برساند. (برای صورتهای مالی به شکل ۵ مراجعه کنید.)

مگر در صورت یافتن منابع جایگزین بودجه، بیدول مجبور است برنامه‌های بازار یابی را برای دانش آموزان طبقه متوسط بیشتری که به وام‌های فدرال و منابع خانواده دسترسی داشتند، در نظر بگیرد تا تفاوت بین میزان وام و شهریه بیدول را تعیین کند. کارمندان بیدول همچنین در نظر داشتند برنامه‌های نوبت عصر را برای گسترش هزینه‌های ثابت مرکز بر روی جمعیت بیشتری از دانش آموزان در نظر بگیرند.

پروژه‌های وابسته

استریکلند احساس کرد که مأموریت سازمانهای او فراتر از آموزش و شامل توسعه جامعه است. او می گوید: « من نشان داده ام که می توانیم در داخل کشور سرمایه گذاری کنیم و رشد کنیم. این ساختمان به خودی خود می تواند به عنوان یک سرمایه گذاری در املاک و مستغلات تلقی شود، این اتفاق شامل بیدول و انجمن صنایع دستی منچستر می شود.»

بیدکو^۳

شرکت توسعه تجارت و صنعت (بیدکو)، یک شرکت توسعه و تجارت غیر انتفاعی بود که در دهه ۱۹۸۰ «برای ترویج، تشویق و فراهم کردن ابزاری برای توسعه تجاری و صنعتی برای کلیه افراد محروم اقتصادی به معنای وسیع» شکل گرفت. اولین پروژه آن «انکوباتور تجاری» بود. ساختمان اداری که خدمات مشترک (پذیرش، منشی، کپی کردن، فضای کنفرانس) برای مشاغل جدید ارائه می داد. انکوباتور در سال ۱۹۹۲ با سطح ۸۰٪ اشتغال بسیار بالاتر از پیش بینی‌ها، افتتاح شد. کل هزینه برای به دست آوردن و نوسازی ساختمان ۵۰,۰۰۰ فوت مربعی تقریباً ۶ میلیون دلار بود. طبق ارزیابی سال ۱۹۹۲ این ساختمان تقریباً ۲,۵ میلیون دلار ارزش داشته است. مدیریت بیدکو برای این تفاوت، افزایش قیمت و فقیر بودن بازار املاک و مستغلات را ذکر کرد. در سال ۱۹۹۷، هنگامی که برخی از بارانه‌های دستگاه جوجه کشی قطع شد، بیدکو این عملیات را خاموش کرد.

در سال ۱۹۹۸، بیدکو توسعه باغ‌های هاربر را آغاز کرد. یک ساختمان اداری ۷۰,۰۰۰ فوت مربعی واقع در یک قطعه خالی از بلوک دور از ساختمان مرکز انجمن صنایع دستی منچستر. در ابتدا استریکلند قصد داشت یک گلخانه کاملاً یکپارچه با رشد گل به همراه ساختمان اداری بسازد. وی علاقه ای دیرینه به کشاورزی داشت که ناشی از روزهای کارشناسی خود در دانشگاه پیتزبورگ بود و معتقد بود با رشد ارکیده یا گل‌های بریده شده دیگر، می تواند ضمن ارائه آموزش باغبانی به دانشجویان بیدول، درآمدی برای افراد غیر انتفاعی نیز ایجاد کند. هیئت دولت تصمیم گرفت با این وجود، ساخت گلخانه را به تعویق بیندازد تا اینکه ساختمان اداری به اتمام برسد زیرا احساس میکند کارکنان نمی توانند یکباره توسعه هر دو را مدیریت کنند.

با ادامه برنامه ریزی ساختمان اداری، استریکلند از مخاطبین خود در جامعه تجاری برای تامین امنیت مرکز پزشکی دانشگاه پیتزبورگ به عنوان مستاجر استفاده کرد. مطالعات عمومی دانشگاه پیتزبورگ و بانک ملون نیز با اجاره فضایی موافقت کردند. این تعهدات تامین بودجه لازم برای پروژه وی را آسانتر کرد. رئیس مرکز پزشکی دانشگاه پیسبورگ، همچنین موافقت کرد که سه میلیون دلار به مرکز انجمن صنایع دستی منچستر به عنوان نشانه ای از

³ Business & Industry Development Corporation

تعهد بلندمدت خود به توسعه و سازمان‌ها اهدا کند. بیدول نیز به عنوان بخشی از این معامله، برنامه‌های آموزشی تحت حمایت مرکز پزشکی دانشگاه پیتسبورگ را در خارج از منطقه بزرگ پیتسبورگ در استان آگنی فراهم می‌کند.

هزینه پیش بینی شده برای ساخت مجتمع اداری ۱۱۰ دلار برای هر فوت مربع بود. بیدکو ساخت و ساز را در سال ۱۹۹۹ با هزینه ۸ میلیون دلاری به پایان رساند. در حقیقت، در روز افتتاحیه ۱۰۰٪ فضا با میانگین اجاره ۲۰ دلار در هر فوت مربع، اجاره می‌شود و بیدکو پیش بینی می‌کند جریان پول نقدی مثبت را در سال اول بهره برداری داشته باشد. باغ‌های هاربر چندین نفر را از این محل در کارمندان مدیریت املاک استخدام می‌کند. مستاجران ساختمان را معمولاً از خارج از محله استخدام می‌کنند.

قبل از اتمام ساختمان، دارایی‌ها برای اجاره و بهره برداری به یک شرکت فرعی سودآور بیدکو Bident منتقل شد. استریکلند به خصوص از این واقعیت که بانک ملون نیز مستأجر در ساختمان جدید است، مفتخر بود. این اولین بار بود که این بانک یک سازمان آفریقایی-آمریکایی را به عنوان صاحبخانه داشته است.

خدمات غذایی بیدول

خدمات غذایی بیدول (BFS) اداره‌ی تنها شرکت سودآور بود که در حال حاضر توسط Bidwell و MCG تاسیس شد. برنامه موفق هنری بیدول برای تولید سود کافی که می‌تواند پرداخت شود (۷۷٪ به BTC و ۲۳٪ به MCG) هزینه‌های عملیاتی سالانه را جبران می‌کند که به منظور ارائه فرصت‌های شغلی برای فارغ التحصیلان برنامه آموزش شغلی بود. این سرویس ناهار خوری را برای طیف وسیع از تجارت‌های منطقه بیدول شامل مرکز علوم کارنیگ و کافه تریا در بیدول - MCG بود. خدمات غذایی بیدول از سال ۱۹۹۰ برقرار بود و توسط مرکز آموزش بیدول و MCG انجام می‌شد.

سال ۱۹۹۲، کافه تریای کارمندان در فرودگاه بین‌المللی جدید پیتسبورگ، Escape، به دست او د. پیش بینی می‌شد کل درآمدهای سالانه از کافه تریا ۲/۲ میلیون دلار با سود قبل از ۱۰٪ و کافه تریا ۳۸ نفر تمام وقت و ۷ نیمه وقت را استخدام کند. BFS ۴۵۰,۰۰۰ دلار برای نوسازی تجهیزات و آشپزخانه سرمایه‌گذاری کرد. ۴۵۰ پرسنل بیدول را در طراحی آشپزخانه یاری کردند و با مسئولان فرودگاه و شهرستان یک افتتاحیه عالی داشتند.

اما Escape هرگز به میزان مورد انتظار از میزان فروش منجر نشده است. جسی فیف چند دلیل برای این امر ذکر کرد اما دلیل اصلی این مساله بود که موقعیت قرار گیری مناسب نبود. هنگامی که مدیریت BFS مساله را متوجه شد، درخواست کرد تا در سایر قسمت‌های فرودگاه کار خود را انجام دهند، اما قراردادی که آنها امضا کرده اند، انجام این کار را منع کرده بود. آنها همچنین بعد از باز شدن دریافتند که کارمندان در فرودگاه‌ها اغلب یارانه دریافت می‌کنند. BFS بعد از یکسال و سرمایه‌گذاری نزدیک به ۱ میلیون دلار این عملیات را تعطیل کرد

مایکل شوور کو عضو هیئت مدیره اظهار داشت:

همه ما نشسته ایم و فکر می‌کنیم این کارها می‌توانند سود کسب کنند و زندگی ما را با مشارکت در سود غیرانتفاعی آسان تر می‌کند، ولی در واقع ما برعکس حرکت میکنیم. کار کردن با یک تجارت کوچک با ضرر زیاد چیزی نبود که ما بخواهیم در کارنامه خود داشته باشیم.

به دلیل شهرت بیدول در جامعه، کانتی برای توسعه بازپرداخت سرمایه‌گذاری بیدول در تسهیلات، بر توسعه دهندگان مرکز فرودگاه فشار آورد. فیف گزارش داد که «بیدول سرمایه‌گذاری اولیه خود را به طور کامل برگشت داده است.»

در حالی که BFS سود خوبی نداشته است، اما تا پایان سال ۱۹۹۹ سودآوری را محقق کرد. تنها ۳۰٪ از کارمندان BFS به برنامه آموزشی پرداختند. فیف این مساله را در قالب یک واقعیت بیان کرد که برنامه هنرهای آشپزی در زمینه قرار دادن نامزدهای خود در مشاغل که پرداخت ساعات بیشتری دارند و ساعت بیشتری در BFS کار می‌کنند، موفق بود.

ابتکار دنالی

با حمایت رهبری کارآفرینی Kauffman و چندین بنیاد مبتنی بر جامعه بیش از ۳ میلیون دلار تأمین شده منجر به ایجاد یک برنامه آموزشی و عملی سه ساله در MCG و برنامه عملی در آن سه گروه حداکثر ۲۰ کارآفرین اجتماعی که در کلاس درسی که توسط دانشکده‌ها از دانشگاه‌های پیشرو تدریس می‌شود در جهت مربیگری در تهیه برنامه‌های تجاری برای سرمایه‌گذاری گرد هم می‌آیند که درآمد اولیه سازمان‌هایشان را بدست می‌آورد. فعالیت‌های غیر انتفاعی و بودجه بندی برای اجرای پروژه‌هایی که کیفیت آنها توسط دانشکده ابتکار تأیید شده است.

این ابتکار عمل در سال ۱۹۹۹ پس از یک سال برنامه ریزی با ۱۹ شرکت کننده که برای مشاغل رهبری کارآفرینی سازمان‌های غیرانتفاعی خود، کیفیت ایده‌های جدید آنها و تمایل بنیاد جامعه محلی برای کمک به آنها بررسی و انتخاب شده بود، آغاز به کار کرد. در سپتامبر ۱۹۹۹، همه شرکت کنندگان ۱۳ روز کلاس آموزش و مربیگری گسترده توسط «منتور» منطقه ای را پشت سر گذاشتند، که بسیاری از آنها سرمایه داران و کارآفرینان بخش سودآور بودند. بیش از نیمی برنامه‌های تجاری را که توسط سرمایه «بزرگ» به اندازه ۲۵۰۰۰ دلار برای دستیابی به معیارهای بعدی تأمین کردند. هدف کمک به کارآفرینان اجتماعی آزاد از طریق سرمایه گذاری با ایجاد منابع جایگزین درآمد برای سازمان‌های مربوطه به همان روشی بود که MCG/BTC به دنبال این کار بود.

ابتکارات آینده

چهار موضوع باعث توجه مدیریت در سال ۱۹۹۹ شد: ساخت گلخانه که در ابتدا برای باغ‌های هاربر در نظر گرفته شده بود، تکثیر و محرک مالی ثبات MCG. در شهرهای دیگر و ایجاد یک برچسب رکورد است.

گلخانه و فراتر از آن

گلخانه ۴۰,۰۰۰ فوت مربعی در سالهای ۲۰۰۰-۲۰۰۱ با بودجه زمین و ساخت و ساز تقریباً ۲,۳ میلیون دلار برای توسعه برنامه ریزی شده بود. هیئت دولت نسبت به این پروژه احتیاط کرده بود تا اینکه سناتور پنسیلوانیا، ریک ساتور به آنها اطلاع داد که وی معتقد است که می‌تواند برای مشاوره در تسهیلات، تخصیصی را دریافت کند. پس از تصویب این قانون، این پروژه می‌توانست ادامه یابد.

بر اساس Strickland این ساختار در درجه اول به پرورش ارکیده برای بازار ساحل شرقی اختصاص داده می‌شود. گلخانه پالت‌های ارکیده را از یک باغبان در کالیفرنیا با نرخ عمده فروشی دریافت می‌کند و کارآموزان ارکیده‌ها را در گلخانه‌ها به بلوغ می‌رساند. ارکیده‌های بالغ سپس در سراسر شرق ایالت متحده توزیع می‌شوند. گلخانه همچنین به عنوان الگویی از فناوری کشاورزی عمل می‌کند. دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا موافقت کرده است که به توسعه یک برنامه آموزشی باغبانی که دانش آموزان را در مشاغل کشاورزی در سرتاسر ایالت و منطقه قرار می‌دهد، کمک کند.

اگرچه هزینه‌های ساخت و ساز توسط دولت تأمین می‌شد، درآمدهای گلخانه‌ای مجبور بودند هزینه‌های عملیاتی را تأمین کنند. استریکلند اظهار داشت: «امروز می‌توانم به شما بگویم، حتی قبل از ساختن این چیزها، این گلخانه درآمدزایی خواهد کرد.»

Strickland باغ هاربر پیچیده دید به گونه‌ای که در ابتدای پروژه توسعه به اسم پارک هاربر، یک محل ۵,۱۵ هکتاری در امتداد رودخانه اوهایو در سمت شمال پیتزبورگ قرار داد. این پروژه عمدتاً شامل ساختمانهای اداری و فضای صنعتی خواهد بود. وی قصد داشت برای این پروژه ۱۰۰ میلیون دلار جمع کند. وی در پاسخ به این سؤال که آیا او بیش از حد توانش دسترسی دارد یا خیر، پاسخ داد: «حال ساختمان اداری من تمام شده است و کاملاً اجاره داده شده است.... آنها به من گفتند که به هیچ وجه در املاک و مستغلات درگیر نشوید.»

الگوبرداری

فشارهای فزاینده‌ای از طرف بنیادها و مراجع دیگر برای MCG/ Bidwell برای ایجاد سازمان‌های مشابه و برنامه‌های آموزشی در سراسر کشور وجود داشت. ابتکار عمل دنالی که در ابتدا توضیح داده شد، یک پاسخ برای این فشار بود. علاوه بر این، استریکلند مشاوره‌های خوبی را به مایر از سانفرانسیسکو و بالتیمور برای ایجاد مرکز آموزشی با برنامه‌های هنری ارائه می‌داد. گروه‌هایی در سیاتل، دنور، اس تی. لویس، دالاس، روچستر، شیکاگو و لس آنجلس به‌رمند شدند. همچنین کارمندان زمان قابل توجهی را به ملاقات با بازدیدکنندگان از دور دنیا که می‌خواستند بیشتر از فرآیندهایشان بدانند، اختصاص دادند.

MCG/ BTC با دو مساله در مواجهه با الگو برداری مواجه شدند. اولین موضوع روال قانونی الگوبرداری است. Strickland ایده‌ی حق رای را در کل کشور مطرح کرد اما هیات دولت به وضوح اعلام کرد که ظرفیت استراتژی بسیار بالاست. Strickland اکنون به دنبال این است که چگونه تضمین کند که این برنامه‌ها توسط MCG/ BTC انجام می‌شود و در همین حال ریسک برنامه‌های اصلی کاهش می‌یابد.

دوم، Strickland به اینکه چگونه فرآیند تدریس گروه‌ها را برای ایجاد مرکز مشابه انجام دهد، می‌اندیشد. در نتیجه، وی قصد دارد تقسیم‌بندی جدیدی که تجربه کارمندان MCG/ BTC به عنوان مشاور برای گروه‌های جدید ایجاد کند. مشاوره ممکن است به اندازه ۵ سال برای گروه، مشاوره به آن‌ها در هر زمینه، از انتخاب موقعیت تا هیات مدیره، برنامه کاری و کارمندان باشد. Strickland قصد دارد که برای اولین سال کاری ۲۵۰,۰۰۰ دلار هزینه بگیرد (اکنون نیز گروه سانفرانسیسکو پرداخت کرده است) و برای فاز اجرایی بیش از ۱ میلیون دلار دریافت کند. Strickland نمی‌دانست که چه تعداد کارمند نیاز است و چه میزان درآمد سالانه خواهد داشت. در حالی که او ایمان داشت که می‌توان منبع درآمد جدیدی برای MCG/ BTC باشد.

رکور جدید MCG

در سال ۱۹۸۸، MCG اولین سری کنسرت‌های جاز را آغاز کرد. این سری در نهایت به برترین سری نوع خود در منطقه پیتزبورگ تبدیل شد و بلیط آن یک ماه قبل پیش فروش می‌شد. در ۱۹۹۹ MCG سه سری جدا را اجرا کرد: سری مستر زنده جاز که از هنرمندان برجسته استفاده کرده بود، سری امروز جاز با تمرکز با هنرمندان تازه ظهور و سری گیتار امیلی رملر که گیتاریست‌های جاز را نشان می‌دهد. همچنین تعداد دیگری جشنواره‌های جاز با حمایت MCG در طول ترم انجام شد.

علاوه بر این برای اجرا با درآمد کمتر، هنرمندان معمولاً برای حق تبلیغات MCG برنامه‌ریزی می‌کردند. در نتیجه MCG بیش از ۵۰۰ ساعت موسیقی‌جاز ضبط شده داشت و به عنوان بهترین مکان برای ضبط موسیقی‌جاز در جهان شناخته شد. مجموعه صدا (و جدیداً ویدیوهای مفهومی) بسیاری از بزرگان جاز را شامل می‌شود.

در ۱۹۹۵، MCG اولین سی‌دی‌جاز شامل اجراهای کنسرت ۱۹۹۴ و ۱۹۹۵ منتشر کرد. بایر ماده پلی‌کربنات برای سی‌دی را تهیه کرد و سونی ۶۰۰۰ کپی از آن تهیه کرد. این سی‌دی‌ها از طریق فروشگاه محلی و اینترنت به فروش رفت. استفاده از برترین‌ها در استعداد و تکنیک ضبط باعث شد MCG برنده گرمی در ۱۹۹۷ برای دومین سی‌دی شامل برند کانت باسی شود که از ۴۰ میکروفن جدا استفاده شده بود. سی‌دی سوم آن کاندیدای جایزه دیگری بود. بعد از گرمی، MCG و هیات مدیره به دنبال راهی بودن که چه طور سی‌دی را به بازار بزرگتر برسانند. Strickland اخیراً تصمیم گرفت به شرکت معرفی محصول NASCAR (اجتماع شرکت‌های اتومبیل مسابقه‌ای)، شرکت تخصصی گلف و فدراسیون کشتی جهانی برای سرمایه‌گذاری در محصولات MCG وصل شود. Strickland مدیر گروه را در جلسه Strickland ملاقات کرد و گروه برای سرمایه‌گذاری جدید موافقت کردند. هنوز قراردادی برای کسب و کار منعقد نشده است.

ثبات مالی

از آنجا که بیدول در سال ۱۹۹۵ با کاهش ناگهانی و چشمگیر بودجه روبرو شد، استریکلند و هیئت مدیره به طور فزاینده‌ای بر تضمین ثبات مالی سازمانها به ویژه بیدول متمرکز شدند. مایکل شوورکو، عضو هیئت مدیره با بیش از ۲۰ سال سابقه، اظهار داشت که بزرگترین چالش برای بیدول "عدم قطعیت‌های یک فضای سیاسی بوده و خواهد بود. ما تاکید بر تحول سیاسی را دیده‌ایم که کاملاً دور از کارآموزی است و هنگامی که این اتفاق بیفتد، می‌توانیم حمایت از سازمان را به خوبی ببینیم."

برای مقابله با این تهدید، هیئت مدیره تصمیم گرفت تلاش کند تا برای تصدیق موارد غیرقابل انتقال خط از کشور مشترک المنافع پنسیلوانیا لابی کند. این یک خط بودجه ایالتی برای حمایت از بیدول است که به طور خودکار در بودجه هر سال درج می‌شود، بنابراین در برابر تغییرات در شرایط سیاسی آسیب پذیرتر خواهد بود. اگرچه سایر مؤسسات آموزشی و فرهنگی در پنسیلوانیا از چنین وضعیتی برخوردار بودند، اما گرفتن چنین تخصیصی برای BTC یک چالش خواهد بود. البته هیأت با چنین تلاش‌ها و لابی‌گری‌هایی غریبه نبود. شوورکو توضیح داد:

ما هر روز با درک اینکه ما موجودات سیاسی هستیم، در اینجا فعالیت می‌کنیم. ما خودمان را از سیاست جدا نمی‌دانیم... ما می‌خواهیم مستقل باشیم، اما حقیقت این است که همه سازمانها به اراده هیئت مدیره مدارس، اعضای مجلس، قانون‌گذاران، سناتورها، نمایندگان ایالات متحده بسیار وابسته هستند... و ما دوستی با این افراد را پرورش می‌دهیم. ما در تلاش هستیم تا آنها را در مورد آنچه انجام می‌دهیم و اهمیت آن آگاه کنیم. مهمترین استراتژی ما اطمینان از این است که با سیاستمداران خود در تماس نزدیک باشیم.

در اوایل کار، استریکلند نقش اصلی را در چنین تلاش‌های لابی‌گرایانه بازی کرده بود. در سالهای اخیر، استریکلند و هیئت مدیره مراقب بودند که سایر کارمندان ارشد را برای لابی آموزش دهند.

در سال ۱۹۹۶، هیئت مدیره تصمیم گرفت تا برای ۷ تا ۱۰ سال آینده سرمایه‌ای ۲۰ میلیون دلاری برای BTC / MCG جمع کند. مرکز پزشکی دانشگاه پیتسبورگ مبلغ ۳ میلیون دلاری به عنوان هدیه و کمک هزینه‌ای برای

جمع آوری موقوفات اولیه 10 میلیون دلار تعهد کرده بود. در نهایت، UPMC یک میلیون دلار به موقوفه تحویل داده بود.

رهبری، سازمان و دولت

تأثیر رهبری، سازمان و دولت اثرگذاری استریکلند بر سازمان‌هایی که تأسیس کرده بود بسیار گسترده بود. یکی از همکارانش اظهار داشت: «روح بیل در همه جا وجود دارد. او تمایل دارد تا هر کاری را به بهترین نحو ممکن انجام دهد. هیچ کس به شما نمی‌گوید که چگونه کارها را انجام دهید یا چگونه با مردم رفتار کنید. شما ناخودآگاه متوجه می‌شوید و این به خاطر اثرگذاری بیل در مجموعه است.»

استریکلند در هیئت‌ها و پانل‌های مشاوره‌ای از سازمان‌های غیر انتفاعی در سراسر ایالت متحده، از جمله هیئت آموزش پنسیلوانیا، شورای هنر پنسیلوانیا و شورای ملی اوقاف برای هنر خدمت کرده است. وی بعنوان یک سخنران انگیزشی مورد توجه قرار گرفت و در سال ۱۹۹۹ مدت زمان قابل توجهی را برای سفر به سازمان‌های مختلف هنری مبتنی بر جامعه در سراسر کشور گذراند و دیدگاه خود را در زمینه احیای مؤثر جامعه نشان داد. در سال ۱۹۹۷، استریکلند در بنیاد مک آرتور به او «جایزه نابغه» اعطا شد و تقاضا برای وقت و تخصص وی را افزایش داد. همکار او در مورد انرژی‌اش اظهار داشت: «بیل فوق العاده است. همه یک قطعه از او را می‌خواهند و او آن را به آنها می‌دهد. او خودش به خود سخت می‌گیرد، احتمالاً شبانه چهار تا پنج ساعت می‌خوابد.»

یک همکار دیگرش توضیح داد: «او واقعاً یک مرد جذاب در داخل و خارج است. افراد دوست دارند با او باشند، به او احترام بگذارند و به او گوش دهند.»

شیوه مدیریتی استریکلند که در اداره سازمان‌ها به کار رفته بود، توسط یکی از اعضای هیئت مدیره BTC مورد بحث قرار گرفت: «در سه سالی که من اینجا هستم، من هرگز ندیده‌ام که او صدای خود را برای کسی بالا برد. او به دنبال ارتباط دیگران، سنجش توانایی تکنیکال و محول کردن به آن‌هاست.»

یکی از همکاران استریکلند که در هیئت مدیره محلی دیگری با وی مشغول خدمت بودند، اظهار داشت: «بیل در این محله بزرگ شد؛ او به مردم و جامعه اعتقاد دارد. هر کاری که انجام می‌دهد برای این مأموریت است. افراد زیادی «دلال فقر» هستند اما بیل یکی از آنها نیست.»

در سال ۱۹۹۷، بسیاری از اعضای جامعه بشردوستانه پیتزبورگ اعلام کردند که آنها از هماهنگی فعالیت‌های متنوع MCG، BTC و وابستگان آنها نگران اند. اعضای هیئت مدیره همچنین پس از کمبود و خرابی کافه تریا نسبت به این موضوع ابراز نگرانی کردند. همانطور که استریکلند می‌گوید، به طرف او آمدند و گفتند: «ما عصبی هستیم، نه به خاطر شکست بلکه به دلیل موفقیت. ما قصد نداریم به شما کمک کنیم مگر اینکه شما به ما اطمینان دهید که ما یک ساختار عملیاتی داریم.» استریکلند پذیرفت که «ما زیرساختی برای حمایت از لایه بعدی رشد نداریم. من می‌پذیرم که نمی‌توانم آن را از بین ببرم. این اولین بار بود که طی ۲۰ سال من درخواست کمک می‌کنم.»

در نتیجه، از مک کینزی و شرکت دعوت شد تا برای چند ماه وارد این کشور شوند تا توصیه‌هایی در مورد اینکه چگونه سازمانها می‌توانند «فراوندهای مدیریتی قوی تر و متمرکز تر توسعه دهند» ارائه دهند. هنگامی که مشاوران مک کینزی توصیه‌های خود را به اعضای هیئت مدیره ارائه دادند، از آنها خواستند که استریکلند در بخش‌هایی از جلسه نباشد تا به آنها اجازه دهد یک «جلسه اجرایی» برگزار کنند. این اولین باری بود که از وی خواسته شده بود چنین جلسه‌ای را ترک کند.

براساس این توصیه‌ها و اطلاعات اعضای هیئت مدیره، سازمانها در طول سال‌های 1998 و ۱۹۹۹ در زمینه‌های حکومت، توسعه کارمندان و نقش استریکلند در سازمان چندین تغییر ایجاد کرده اند.

دولت براساس مطالعه مک کینزی در سال ۱۹۹۸:

بررسی تشخیصی ما در هیئت مدیره اعضا نشان داد که هیئت‌های BTC / MCG از نظر تاریخی برای مدیریت ارشد بسیار پشتیبان و کمک کننده بوده‌اند اما در حل مسائل استراتژیک موجود در سازمان نسبتاً منفعل مانده اند. در آینده ... هیئت‌های دولت ... باید نقش فعال تری در آژانس‌های سازمانی و شناسایی فاصله در هسته مدیریت داشته باشند .

اعضای هیات مدیره و مشاوران چهار مشکل را شناسایی کرده اند:

۱. هماهنگی. از زمان تأسیس MCG و BTC ، آنها هیئت‌های جداگانه ای با استقلال برای تصویب بودجه و پروژه‌های جدید معین کرده بودند. مایکل شوورکو از زمانی که در هر دو هیئت مدیره فعالیت می کرد، به عنوان یک واسطه غیر رسمی بین سازمان‌ها عمل می کرد، وی گفت که با سرمایه گذاری‌های جدید، پیچیده تر و پر مخاطره تر می شود. از آنجا که MCG و BTC یک ساختمان مشترک داشتند، ضرر ناشی از سرمایه گذاری در یک سازمان می تواند تأثیر بزرگی بر دیگری بگذارد. همچنین، برخی از خطوط کارمندان بین سازمان‌ها به اشتراک گذاشته شدند و درک بودجه برای اعضای خدمت کننده فقط در یک هیئت مدیره دشوارتر شد

۲. قابلیت‌ها: بسیاری از اعضای هیئت مدیره MCG و Bidwell به دلیل آگاهی آنها و ارتباط با جامعه به عنوان ویژگی ضروری اعضای هیات مدیره توسط بیل استریکلند انتخاب شده بودند. اما استریکلند و اعضای هیئت مدیره توافق کردند که هیئت مدیره برای فقدان مالی، املاک و مستغلات، بازاریابی و سایر تخصص‌های لازم برای نظارت بر پروژه‌هایی مانند برنامه ریزی لازم دارد. همچنین تعدادی از ناظران درباره قابلیت‌های جمع آوری کمک‌های مالی هیئت‌ها سوال کردند. آنها اعضای با تجربه ی نسبتاً کمی در زمینه جمع آوری کمک‌های مالی مهم و یا ارتباط با اهدا کنندگان اصلی داشتند.

۳. نقش. به دلیل کنترل و هماهنگی محدود، هیئت مدیره نقش موثری در فیلتر کردن ایده‌های جدید بسیاری که کارکنان ایجاد می کردند نداشته است. برخی از ناظران معتقد بودند که ممکن است با نظارت از مشکلات سرویس‌های غذایی Bidwell جلوگیری شود.

۴. رابطه با مدیریت. بیل استریکلند به عنوان عضو هیئت مدیره MCG و Bidwell بسیار تأثیرگذار بود. در نتیجه، نظارت هیئت مدیره از رهبری که به طور معمول حضور دارد بسیار دشوار بود. کیت کاپمایر، مدیر ارشد سابق در یک شرکت مستقر در پیتسبورگ و یک حامی Bidwell-MCG ، گزارش داد که برخی از ناظران معتقد بودند که اعضای هیئت مدیره «خیلی نزدیک به هم تراز و بسیار وفادار به استریکلند هستند و کمتر احتمال دارد جهت گیری استراتژیک او را زیر سوال ببرند.»

پاسخ به انتقاد: «هیئت مدیره فوق العاده»

در سال ۱۹۹۷، هیئت‌های MCG ، BTC و BIDCO رای دادند که یک شرکت هلدینگ به نام شرکت منچستر بیدول را تأسیس کنند. سازمان‌های مختلف و وابستگان آنها یک هیئت دولت یا "Board Super" شرکت هلدینگ را زیر نظر می گیرند و بنابراین اختیار نهایی برای فعالیت‌های کلیه سازمان‌های تحت چتر منچستر بیدول

را دارد. با این وجود همه سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته همچنان دارای هیئت مدیره خود هستند. هیئت‌ها معتقد بودند که این موضوع می‌تواند روی سازمانهای دیگر در شرکت منچستر بیدول تأثیر بگذارد. (برای ساختار جدید هیئت مدیره به بخش شماره ۶ مراجعه کنید.) این هیئت مدیره از روسایی تشکیل شده است. هیئت‌های هر یک از سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته به آنها و دو عضو در که از هیئت‌های MCG و BTC توسط روسای آنها انتخاب شده اند برای مدتی غیررسمی اند، اما این نهاد جدید فرایندها را برای نظارت و بحث و گفتگو رسمی کرد. Schurko اظهار داشت:

هیئت عالی در کل ۱۳ عضو دارد. وقتی مک کینزی وارد شد، ما هیئت غیر رسمی فرمانداری را گرفتیم و شروع به رسمی کردن برخی از مراحل کردیم برای اینکه کنترل و استمرار داشته باشد و آن را تنظیم کند تا بدون مشارکت چند بازیکن کلیدی که همیشه درگیر آن بودند، بتواند وجود داشته باشد.

هیئت عالی قصد داشت عملکرد پرسنل ارشد را در رابطه با اهداف مندرج در برنامه‌هایی که تصویب شده، ارزیابی کند. هر گونه تغییر در برنامه‌هایی که خطر ایجاد کرده و یا یک تغییر جدی در فعالیت ایجاد می‌کند باید به هیئت عالی گزارش می‌شد. هیئت عالی همچنین بودجه سالانه هر سازمان را تصویب کرد. روسای هیئت‌های MCG و Bidwell سپس به هیئت‌های مربوطه بازگشتند و در مورد تصمیمات، مشکلات و موضوعاتی که در آن هیئت خاص و مأموریت هیئت مدیره تأثیر گذاشته است به آنها گزارش دادند.

در آگوست ۱۹۹۹، هیئت مدیره کمیته‌هایی تشکیل داد که بین جلسات سه ماهه برای بررسی عملیات و برنامه ریزی سرمایه گذاری‌های جدید تشکیل شود. (برای ساختار کمیته به نمایشگاه ۷ مراجعه کنید و به فهرست ۸ برای اعضا و سوابق آنها.) این هیئت مدیره همچنین یک نهاد جدید به نام توسعه منچستر بیدول ایجاد کرد که هیئت مدیره امور مالی خود را برای راهنمایی جمع آوری کمک‌های مالی و سرمایه گذاری برای موقوفات جدید از تابستان سال ۱۹۹۹، چهار بار مالقات کرده بود. اعضا همچنان در مورد نقش آن‌ها نیز بحث کردند.

ترکیب و انتخاب

هیئت ۱۳ نفره MCG دارای یک رئیس، نایب رئیس، دبیر و یک خزانه دار بود. این ۹ عضو با پیشنهادیهای مختلفی روبرو بودند، اما قبل از سال ۱۹۹۶ هیچکدام از آنها در یک ظرفیت بزرگ شرکت (مانند مدیر بازاریابی یا یک کنترل کننده)، مدیریت مالی یا ظرفیت جمع آوری سرمایه، سمت و مقام را در اختیار نداشتند. به همین ترتیب، هیئت ۱۱ نفره Bidwell دارای دو رئیس، یک وزیر و یک خزانه دار و ۷ عضو دیگر بود. به گفته یک ناظر بیرونی، «بسیاری از آنها فاقد تجربه و مهارت‌های لازم هستند که برای رشد سازمانی آینده ضروری هستند»

پس از سال ۱۹۹۸، BTC / MCG سعی کرد با جایگزینی تدریجی اعضای هیئت مدیره موجود با اعضای جدیدی که برای تخصص در رفع مشکلات خاص انتخاب شده اند، این مشکلات را برطرف کند. به عنوان مثال، از جک برلی، کنترل کننده شرکت‌هایینز، خواسته شد تا به هیئت مدیره بیدول بپیوندد تا در ساخت یک برنامه کلی مالی برای شرکت هلدینگ کمک کند و دوروتی دیویس، وکیل ثبت اختراع، به MCG منتقل شد. استریکلند تصمیم گرفت نقش خود را در یافتن و جذب اعضای جدید ادامه دهد اما کمیته نامزد جدیدی برای بررسی نامزدها و تصویب اعضای جدید هیئت مدیره تعیین کرده است.

واکنش به ایجاد هیئت مدیره

ایجاد هیئت مدیره ابراز واکنش‌های شدید از سوی چندین عضو هیئت مدیره که در سمت‌های بالای هیات مدیره قرار داشتند و حق رای بالایی داشتند، به همراه داشت.

عضوی از استریکلند خواست تا اعلام کند که «قبل از ایفای نقش فرعی در ساختار هیئت مدیره استعفا خواهد داد.» وقتی استریکلند این موضوع را به یکی از اعضای هیئت مدیره Bidwell اعلام کرد فکر میکرد مشاوره و پشتیبانی خواهد کرد، در عوض گفت: «حال که من در مورد آن فکر می‌کنم، می‌فهمم که او از کجا می‌آید.» و کیلی که به تازگی به اعضای هیات مدیره MCG اضافه شده بود از شرایطی که هیات مدیره پول زیادی را از سازمان اوقات به دست آورد و بدون برنامه تقسیم کند، استعفا داد. او نشان داد که رای دادن برای او برای ایجاد درآمد کافی بسیار سخت است.

اعضای MCG و BTC در گذشته با آنچه استریکلند «اعتماد و اعتقاد متقابل به مأموریت کلی» نامیده می‌شد، عمل می‌کردند. این امر باعث می‌شد تا بودجه به جای مورد نیاز منتقل شود، به ویژه BTC هنگام حمایت از هنگامی که دچار معضلات نقدی شده بود.

نقش هیئت مدیره

هیئت مدیره در سال ۱۹۹۹ براساس دو ابتکار مهم خود تصمیم گرفته بود. اول، تصمیم داشت نقش اصلی را در کاهش وابستگی MCG و BTC به برنامه‌های دولت با لابی کردن برای تصرف یک مورد از خط و سازماندهی کمپین برای ساخت اوقاف به دست آورد. دوم، مطابق گزارش مک کینزی، این نقش در «فیلتر کردن ایده‌های جدید، از بین بردن بهترین وسایل نقلیه، و سپس انتخاب آنهایی که با اهداف و اهداف کلی سازمان سازگار هستند»، ایفا می‌کند. برای این منظور، همه سرمایه‌گذاری‌های جدید مجبور بودند از یک بررسی عبور کنند.

ساختار سازمانی COO

مطابق گزارش مک کینزی، «قدرت مقامی مدیریتی در کل سطوح میانی و فوقانی MCG / BTC حداقل است و هیچ برنامه‌جانشینی مشخصی برای شناسایی و پرورش جایگزینی برای استریکلند و سایر اعضای تیم مدیریت ارشد وجود ندارد.» این گزارش همچنین خاطرنشان می‌کند که با دخالت روزافزون استریکلند در سرمایه‌گذاری‌های غیرانتفاعی و تکثیر، او زمان کمتری برای نظارت بر عملکرد روزانه برنامه‌ها خواهد داشت. استریکلند پیش از این مقادیر زیادی را صرف جاده می‌کرد، با گروه‌هایی که علاقه‌مند به تکثیر بودند و با گروه‌های علاقه‌مند به کار خود صحبت می‌کرد. این کار فقط از زمان اعطای بورس او به بنیاد مک آرتور افزایش یافته بود.

از زمان انتشار این گزارش، MCG / BTC یک برنامه آموزش و توسعه کارکنان را در پیش گرفته بود. استریکلند انتقاد کرده بود که «من بخصه اندازه‌ای در انقلاب سهیم نیستم که آن را رهبری کنم. پنج سال پیش، من مدیر برنامه‌ای نداشتم که بتواند بنشیند و با شما در مورد دیدگاهش برای مرکز صحبت کند. این جدید است.»

هیئت مدیره و استریکلند تصمیم گرفته بودند که یک مدیر عامل اصلی را نیز تعیین کنند که بر عملکرد روزانه برنامه‌ها نظارت داشته باشد و در اجرای سرمایه‌گذاری‌های جدید نقش ایفا کند. استریکلند اظهار داشت، «من از مدیریت کردن متنفرم و استعداد زیادی در آن ندارم. من ترجیح می‌دهم تجربیات و انرژی خود را به ایجاد وابستگی،

گلخانه، املاک و مستغلات اختصاص دهم و در موارد دیگر متمرکز کنم. COO برای موفقیت در استریکلند نظم می گیرد.

یک سال از تصمیم گیری برای استخدام COO گذشته بود. تاکنون استریکلند یکی از کاندیداها را انتخاب کرده بود که توسط هیئت بررسی شده بود، اما این پیشنهاد رد شد. استریکلند و هیئت مدیره استفاده از یک شرکت جستجو را برای یافتن نامزدهای دیگر را در نظر گرفتند. آنها امیدوار بودند که تا اواخر مارس ۲۰۰۰ کسی را در آنجا برقرار کند.

نقش استریکلند

استریکلند آنچه را که به عنوان گام‌های ضروری در تکامل BTC / MCG می دانست پشتیبانی کرد. وی اعتراف کرد که با قویتر کردن هیئت مدیره، توسعه مدیران ارشد و ایجاد COO در واقع «قدرت را کنار گذاشته است. اما این همان کاری است که شما باید در لیگ‌های بزرگ انجام دهید»

با این وجود، او اعتقاد داشت که او به عنوان کسی که «کار غیرممکن را انجام می‌دهد» باید نقش مهمی داشته باشد. او گفت: «آنچه که من از آن استفاده می کنم باید خوب باشد که شامل شروع ایده‌ها و نوع دریافت طرح اولیه و کارآفرین بودن است.» یکی از اعضای هیئت مدیره اظهار داشت که استریکلند هنوز قدرت زیادی برای آغاز و جمع آوری منابع برای ابتکارات جدید دارد، به ویژه که هیئت مدیره هنوز در مراحل اولیه توسعه خود بود. عضو یادآور شد: «اگر بیل واقعاً بخواهد یک پروژه را انجام دهد، عملی خواهد شد.»

وقتی از او سوال می‌شد برای چه چیزی بیشتر نگران است، او با طمع فریاد می‌زد «ادامه بده، ما هنوز کارهای زیادی برای انجام دادن داریم.»

آزمایش ساختار دولت جدید

هیئت مدیره و کارکنان BTC / MCG در سال ۱۹۹۹ با تصمیمات مهم و اساسی روبرو شدند. کدام ابتکارات را باید ادامه دهند: گلخانه، بخش مشاوره، کار ضبط یا موارد فوق؟ هیئت مدیره چگونه باید با یکدیگر و با مدیریت همکاری کند تا تصمیم بگیرد که چگونه اقدام کند؟ چه موقع پروژه، یکی از خلاقانه‌ترین پروژه‌ها برای کشور، حتی برای BTC / MCG پر ریسک است چگونه این سازمان می تواند ساختارهای رسمی و فرآیندهای مورد نیاز خود را بدون از دست دادن روحیه کارآفرینی که آن را به ارمغان آورده است و افرادی که در چنین موفقیت‌هایی به سر می برند توسعه دهد؟