

# **ИЗ СПАСАТЕЛЕЙ В ПРОФЕССИОНАЛЫ**

ГИД ПО РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НКО

« Когда я открываю очередную книгу по управлению, то жду, что получу «волшебный пендаль», который позволит мне сделать прорыв в управлении организацией. Я совершенно уверен, что учиться надо всегда, что надо поглощать вообще всю возможную информацию, и лишь потом выбирать из всего объёма то, что окажется полезным. Эффект сакрализации получения новых и полезных знаний, зачастую, является для меня основным стимулом в покупке десятков никому не нужных книг, которые после прочтения остаются стоять на полке до конца веков.

Но книга, которую вы держите в руках, не такая, она не ударит вас сзади и не придаст вам турбо-эффекта. Эта книга — компас. Она позволит спокойно и обдуманно выбрать путь и отправиться в правильном направлении именно тому, кто чётко решит, что хочет и должен пройти этот путь до конца.

Примеры практик управления бизнеса и НКО, разложенные «по полочкам», вместе с прекрасно подобранной литературой позволят вам снова и снова возвращаться к разным частям этой книги для совершенствования собственных навыков.

Если бы в тот момент, когда я начинал свою работу в третьем секторе, мне подарили эту книгу, думаю, что и я, и фонд, со-учредителем которого я являюсь, смогли бы добиться ещё больших высот, при этом, не допустив массы ошибок.

*Митя Алешковский, председатель совета благотворительного фонда «Нужна помощь»*

« Большинство некоммерческих организаций создаётся энтузиастами, и именно энтузиазм организаторы считают главной движущей силой своих организаций. На первом этапе это, конечно, даёт свои результаты, но развитие организации требует от её создателей развития управленческих навыков, без них успешная работа организации невозможна. Методическое пособие «Из спасателей в профессионалы» поможет сориентироваться руководителям и специалистам НКО в вопросах управления организацией, перейти от «тушения пожара» к профессиональному управлению, а значит, поможет работать эффективно достигать необходимых результатов.

*Марина Михайлова, директор Центра социальных технологий «Гарант» (Архангельск)*

« Прекрасное руководство! В его основе лежит простая мысль — бизнес-подход к управлению организацией можно и нужно использовать в некоммерческом секторе. Помимо того, что в гиде даны чёткие инструкции о том, как именно развивать свои управленческие навыки, и есть инструменты для самооценки, авторы собрали очень яркие и мотивирующие примеры от представителей бизнеса и третьего сектора. После прочтения руководства хочется изменить себя и мир! Рекомендую эту книгу всем сотрудникам НКО.

*Елена Журавлёва, эксперт третьего сектора, основатель стартапа по развитию личности*

« Эта книга — понятное и хорошо структурированное практическое пособие для руководителей некоммерческих организаций. В ней рассматриваются основные управленческие компетенции и даны чёткие инструкции о том, как эти компетенции развивать. Яркие примеры позволяют «примерить» чужой опыт на себя и понять, в какую сторону нужно двигаться. Очень рекомендую этот гид всем сотрудникам некоммерческих организаций, заинтересованным в личном и профессиональном росте.

*Марина Аксёнова, директор фонда «Солнечный город» (Новосибирск)*

# ИЗ СПАСАТЕЛЕЙ В ПРОФЕССИОНАЛЫ

ГИД ПО РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НКО

D+Group  
social

 ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ

Автономная некоммерческая организация «Центр развития и поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций „Девелопмент-групп“»

Москва  
2018

**Авторы-составители:** Евгений Горькаев, Екатерина Печуричко, Инга Моисеева

Из спасателей в профессионалы. Гид по развитию управленческих компетенций для руководителей НКО

Гид «Из спасателей в профессионалы» ориентирован на менеджеров различного звена некоммерческих организаций России и представляет собой описание семи ключевых управленческих компетенций, иллюстрированное кейсами руководителей НКО из разных регионов страны, и рекомендации по их развитию. Гид будет полезен не только руководителям НКО или функциональных направлений некоммерческих организаций, но и всем, кто планирует профессионально расти и развиваться в третьем секторе.

Книга подготовлена и издана на средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

© АНО «Центр развития и поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций «Девелопмент-групп», 2018.

При воспроизведении любого из фрагментов данного гида ссылка на источник обязательна.

# СОДЕРЖАНИЕ

|     |  |
|-----|--|
| 4   | Введение   |
| 8   | Компетенция «Развиваю эффективную организацию»                   |
| 22  | Компетенция «Создаю результативную и эффективную команду»        |
| 37  | Компетенция «Развиваю сотрудников и развиваюсь сам»              |
| 53  | Компетенция «Убеждаю и оказываю влияние»                         |
| 66  | Компетенция «Управляю изменениями эффективно»                    |
| 78  | Компетенция «Строю эффективное партнёрство»                      |
| 95  | Компетенция «Создаю будущее»                                     |
| 110 | Развитие и укрепление ваших компетенций                          |
| 115 | Приложение «Инструменты для развития управленческих компетенций» |

# ВВЕДЕНИЕ

Эта книга для руководителей НКО — директоров, их заместителей, менеджеров функциональных направлений деятельности организации, у которых в подчинении есть сотрудники или группа волонтеров.

Оно поможет вам развить свои управленческие компетенции и изменить подход к менеджменту в вашей организации — от стихийного к осознанному, а затем и к профессиональному.

В рамках проекта «Школа руководителя НКО»<sup>\*</sup> мы предлагаем использовать этот гид как рабочую тетрадь: прямо в нём выполнять задания, делать пометки и записывать вопросы, которые потом можно будет задать экспертам проекта.

В ходе всего обучения, во время очных модулей и межмодульной активности, мы будем отсылать вас к представленной в этой книге модели компетенций и вместе с вами наблюдать за изменениями в вашем профессиональном и личностном развитии. По завершении обучения вы сможете пользоваться гидом как инструментом развития своих сотрудников.

С 2014 года мы реализуем обучающую программу ПРОНКО\_2.0. За это время мы успели рассказать тысячам сотрудников и лидеров НКО, что значит профессионально управлять организацией, почему это важно делать и как этому научиться. Узнать об этом можно на [pronko.d-group.ru](http://pronko.d-group.ru).

## ЧЕГО МЫ ХОТИМ ДОБИТЬСЯ С ПОМОЩЬЮ ЭТОЙ КНИГИ?

1. Чтобы вы осознали: управление организацией — это отдельная функция, для выполнения которой вам необходимы не только специальные знания и умения, но время, силы и мотивация.

2. Чтобы вы узнали, какие управленческие компетенции необходимы вам для эффективного руководства.
3. Чтобы вы поняли, что а) вы их и так уже применяете в той или иной мере; б) некоторые из них развиты у вас недостаточно или вовсе отсутствуют; в) их можно и нужно осознать, развить, усилить, а недостающие — сформировать. Гид подскажет, что именно для этого нужно делать и в каком направлении двигаться.

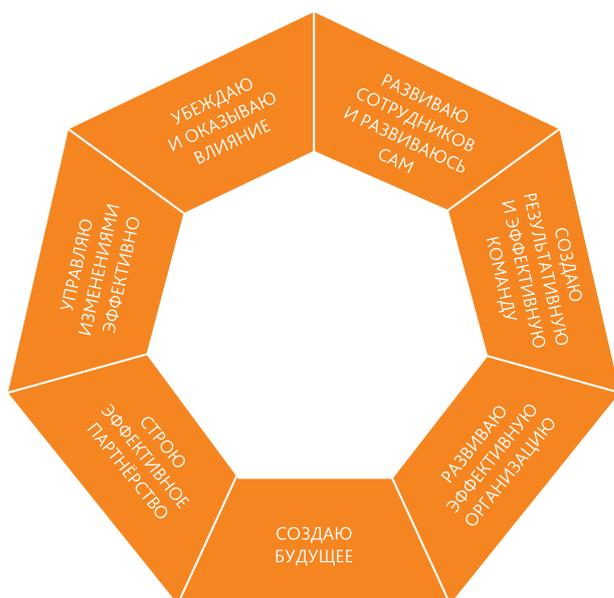
## А ВОТ КАКИЕ НАШИ УБЕЖДЕНИЯ СТОЯТ ЗА ЭТИМИ ЗАДАЧАМИ

1. Менеджмент как функция одинаково работает и в бизнес-структурах, и в некоммерческих организациях. Поэтому руководителю НКО изучать теорию менеджмента можно и нужно на курсах и по книгам, адресованным управленцам в бизнесе.
2. Действительно хорошо управлять организацией получится лишь в том случае, если на выполнение функций менеджмента руководитель отводит не меньше 60% своего рабочего времени.
3. Образ руководителя НКО «я и моя организация работаем на износ, потому что больше некому спасать этот мир» должен и будет постепенно меняться в сторону убеждения «я профессионально управляю организацией, и мы добиваемся поставленных целей благодаря чётко выстроенным процессам и правильно мотивированным людям».

Вы справитесь. Управлять организацией намного легче, чем менять мир. Мир благодаря вам и так уже стал меняться. Пора уделить внимание своим управленческим компетенциям.

<sup>\*</sup>Проект «Школа руководителя НКО» реализуется АНО «Девелопмент-групп» на средства гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

# КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ГИДОМ

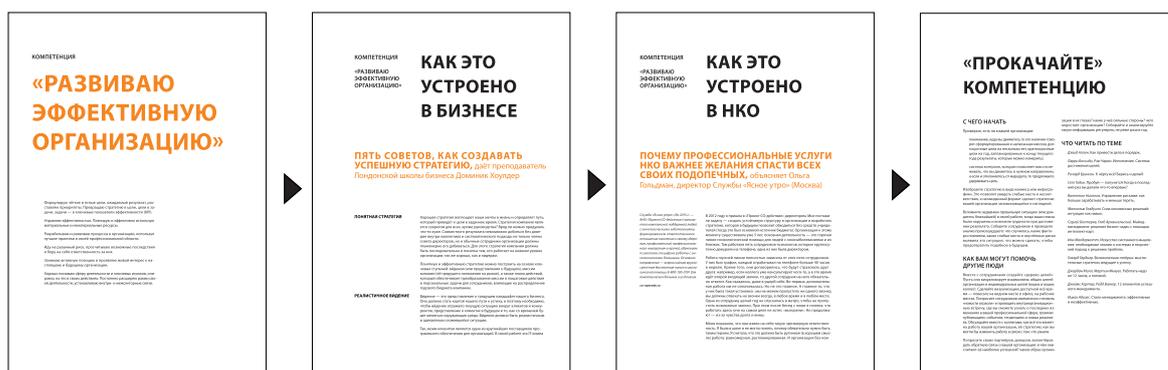


В гиде представлена модель управленческих компетенций руководителя НКО. Это система из семи ключевых навыков и умений, которые необходимы руководителю для создания устойчивой организации и достижения поставленных целей.

Каждая глава гйда составлена так, чтобы вы могли:

- познакомиться с содержанием компетенции;
- узнать, каким образом развивают или применяют эту компетенцию руководители бизнес-компаний;
- познакомиться с опытом коллег из НКО, успешно применяющих эту компетенцию;
- получить рекомендации, как развивать эту компетенцию, если вы недостаточно ею владеете.

## СТРУКТУРА КАЖДОЙ ГЛАВЫ



**ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

**КАК ЭТО УСТРОЕНО В БИЗНЕСЕ**

Правила, рекомендации, опыт

**КАК ЭТО ДЕЛАЮТ В НКО**

Кейсы с применением компетенции

**«ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ**

- С чего начать?
- Как вам могут помочь другие люди?
- Что читать по теме?

В приложении приведены модели, которые пригодятся вам для развития компетенций «Создаю результативную и эффективную команду» и «Убеждаю и оказываю влияние».

Чтобы гид был максимально полезен для вас, начните с анализа своих управленческих компетенций. Соотнесите представленные в модели компетенции со своим управленческим опытом. Оцените уровень своего владения каждой из семи компетенций по 10-балльной шкале.

|  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>РАЗВИВАЮ ЭФФЕКТИВНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ</b>            | <input type="radio"/> |
|  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <b>СОЗДАЮ РЕЗУЛЬТАТИВНУЮ И ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ</b> | <input type="radio"/> |
|  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <b>РАЗВИВАЮ СОТРУДНИКОВ И РАЗВИВАЮСЬ САМ</b>       | <input type="radio"/> |
|  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <b>УБЕЖДАЮ И ОКАЗЫВАЮ ВЛИЯНИЕ</b>                  | <input type="radio"/> |
|  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <b>УПРАВЛЯЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ ЭФФЕКТИВНО</b>             | <input type="radio"/> |
|  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <b>СТРОЮ ЭФФЕКТИВНОЕ ПАРТНЁРСТВО</b>               | <input type="radio"/> |
|  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| <b>СОЗДАЮ БУДУЩЕЕ</b>                              | <input type="radio"/> |
|  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

## ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ

### УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ: 1–3 БАЛЛА

- Изучите раздел гида с этой компетенцией.
- Определите конкретные знания и навыки, которых вам не хватает для успешного овладения компетенцией.
- Посещайте тренинги и курсы базового уровня, чтобы развивать и закреплять необходимые навыки.
- Обращайте внимание, как применяют эту компетенцию другие руководители НКО, ваши коллеги, партнёры, ознакомьтесь с их опытом.
- Прочитайте хотя бы одну книгу из тех, что рекомендованы в гиде по этой компетенции.
- Поставьте перед собой задачу в ближайшие 3 месяца повысить уровень владения этой компетенцией на 3 пункта.
- Через 3 месяца снова оцените уровень своего владения компетенцией и поставьте новую задачу — на сколько ещё пунктов и за какое время вы намерены продвинуться в освоении компетенций?

### УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ: 4–7 БАЛЛОВ

- Изучите раздел гида с этой компетенцией.
- Определите, что у вас хорошо получается в рамках данной компетенции, а какие навыки требуют развития и закрепления.
- Посетите тренинги и курсы продвинутого уровня, чтобы закрепить необходимые навыки и ознакомиться с опытом коллег.
- Читайте публикации в интернете по интересующей вас компетенции.
- Поставьте себе задачу в ближайшие 3 месяца повысить уровень владения этой компетенцией на 2 пункта.
- Через 3 месяца снова оцените уровень своего владения компетенцией и поставьте новую задачу (или решите, что вам достаточно уже достигнутого уровня).
- Напишите 1–2 кейса из своего опыта, расскажите, как вы успешно решили управленческие задачи, применяя эти компетенции; кейсы пришлите экспертам программ обучения и развития D-Group.Social ([office@d-group.ru](mailto:office@d-group.ru)), чтобы их участники могли ознакомиться с вашим опытом.

### УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ: 8–10 БАЛЛОВ

- Составьте свой перечень правил для развития данной компетенции, который мог бы послужить рекомендацией для других руководителей НКО.
- Проведите мини-семинар для сотрудников и волонтеров своей организации, чтобы поделиться с ними секретами овладения и опытом применения данной компетенции.
- Станьте одним из экспертов проекта ПРОНКО\_2.0 (мы пригласим вас провести мини-семинар или коучинговую сессию для участников процесса обучения).

## КОМПЕТЕНЦИЯ

# «РАЗВИВАЮ ЭФФЕКТИВНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ»

- Формулирую чёткие и ясные цели, ожидаемый результат, расставляю приоритеты. Превращаю стратегию в цели, цели в задачи, задачи — в ключевые показатели эффективности (KPI).
- Управляю эффективностью. Планирую и эффективно использую материальные и нематериальные ресурсы.
- Разрабатываю и развиваю процессы в организации, используя лучшие практики в своей профессиональной области.
- Иду на разумный риск, просчитываю возможные последствия и беру на себя ответственность за них.
- Занимаю активную позицию и проявляю живой интерес к настоящему и будущему организации.
- Хорошо понимаю сферу деятельности и ключевых игроков, опираюсь на это в своих действиях. Постоянно расширяю рамки своей деятельности, устанавливаю внутри- и межсекторные связи.

## ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ

Оцените по 10-балльной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 — совершенно не владею, 10 — отлично владею. Обведите балл, который обозначает степень владения компонентом.

Постарайтесь оценить свои возможности объективно. Помните, что честная оценка позволит вам наиболее точно определить направление своего развития и сконцентрироваться на том, что наиболее актуально для вас в данный момент.

Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на количество компонентов. Запишите средний балл в соответствующей строке.

## УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЕЙ:

\_\_\_\_\_ баллов

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Формулирую чёткие и ясные цели, ожидаемый результат, расставляю приоритеты. Превращаю стратегию в цели, цели в задачи, задачи — в ключевые показатели эффективности (KPI).

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Управляю эффективностью. Планирую и эффективно использую материальные и нематериальные ресурсы.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Разрабатываю и развиваю процессы в организации, используя лучшие практики в своей профессиональной области.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Иду на разумный риск, просчитываю возможные последствия и беру на себя ответственность за них.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Занимаю проактивную позицию и проявляю живой интерес к настоящему и будущему организации.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Глубоко понимаю сферу деятельности и ключевых игроков, опираюсь на это в своих действиях. Постоянно расширяю рамки своей деятельности, устанавливаю внутри- и межсекторные связи.

Мы рекомендуем после изучения главы вернуться к шкале на предыдущей странице и ещё раз оценить степень владения компетенцией. Это позволит вам наиболее точно определить свой текущий уровень.

После этого в форму, расположенную справа, запишите три компонента с наименьшим количеством баллов.

| Компонент | Уровень владения (баллы) |
|-----------|--------------------------|
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |

КОМПЕТЕНЦИЯ

«РАЗВИВАЮ  
ЭФФЕКТИВНУЮ  
ОРГАНИЗАЦИЮ»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В БИЗНЕСЕ

**ПЯТЬ СОВЕТОВ, КАК СОЗДАВАТЬ  
УСПЕШНУЮ СТРАТЕГИЮ**, даёт преподаватель  
Лондонской школы бизнеса Доминик Хоулдер

## ПОНЯТНАЯ СТРАТЕГИЯ

Хорошая стратегия воплощает наши мечты в жизнь и определяет путь, который приведёт к цели в заданное время. Стратегия компании является секретом для всех, кроме руководства? Вряд ли можно придумать что-то хуже. Совместного результата невозможно добиться без доверия внутри коллектива и систематического подхода: не только члены совета директоров, но и обычные сотрудники организации должны планомерно его добиваться. Для этого стратегия компании должна быть последовательна и понятна тем, кто работает на нижнем уровне организации, так же хорошо, как и лидерам.

Понятную и эффективную стратегию можно построить на основе ключевых ступеней: видения (или представления о будущем), миссии компании (её грядущего положения на рынке), а также плана действий, который обеспечивает преобразование миссии в пошаговые действия и персональные задачи для сотрудников, влияющие на распределение годового бюджета компании.

## РЕАЛИСТИЧНОЕ ВИДЕНИЕ

Видение — это представление о грядущем ландшафте нашего бизнеса. Оно должно стать картой нашего пути к успеху, и поэтому необходимо, чтобы видение отражало текущую ситуацию вокруг клиентов и конкурентов, представление о клиентах в будущем и то, как со временем будет меняться окружающая среда. Видение должно быть реалистичным и адекватным сложившейся ситуации.

Так, моим клиентом является один из крупнейших поставщиков программного обеспечения для организаций. В своей работе эта IT-компа-

ния изучает тенденции и тренды на годы вперёд, включая обработку больших объёмов данных. Кроме того, они учитывают изменения в самом обществе, а не только в технологиях.

## **ЗАПОМИНАЮЩАЯСЯ МИССИЯ**

Если вы хотите добиться успеха, сформулируйте цель существования компании. Ваша миссия должна быть запоминающейся и оригинальной: о ней должны помнить не только в зале совета директоров, но и на рабочих местах; её должны узнавать обычные пользователи и даже ваши конкуренты. Миссия компании должна мотивировать и увлекать. Кроме того, в ней должны быть определены критерии успеха для того, чтобы понять, добились ли вы поставленных целей.

Хорошим примером запоминающейся миссии является программа «Аполлон»: в начале 1960-х президент Джон Кеннеди пообещал, что до конца десятилетия США сможет высадить человека на Луну и благополучно вернуть его обратно. Эта миссия обещала эффективную цель, вдохновляла, задавала горизонт событий и предоставляла простой способ оценки результата. Любая уборщица в центре управления полётами знала, что она не просто моет пол, а помогает отправить человека на Луну.

## **СТОИТ ИЗБЕГАТЬ ПЛАНОВ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ, ПО СУЩЕСТВУ, ОПТИМИСТИЧНЫМИ ПРОГНОЗАМИ И ЭКСТРАПОЛЯЦИЕЙ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ**

### **ОСУЩЕСТВИМЫЙ ПЛАН**

Выбирайте только осуществимую стратегию, иначе ваши действия закончатся катастрофой, а вы сами будете выглядеть как Наполеон Бонапарт, потерявший великую армию из-за самонадеянности и русских морозов. Чтобы достичь поставленных целей, не уделяйте внимания отвлекающим факторам, а тщательно планируйте решения с учётом собственной миссии.

Стоит избегать планов, которые являются, по существу, оптимистичными прогнозами и экстраполяцией текущего положения. В отличие от них хороший план можно посмотреть в обратном от миссии направлении и разбить на небольшие и опирающиеся друг на друга шаги (например, для трёхлетнего плана с самого начала должны быть известны результаты, которых необходимо достичь к концу первого и второго года). В этом случае задача будет достижимой, а общий прогресс — осязаемым и понятным сотрудникам компании.

Критичным этапом в построении плана является определение необходимых ресурсов. Разделив план на ступени, нужно анализировать разрывы планирования — т. е. различия между имеющимися ресурсами и тем, что необходимо для перехода к следующей промежуточной цели. В этом поможет приём «стратегической лестницы», при котором последовательно определяются шаги по увеличению ресурсов компании и создаётся устойчивая ресурсная база.

## СПОНТАННЫЙ РАЗВОРОТ

Существуют определённые риски при создании спланированной стратегии. Во-первых, она может оказаться негибкой — в этом случае план остаётся неизменным и появляющиеся дополнительные возможности могут быть упущены. Во-вторых, стратегия может оказаться настолько общей и размытой, что внутреннее планирование не приводит к конкретному результату. В-третьих, она может вселять излишнюю расслабленность и самоуверенность из-за слишком дальнего горизонта планирования. В-четвёртых, стратегия компании может быть линейной и замкнутой в рамках последовательного внедрения. Наконец, она попросту может оказаться излишне субъективной или даже заносчивой по отношению к конкурентам из-за слепой веры руководителя в собственную правоту.

## ГРЯДУЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ НЕПРЕДСКАЗУЕМЫ, ПОЭТОМУ НЕ СТОИТ УПУСКАТЬ УДАЧНЫЕ СИТУАЦИИ

Чтобы избежать подобных рисков, необходимо комбинировать спланированный и спонтанный подход к планированию. В случае появления новых условий необходимо быстро оценить, несут ли они возможности или лишь отвлекают от установленной миссии, определить конкретные приоритеты в настоящий момент, а затем активно действовать для их достижения, основываясь на преимуществах, накопленных во время выполнения преднамеренной стратегии. Грядущие возможности и опасности непредсказуемы, поэтому не стоит упускать удачные ситуации, а во время ожидания нужно активно готовиться к кризису.

КОМПЕТЕНЦИЯ

«РАЗВИВАЮ  
ЭФФЕКТИВНУЮ  
ОРГАНИЗАЦИЮ»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В НКО

**ПОЧЕМУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ  
НКО ВАЖНЕЕ ЖЕЛАНИЯ СПАСТИ ВСЕХ  
СВОИХ ПОДОПЕЧНЫХ,** объясняет Ольга  
Гольдман, директор Службы «Ясное утро» (Москва)

*Служба «Ясное утро» (до 2015 г. — АНО «Проект СО-действие») занимается комплексной поддержкой людей с онкологическими заболеваниями, формированием ответственного отношения населения к своему здоровью, профилактикой профессионального «выгорания» у врачей, обучением психологов специфике работы с онкологическими больными. Основное направление — всероссийская круглосуточная бесплатная линия психологической помощи 8-800-100-0191 для онкологических больных и их близких.*

[co-operate.ru](http://co-operate.ru)

В 2012 году я пришла в «Проект СО-действие» директором. Мне поставили задачу — создать устойчивую структуру в организации и выработать стратегию, которая в будущем позволит обходиться без средств учредителей (тогда это был основной источник бюджета). Организация к этому моменту существовала уже 5 лет, основная деятельность — это горячая линия психологической помощи для людей с онкозаболеваниями и их близких. Там работали пять сотрудников-психологов, которые круглосуточно дежурили на телефоне, одна из них была директором.

Работа горячей линии полностью зависела от этих пяти сотрудников. У них был график, каждый отработывал на телефоне больше 40 часов в неделю. Кроме того, они договорились, что будут страховать друг друга: например, если коллега уже консультирует кого-то, а в это время идёт второй входящий звонок, то другой сотрудник на него обязательно ответит. Как оказалось, даже в ущерб себе. Во-первых, дополнительная работа им не оплачивалась. Но не это главное. А главное то, что у них была такая установка: мы не можем пропустить ни одного звонка, мы должны отвечать на звонки всегда, в любое время и в любом месте. Одна из сотрудниц целый год не спускалась в метро, чтобы не пропустить возможные звонки. При этом после бесед с ними я поняла, что работать здесь они на самом деле не хотят, «выгорели». Но продолжают — из-за чувства долга и вины.

Меня поразило, что они взяли на себя такую чрезмерную ответственность. Я была в шоке и не могла понять, почему обязательно нужно быть таким героем. Я считала, что это должна быть рутинная (в хорошем смысле) работа: равномерная, распланированная. И организация без ком-

плекса спасателя, а с профессиональной услугой, которая устроена качественно и продуманно, без надрыва и подвига.

В то же время я понимала, что, даже если уйдут эти сотрудники и на их место придут другие, — история повторится. Нужно менять всю систему: уменьшать нагрузку, привлекать больше людей для работы на линии, выстраивать процессы и прописывать протоколы работы.

Я стала изучать, как организованы горячие линии в мире. Например, в Японии есть телефон доверия для людей, которые хотят покончить с собой. Там на линии работают не психологи, а специально подготовленные волонтеры. На Западе вообще распространена модель привлечения волонтеров в подобные проекты. Мы тоже решили пойти по этому пути: пригласить волонтеров, обучить особенностям консультирования по телефону и работе с онкобольными и выпустить на линию. Поначалу, конечно, были опасения, что никто к нам не придёт, кому это надо — работать бесплатно, когда и оплачиваемые сотрудники не справляются и «выгорают». И тем не менее мы попробовали. Дали объявление на сайтах по поиску работы — указали, что зарплату мы не платим, но готовы провести бесплатный обучающий курс для психологов, подготовить их для работы на «горячей линии». И люди к нам пошли. Часто это начинающие психологи, получившие образование, но без опыта работы. И наша площадка оказалась для них хорошим ресурсом: они получают дополнительное обучение, опыт работы.

Эта система действует у нас до сих пор. На линии работают больше 100 волонтеров. Мы регулярно, три-четыре раза в год, объявляем новый набор, формируем группу, обучаем, волонтеры сдают экзамен и выходят работать. По договору, который мы с ними заключаем перед обучением, они должны отработать на линии не меньше 300 часов, минимум — 4 часа в неделю. Обычно начинают учиться почти 30 человек, из них примерно 15 в итоге выходят на линию, из них отработывают оговорённые 300 часов не больше десяти человек. Но те, кто проходит через это сито, — самые надёжные специалисты и самые правильные для нашей системы люди.

**НИКАКОЙ КАБАЛЫ, НИКАКОГО НАДРЫВА, ПРАВИЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ — У КАЖДОГО СВОЯ. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ, ЧЁТКОЕ ПОНИМАНИЕ, ЗАЧЕМ ЧЕЛОВЕК ЗДЕСЬ И ДЛЯ ЧЕГО ЕМУ ЭТОТ ОПЫТ**

Экологичность по отношению к консультантам очень важна. Человек у нас работает ровно столько, сколько он хочет. У нас есть электронный график, консультанты сами туда записываются на свободные смены. Есть те, кто отработывает свои 300 часов за месяц-два — и уходят. Есть те, кто работает на линии не первый год, давно превысив оговорённый минимум. Никакой кабалы, никакого надрыва, правильная мотивация — у каждого своя. Профессионализм, чёткое понимание, зачем

человек здесь и для чего ему этот опыт. Ответственность, которую люди берут на себя, добровольная. Классно наблюдать, как она передаётся. Я по жизни контролёр, и хотела бы всё контролировать. А тут я научилась доверять и хоть немного отпустить контроль.

У нас чётко распределены задачи. Нет установки «на мне всё висит, без меня развалится». Мы создали сбалансированную систему, и она не развалится, даже если кто-то важный и нужный уйдёт. Всё это выросло из необходимости, потребности обеспечить линию постоянными ресурсами — консультантами. Сейчас у нас действительно огромный и надёжный ресурс — наши волонтеры, которые обеспечивают круглосуточную и бесперебойную работу уже трёх каналов «горячей линии». Помимо помощи онкобольным, мы обеспечиваем работу ещё нескольких линий поддержки пациентов с другими диагнозами, куда берём на оплачиваемую работу лучших консультантов нашей линии.

## МНЕ ПОНАДОБИЛОСЬ ДВА ГОДА, ЧТОБЫ ПЕРЕСТАТЬ СОМНЕВАТЬСЯ В ТОМ, ЧТО ГОРАЗДО ВАЖНЕЕ ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Помню, в первый год своего руководства я пыталась ввести в организации «показатели эффективности», и бывшие коллеги тогда смотрели на меня как на убогую — мол, мы тут таким делом занимаемся, людей спасаем, а вы со своими показателями. Мне понадобилось два года, чтобы преодолеть эту установку, в том числе в себе, перестать сомневаться в том, что гораздо важнее правильно выстроить процессы в организации.

Сейчас у нас чётко прописаны условия работы — консультанты должны отчитываться о каждом звонке, регулярно проходить супервизии, обсуждать с коллегами происходящее на линии. Есть протоколы для работы с разными категориями звонящих, есть рекомендации по длительности одной консультации, ограничения по продолжительности смены на линии.

Мы смогли так выстроить систему, что уже третий год обходимся без средств учредителей. Да, линия бесплатна для звонящих, но мы-то её оплачиваем, живём на гранты и помощь равнодушных людей. Два года назад мы провели ребрендинг и стали называться службой «Ясное утро».

Я думаю, многие организации устроены как раз по принципу спасателей-травматиков. Вопрос только в том, когда они будут готовы стать профессиональной организацией? До этого уровня далеко не все дойдут (хотя, возможно, это и не всем нужно).

## ПОЧЕМУ, НАРАВНЕ СО СТРАТЕГИЕЙ НА СЛУЧАЙ «КОГДА ВСЁ ХОРОШО», ОРГАНИЗАЦИИ НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ СТРАТЕГИЮ «КОГДА ВСЁ ЛЕТИТ В ТАРТАРАРЫ», объясняет Николай Слабжанин, Национальный директор Российского комитета «Детские деревни — SOS» (Москва)

*«Детские деревни — SOS» есть в 134 странах мира. Это уникальная альтернатива детским домам. Это место, где дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, живут в семейных домах вместе с SOS-мамами, братьями и сестрами, получая все необходимое для полноценного развития, в атмосфере любви, уважения и доверия. Интересы ребёнка ставятся здесь в приоритет, а программа обучения и развития каждого ребёнка индивидуальна. При этом каждый ребёнок участвует в решении личных проблем и проблем своей семьи, что готовит его к выходу во взрослую жизнь.*

[sos-dd.ru](http://sos-dd.ru)

Российский комитет «Детские деревни — SOS» входит в состав Международной федерации «Детские деревни SOS» как независимый ассоциированный член, мы платим взносы, президент нашей организации выбран в высший исполнительный коллегиальный орган управления федерацией — Сенат, благодаря всему этому у нас есть право использовать методологию, стандарты и, конечно, всемирно известный бренд «SOS Детские деревни». Наш Комитет (ПК) — это головная организация (как «управляющая компания» в бизнесе), и мы же являемся единственными учредителями восьми юридических лиц — деревень в разных регионах России.

Наша система стратегического планирования построена на показателях Нортон и Каплана.\*

В рамках глобальной федерации у нас есть три цели:

- работа с детьми и для детей («Ребёнок»);
- развитие организации и человеческих ресурсов («Движение»);
- привлечение средств («Друг»).

А мы уже на национальном уровне формулируем, что можем сделать в рамках глобальной повестки. Проводим оценку ситуации на нескольких уровнях — вовлекаем наших сотрудников, специалистов, которые сопровождают семьи, благополучателей, партнёров, доноров. Разговариваем с детьми, выясняем, чего они хотят — и они говорят. Например, «хотим, чтобы у нас была возможность получить хорошее образование после того, как выйдем из деревни» или «хотим каждое лето ездить с мамой на море». Из этих запросов детей складываются показатели качества нашей работы по первому направлению. Они наши благополучатели и, соответственно, главные стейкхолдеры.

\* Роберт Каплан и Дэвид Нортон разработали сбалансированную систему показателей (ССП) для измерения эффективности деятельности предприятия. Концепция СПП поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии путём объединения усилий всех подразделений предприятия. В стратегической карте и СПП обязательно определяется ответственность подразделений и сотрудников за достижение целей и показателей. Это один из критических факторов успеха при реализации стратегии.

Второй блок связан с нашими целями и результатами на национальном уровне. У нас есть KPI\* — часть из них мы берём в глобальной федерации, часть формулируем сами. Этим занимается «национальная управленческая команда» — орган, который помогает национальному директору готовить решения (но сами они решений не принимают).

По каждому направлению у нас есть ответственные — фандрайзинг-директор, директор программ по работе с детьми, директор по организационному развитию. И каждый из директоров представляет правлению программу по своему направлению. Один раз в квартал у нас происходит «ревью»: собирается управленческая команда и оценивает, как мы движемся по плану к достижению целей.

У нас есть удобный инструмент, который отлично визуализирует текущее положение дел с помощью цветových индикаторов. Красный означает, что направление или проект «заваливается» и мы не знаем, как его выправить — нужна внешняя помощь; жёлтый индикатор — что-то в планах идёт не так (нарушение сроков, недостаток ресурсов и др.), но мы знаем, что с этим делать, как исправить — мы создаём план по улучшению. Если всё идёт в соответствии с планом и KPI — мы ставим зелёный. Если мы достигли незапланированных результатов и хотим их тиражировать, то ставим голубой цвет. На ежеквартальных заседаниях управленческой команды мы сообща решаем, какой цвет присвоить и какие действия проводить, если что-то не так.

Таблица с цветовыми индикаторами размещена в интранете. Я один раз в квартал отчитываюсь перед Правлением о состоянии дел. По проектам или направлениям, помеченным красным индикатором, мы запрашиваем у Правления поддержку. В прошлом году, например, мы не выполнили план по фандрайзингу: из запланированных 230 млн собрали меньше, недостающую сумму пришлось взять из резервных фондов нашей организации.

Так как мы работаем на долгосрочную цель (обеспечиваем ребёнку семью до достижения им совершеннолетия), по долгосрочным программам, у нас всегда есть финансовый резерв, который позволяет нам прожить три месяца без каких-либо денежных поступлений. Соответственно, в этом году нам пришлось увеличить план по привлечению средств, включив в него потраченную из резерва сумму.

Наш годовой бюджет составляет около 430 млн рублей. Из них 27 % мы получаем от организаций SOS из Норвегии, Германии, Швейцарии (это давняя практика в системе детских деревень SOS, когда наши зарубежные коллеги привлекают средства, чтобы помочь детским деревням в другой стране), а 73 % собираем в нашей стране.

В 2014 году мы разработали стратегию устойчивости до 2020 года. Один из её показателей — в 2020 году мы планируем собирать в России уже 97 % средств.

Сейчас у нас идёт планирование на период до 2030 года. Главное — правильно определить реперные точки и оценить риски. У нас есть три стратегии: А — когда всё хорошо, Б — когда придётся «ужаться», В — когда «всё летит в тартарары». Например, в глобальной федерации не нашлось стран, которые захотели бы поддержать детские деревни в одном из государств, а самостоятельно они не могут собрать необходимую для функционирования сумму. Поэтому сейчас исполнительный комитет детских деревень в той стране разработал три стратегии закрытия, одну из которых им предстоит реализовать. А наши стратегии — это стратегии устойчивости.

Мы пока тоже не можем существовать без финансовой помощи других стран. Например, одна детская деревня в России построена на пожертвование гражданки Швейцарии Моника Шепюи. Она обожает русского писателя Николая Лескова и решила построить на его родине, в Орловской области, детскую деревню. Получив наследство, она передала его нам.

При этом российских доноров у нас с каждым годом становится всё больше. Более 15 тысяч человек ежегодно жертвуют нам небольшие суммы — от 500 до 1500 рублей. И в то же время есть люди, жертвующие более 20 млн рублей в год.

В 2020 году мы рассчитываем, что 63 % собранных средств будут частными пожертвованиями граждан.

Один из важных акцентов в планировании и управлении организацией — это не только чёткая цель и показатели, но и регулярная сверка достигнутого с запланированным. Если регулярность пропадает, то становится очень сложно выполнять заявленные планы. Не надо бояться посмотреть и понять, куда мы идем и в какой точке находимся в данный момент. Реальная информация — ключевой момент в управлении, особенно в постоянно изменяющейся внешней среде.

\* KPI — Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности.

## КАК ЗА ДВА ДНЯ ПОДГОТОВИТЬ ЗАЯВКУ НА ГРАНТ, рассказывает Алексей Арбузов, учредитель региональной общественной молодежной организации Республики Хакасия «Эдельвейс» (Абакан)

*Организация «Эдельвейс» активно вовлекает молодёжь Республики Хакасия в волонтерство и реализацию социальных проектов. Есть программы отдельно для ребят из сёл, отдельно — для российских немцев. Одна из популярных программ среди молодёжи — международный обмен.*

[vk.com/club1227957](https://vk.com/club1227957)

Проблема финансирования организации актуальна для всех НКО, и все решают её по-разному. Кроме попыток зарабатывать самостоятельно, мы активно привлекали партнёров, спонсоров и участвовали в грантовых конкурсах. Чтобы не просто участвовать в конкурсах, но и побеждать, требовалось качественно готовить заявки, а также использовать любую возможность, не пропускать конкурсов, чтобы обеспечить работу организации в течение всего года. Мы всегда стараемся одновременно реализовывать два-три проекта, за счёт которых покрываются расходы на содержание офиса, зарплату сотрудников, покупку оборудования и др. А значит, каждый год мы отслеживаем анонсы грантовых конкурсов и отсылаем не менее десятка заявок в разные фонды. Однако нам не всегда удаётся вовремя получить информацию о конкурсах. Так произошло и в этот раз: мы узнали о конкурсе за три дня до окончания срока приёма документов. И тем не менее мы решили подготовить заявку и принять участие.

Что от нас требовалось? Разработать проект, оформить заявку, собрать пакет сопроводительных документов.

## ВРЕМЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧИ БЫЛО ОГРАНИЧЕННЫМ, В ТАКИХ УСЛОВИЯХ ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ ТРЕБУЮТСЯ СОБРАННОСТЬ И ЧЁТКОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Прежде всего я организовал экстренный сбор основной группы сотрудников и поставил задачу: завтра необходимо подготовить заявку и пакет документов, а послезавтра обеспечить доставку пакета по адресу оператора конкурса. Время на выполнение задачи было ограниченным, в таких условиях от руководителя требуются собранность и чёткое распределение обязанностей. Были выделены а) творческая группа для разработки проекта и подготовки заявки (три человека); б) ответственный за сбор документов (один человек).

В течение 30 минут мы провели мозговой штурм, затем выбрали проектную идею, обосновали необходимость проекта — т. е. описали проблему, которую будем решать, определили возможных партнёров и составили план реализации проекта. Затем ответственный из группы сел за дора-

ботку проекта и оформление проектной части заявки, остальные помогали в качестве консультантов — формулировали результаты, составляли бюджет и др. Одновременно с этой работой шёл сбор документов — и это было несложно, так как для такого случая у нас имелись необходимые копии. Основной риск был связан с получением справки из налоговой об отсутствии у организации задолженности: нормативный срок её выдачи составляет пять рабочих дней. Однако я позвонил начальнику отдела, который занимался выдачей соответствующих справок, объяснил срочность запроса, и в итоге мы получили справку за один день.

На следующее утро у нас был полный комплект: заявка с проектом и все необходимые документы.

### **ЧТО ПОМОГЛО СПРАВИТЬСЯ:**

- Умение мобилизоваться и мобилизовать коллектив.
- Умение расставлять приоритеты в деятельности, выделять срочное и важное и находить ресурсы для его реализации.
- Умение ставить ясные задачи.
- Знание методов и алгоритмов разработки проекта.
- Навыки ведения переговоров.
- Умение работать «здесь и сейчас», с учётом реалий.
- Предусмотрительность.

# «ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ

## С ЧЕГО НАЧАТЬ

Проверьте, есть ли в вашей организации:

- понимание, куда вы движетесь (о его наличии говорят сформулированная и написанная миссия, долгосрочные цели на несколько лет, краткосрочные цели на год, запланированные к концу текущего года результаты, которые можно измерить);
- система контроля, которая позволяет вам отслеживать, что вы движетесь в нужном направлении, а если и отклоняетесь от маршрута, то продолжаете удерживать цель.

Изобразите стратегию в виде комикса или инфографики. Это позволит увидеть слабые места и несоответствия, а неожиданный формат сделает стратегию вашей организации запоминающейся и наглядной.

Вспомните недавнюю провальную ситуацию (или дождитесь ближайшей) в своей работе, когда ваши планы были нарушены и возникли трудности при достижении результата. Соберите сотрудников и проведите анализ произошедшего: что случилось, какие факторы повлияли, какие слабые места и неучтённые риски выявила эта ситуация, что можно сделать, чтобы предотвратить подобное в будущем.

## КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Вместе с сотрудниками создайте «дерево целей». Пусть оно визуализирует взаимосвязь общих целей организации и индивидуальных целей (ваших и ваших коллег). Сделайте визуализацию доступной всё время — повесьте на видном месте в офисе, на рабочих местах. Попросите сотрудников ежемесячно готовить «новости отрасли» и проводить внутриорганизационную встречу, где вы сможете узнать о последних изменениях в вашей профессиональной сфере, громких публикациях, событиях, тенденциях и новых решениях. Обсуждайте вместе с коллегами, как всё это влияет на работу вашей организации, её стратегию, как вы могли бы изменить работу в связи с тем, что узнали.

Попросите своих партнёров, доноров, волонтеров дать обратную связь о вашей организации: в чём они считают её наиболее успешной? каков образ организации в их глазах? какие у неё сильные стороны? чего недостаёт организации? Собирайте и анализируйте такую информацию регулярно, не реже раза в год.

## ЧТО ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- *Дэвид Аллен.* Как привести дела в порядок.
- *Ларри Боссиди, Рэм Чаран.* Исполнение. Система достижения целей.
- *Ричард Брэнсон.* К чёрту всё! Берись и делай!
- *Сет Годин.* Пробуй — получится! Когда в последний раз вы делали что-то впервые?
- *Валентин Никонов.* Управление рисками: как больше зарабатывать и меньше терять.
- *Малкольм Гладуэлл.* Сила мгновенных решений: интуиция как навык.
- *Сергей Бехтерев, Глеб Архангельский.* Майнд-менеджмент: решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт.
- *Иан Макдермотт.* Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческий подход к решению проблем.
- *Говард Гарднер.* Великолепная пятёрка: мыслительные стратегии, ведущие к успеху.
- *Джордан Милл, Мартин Мьяуго.* Работать надо не 12 часов, а головой.
- *Джеймс Хартер, Родд Вагнер.* 12 элементов успешного менеджмента.
- *Ицках Адизес.* Стили менеджмента: эффективные и неэффективные.

## КОМПЕТЕНЦИЯ

# «СОЗДАЮ РЕЗУЛЬТАТИВНУЮ И ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ»

- Ориентирую команду на результат и управляю этим результатом. Повышаю результативность команды.
- Веду за собой команду, добиваюсь максимальной вовлечённости сотрудников.
- Уважаю усилия и время сотрудников, ценю их опыт, признаю профессиональные достижения, принимаю во внимание их мнение, забочусь о сотрудниках и помогаю им.
- Осуществляю эффективные коммуникацию с сотрудниками, устанавливаю открытый и доверительный диалог с сотрудниками, выстраиваю доверительные отношения.
- Регулярно провожу встречи с сотрудниками — командные и индивидуальные, ориентирую команду на открытость и сотрудничество. Запрашиваю и даю эффективную обратную связь.
- Являюсь хорошим командным игроком.
- Управляю конфликтами.
- Знаю, как мотивировать каждого сотрудника, и делаю это.
- Делегирую задачи, даю сотрудникам больше ответственности и полномочий.

## ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ

Оцените по 10-балльной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 — совершенно не владею, 10 — отлично владею. Обведите балл, который обозначает степень владения компонентом.

Постарайтесь оценить свои возможности объективно. Помните, что честная оценка позволит вам наиболее точно определить направление своего развития и сконцентрироваться на том, что наиболее актуально для вас в данный момент.

Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на количество компонентов. Запишите средний балл в соответствующей строке.

## УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЕЙ:

\_\_\_\_\_ баллов

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Ориентирую команду на результат и управляю этим результатом. Повышаю результативность команды.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Веду за собой команду, добиваюсь максимальной вовлечённости сотрудников.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Уважаю усилия и время сотрудников, ценю их опыт, признаю профессиональные достижения, принимаю во внимание их мнение, забочусь о сотрудниках и помогаю им.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Осуществляю эффективную коммуникацию с сотрудниками, устанавливаю открытый и доверительный диалог с сотрудниками, выстраиваю доверительные отношения.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Регулярно провожу встречи с сотрудниками — командные и индивидуальные, ориентирую команду на открытость и сотрудничество. Запрашиваю и даю эффективную обратную связь.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Являюсь хорошим командным игроком.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Управляю конфликтами.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Знаю, как мотивировать каждого сотрудника, и делаю это.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Делегирую задачи, даю сотрудникам больше ответственности и полномочий.

Мы рекомендуем после изучения главы вернуться к шкале на предыдущей странице и ещё раз оценить степень владения компетенцией. Это позволит вам наиболее точно определить свой текущий уровень.

После этого в форму, расположенную справа, запишите три компонента с наименьшим количеством баллов.

| Компонент | Уровень владения (баллы) |
|-----------|--------------------------|
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |
|           |                          |

**КОМПЕТЕНЦИЯ**

«СОЗДАЮ  
РЕЗУЛЬТАТИВНУЮ  
И ЭФФЕКТИВНУЮ  
КОМАНДУ»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В БИЗНЕСЕ



## КАК ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ КОМАНДОЙ

(рекомендации для менеджеров компании PepsiCo)

**КОМАНДНЫЕ ЦЕЛИ**

Возьмите за правило ставить не только индивидуальные задачи, но и общекорпоративную цель. Это позволит развивать дух сотрудничества и фокусировать людей на взаимодействии друг с другом. Пусть эта цель будет перед глазами у каждого сотрудника — это могут быть индивидуальные таблички или надпись на доске.

**ИСТОРИИ УСПЕХА  
КОМАНДЫ**

Собирайте истории успеха своей команды и записывайте их, чтобы рассказывать сотрудникам эти истории в тех случаях, когда нужно поддержать команду или поблагодарить её. Заведите специальный блокнот и записывайте важные вехи деятельности команды, истории преодоления трудностей и совместных побед, те моменты, когда команде было трудно, и те моменты, когда вы больше всего гордились своей командой. Эти истории помогут поднять «боевой» дух, отпраздновать победу, вспомнить, «как это было», позволят людям почувствовать себя частью команды.

**КОМАНДНЫЕ ЗАДАЧИ**

Ставьте перед сотрудниками задачи, которые можно выполнить лишь в тесном сотрудничестве с другими участниками команды. Пусть у каждого сотрудника будет хотя бы одна такая задача каждые шесть месяцев.

**КОМАНДНЫЙ ДУХ**

Собирайте сотрудников вместе после каждой важной встречи с руководством: делитесь с ними той информацией, которая поможет команде сплотиться: новые вызовы, стоящие перед организацией и подразделениями, победы и сложности, с которыми она столкнулась в последнее время — всё, что поможет людям сформировать единый взгляд на вещи.

**ВКЛАД КАЖДОГО  
В ОБЩЕЕ ДЕЛО**

Каждый сотрудник должен знать, каков его личный вклад в дело команды. Информировать сотрудников о целях, которые стоят перед вами как руководителем команды; на общей встрече после индивидуальной постановки целей вслух и конкретно проговорите вклад каждого сотрудника в достижение результатов подразделения, лучше всего это сделать в виде дерева целей. Каждый — и стажёр, и звезда команды — должен знать, как он влияет на командный результат.

**СОВМЕСТНЫЕ ОБЕДЫ**

Возьмите за правило обедать всей командой (один раз в неделю или пару раз в месяц — как вам будет комфортнее): пицца или суши в офис, совместный поход в кафе — выберите то, что лучше всего подойдёт именно вашему коллективу.

**ИЗ-ЗА ЧЕГО СОТРУДНИКИ ТЕРЯЮТ ЭНТУЗИАЗМ И КАК ЭТО МОЖНО ПОПРАВИТЬ**, рассказывает бизнес-консультант Патрик Ленсиони в книге «Почему не все любят ходить на работу»

**ЦЕНА НЕУДОВЛЕТВОРЁННОСТИ**

Точно измерить, сколько людей не удовлетворены работой, невозможно, но мой опыт подсказывает: несчастных больше, чем довольных. Несчастный сотрудник приходит домой отчаявшимся, злым и уставшим и заражает негативными эмоциями других: супруга, детей, друзей, попутчиков в автобусе. Даже психологически зрелые, знающие себя люди не могут ничего с этим поделать: ядовитое недовольство просачивается во все сферы жизни. Что происходит в результате? Иногда возникает стресс, портятся отношения в семье, человек теряет способность ценить блага жизни.

## ТРИ ПЕРВОПРИЧИНЫ

### ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Человек не будет доволен работой, если о нём не знают. Каждый нуждается в понимании, в оценке руководством своих уникальных качеств. Люди, которые ощущают себя безымянной серой массой, не могут любить свою работу, и неважно, чем они занимаются.

### НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Каждый человек хочет чувствовать, что его работа кому-то необходима. А ещё он должен понимать, каким именно образом конкретно его дела (например, ответы на телефонные звонки, подготовка презентаций, обновление сайта) участвуют в помощи.

## БЕЗ ОСЯЗАЕМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ИЗМЕРЕНИЯ УСПЕХА И НЕУДАЧ МОТИВАЦИЯ В КОНЦЕ КОНЦОВ СНИЗИТСЯ

### НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Сотрудники должны иметь возможность самостоятельно измерить свой вклад в общее дело и прогресс. Они не будут удовлетворены работой, если их успех зависит от мнения или прихотей другого, пусть даже самого благожелательного, человека. Без осязаемых инструментов измерения успеха и неудач мотивация в конце концов снизится: люди поймут, что не властны над собственной судьбой.

Очевидно? Может быть. Но почему же так много менеджеров — я осмелюсь сказать, большинство менеджеров в мире — не могут дать своим людям эти азы осмысленной работы?

## КАК РЕШИТЬ ЭТИ ПРОБЛЕМЫ

### ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Лучший способ устранить всякое чувство обезличенности и невидимости — просто узнать своих сотрудников. Уделить время, сесть с каждым из них и спросить, что происходит в их жизни.

При этом такое поведение должно быть искренним. Менеджеру должно быть любопытно, почему человек встаёт утром с постели, что у него на уме и как помочь ему стать лучше.

Кроме того, личный интерес к сотруднику — это не разовое мероприятие. Его нельзя вычеркнуть из списка дел. Интерес нужно укреплять, демонстрировать вновь и вновь. Одно дело знать, что дочь сотрудника любит танцевать, и совсем другое — спросить, как прошло пятничное выступление.

Если это звучит сентиментально, подумайте: оцените ли вы сами, если ваш менеджер начнёт по-настоящему интересоваться вами и вашей жизнью? Если в этот момент вы закатываете глаза и думаете, что это не слишком связано с разработкой программного обеспечения, конвейером или бухгалтерией, потерпите: напоминаю, что никто не встаёт утром с кровати, чтобы создавать компьютерные программы, собирать мебель или выполнять какие-то бухгалтерские обязанности.

Люди встают с постели, чтобы жить полной жизнью, а рабочие задачи — лишь элемент. Люди хотят, чтобы ими управляли как людьми, а не как просто работниками.

## НЕНУЖНОСТЬ

Человек должен ощущать, что нужен другим, и ему нужно напоминать об этом почти каждый день. Ему важно знать, что он помогает другим, а не просто выполняет свои обязанности.

Первый вопрос, на который нужно ответить, — «Кому я помогаю?».\*

## ОДНА ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ ЗАДАЧ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД МЕНЕДЖЕРАМИ, — ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ УВИДЕТЬ, ПОЧЕМУ ИХ РАБОТА ДЛЯ КОГО-ТО ВАЖНА

Следующий вопрос, на который менеджеры должны помочь ответить сотрудникам, — это «Как именно я помогаю?». Ответ на этот вопрос не всегда очевиден. Когда горничная в гостинице рядом с аэропортом приносит постояльцу завтрак, она не просто доставляет еду. Она помогает уставшему путнику почувствовать себя немного лучше, а это может значительно повлиять на его настроение на целый день. А администратор в клинике, который помогает пациенту найти чек полугодовой давности, не просто даёт информацию. Он даёт спокойствие: человек будет гораздо меньше переживать по поводу бюджета, выделенного на здоровье семьи, и у него самого будет меньше проблем со здоровьем.

Одна из самых важных задач, стоящих перед менеджерами, — помочь сотрудникам увидеть, почему их работа для кого-то важна. Пусть для некоторых это звучит сентиментально, но это фундаментальный элемент человеческой природы.

## ИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Проблема в том, что отличные сотрудники не хотят, чтобы их успех зависел от субъективных взглядов и мнений другого человека: это часто вынуждает их вмешиваться в политику и занимать определённую позицию, что по самым разным причинам бывает неприятно, не в последнюю очередь из-за потери власти над собственной судьбой.

Сотрудники, которые имеют возможность измерить свой прогресс и вклад в дело, имеют более развитое чувство личной ответственности и удовлетворённости, чем те, кто такой возможности не имеет. Для определения эффективных параметров оценки работы нужно выделить области, на которые сотрудник влияет непосредственно, а затем позаботиться, чтобы измерения были конкретными и связанными с людьми, которым он служит.

\* От авторов-составителей: Вот тут у НКО есть огромное преимущество перед бизнес-компаниями: у нас всегда есть целевая аудитория, которой мы помогаем. Она нам хорошо известна, мы лично знакомы с большинством наших подопечных и знаем, что они действительно получают пользу от наших организаций. Поэтому вопрос «кому?» мы здесь не будем разяснять.

## ЗАЧЕМ КОМПАНИИ НУЖЕН МЕНЕДЖЕР ПО НАСТРОЕНИЮ И ВЕСЕЛЬЮ, объясняет Алексей Дмитриев, директор по корпоративному развитию розничной сети Enter

Фундамент взаимоотношений в нашей команде формировался ещё на старте проекта в 2011 году. Мы стали задумываться не только о стратегии развития бизнеса, но и о том, какую команду мы хотим создавать и какие отношения построить внутри неё. Для нас это не менее важно, чем сам бизнес. Мы решили, что в компании обязательно должен быть человек, который будет отвечать за настроение. Так появилась должность фан-менеджера.

## ЛЕТОМ МЫ ЧАСТО ПРОВОДИМ СОВЕЩАНИЯ И ТРЕНИНГИ НА ПРИРОДЕ

Фан-менеджер занимается внутренними коммуникациями, ведёт передачи корпоративного радио по утрам, организует внутренние ивенты. В компании два важнейших праздника: Новый год и день рождения Enter — и масса других развлекательных и познавательных мероприятий. Летом мы часто проводим совещания и тренинги на природе. На все мероприятия мы тратим почти 15 млн рублей в год. Затраты на корпоративную жизнь — это маленький процент от зарплатного фонда. Десятые доли процента. Наши зарплаты по рынку средние, наверное, даже чуть ниже среднего. Мы могли бы за счёт сокращения корпоративной жизни добавить всем по тысяче рублей. Но я считаю, что это неправильно. Должны быть и другие мотивации, помимо денег.

КОМПЕТЕНЦИЯ

«СОЗДАЮ  
РЕЗУЛЬТАТИВНУЮ  
И ЭФФЕКТИВНУЮ  
КОМАНДУ»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В НКО

**О ГЕНЕРАТОРЕ ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТИ, СЧАСТЛИВОМ РУКОВОДИТЕЛЕ И ДРУГИХ ФАКТОРАХ, ПОВЫШАЮЩИХ МОТИВАЦИЮ**, рассказывает Александра Телицына, директор межрегиональной общественной организации содействия воспитанию подрастающего поколения «Старшие Братья Старшие Сёстры» (Москва)

*Организация поддерживает нуждающихся в помощи детей, оставшихся без попечения родителей или живущих в семьях, оказавшихся в трудной ситуации. Волонтёры организации становятся для детей наставниками, опорой: не имея возможности изменить прошлое ребёнка, они помогают ему построить будущее. Общение со старшим наставником помогает детям раскрыться, почувствовать себя увереннее, а значит, не бояться идти по жизни.*

*nastavniki.org*

У нас в организации совсем нет текучки. Люди работают по пять-шесть лет и не собираются уходить. К тому же коллектив дружный, поэтому и выходные, и даже отпуск многие проводят вместе. Звучит парадоксально, но это не способствует здоровому развитию организации. Считается, что ежегодно коллектив должен обновляться на треть — должны появляться новые люди со свежими идеями, новыми взглядами. У нас этого не происходило, сотрудники бывали демотивированы. Неудивительно, что время от времени в коллективе возникал ропот про «выгорание».

Все люди разные, и мотивируют их в работе разные вещи: смысл деятельности самой организации, хороший, яркий, уважающий коллектив, возможность карьерного роста, личного саморазвития, признаваемая ответственность, благодарность руководства, коллег, высокий доход. Демотивирует — отсутствие всего вышеперечисленного или отдельных параметров, например признания руководством или в коллективе.

На общем собрании мы предложили обсудить эту проблему и выдвинули два тезиса, которые могли помочь сотрудникам разобраться, что же происходит:

- подумайте, может, это не «выгорание», а просто вы предали свою мечту, занимаетесь «не своим делом» и поэтому так безнадежно устаёте, а принимаете это за «выгорание»?
- возможно, вы реально устали, и тут дело не в «выгорании», а в необходимости сменить обстановку и отдохнуть (не менее двух недель подряд), отключив доступ к рабочей почте, звонкам и т. д.

При решении этой задачи важен комплексный подход, основанный на доверии и взаимоуважении. Человек так устроен, что часто пытается переложить ответственность на других или на обстоятельства. «Эмоциональное выгорание» персонала, с одной стороны, серьёзный диагноз, с другой — лёгкая «палочка-выручалочка», которой можно оправдать массу недочётов в работе. Поэтому руководителю важно проанализировать ситуацию и выяснить, в чём истинная причина демотивации персонала. Вполне возможно, что «выгорание» тут ни при чём. Материальное вознаграждение не улучшит ситуацию (потом опять будет мало и всё повторится), но вклад в развитие сотрудников — их обучение, например, — приносит ощутимые плоды.

## ОГРОМНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ КОЛЛЕКТИВА ИМЕЕТ АТМОСФЕРА В ОФИСЕ

В качестве действующего инструмента мы использовали систему нематериальной мотивации. Что в неё входит? Внимание к сотруднику как к профессионалу и специалисту — важно донести, что сотрудника любят и ценят. Важен идейный мотив — у исполнителя душа болит за дело, он сподвижник. Хорошо работает и уменьшение хаоса, но не в ущерб мотивации и компетенциям. Создание гордости за команду. Устремлённость к общим ценностям. Внутренний генератор любопытства — а точнее, любознательности. Мотив достижения — смог, добился, самореализация, самодостижение и другие «само-». Хорошо мотивирует и вознаграждение — при этом схема должна быть прозрачной, и если уж рассматриваем материальные бонусы, то не деньги, а командировки, посещение культурных мероприятий.

Огромное значение для психического здоровья коллектива имеет атмосфера в офисе. Много зависит от руководителя: очень важно благодарить сотрудников, разговаривать с ними, советоваться, делиться планами. А сотрудникам очень повезло, если у них счастливый, самодостаточный и довольный (здесь уже без «само-») начальник, который любит своё дело, получает от него удовольствие, делится своим вдохновением и заряжает энергией.

## ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ ХОЧЕТ ОТ СОТРУДНИКА НЕВОЗМОЖНОГО, рассказывает Елизавета Язневич, руководитель отдела исследований благотворительного фонда «Нужна помощь» (Москва)

*Миссия фонда «Нужна помощь» — развитие благотворительности в России и повышение уровня её профессионализации. Фонд поддерживает и развивает благотворительные, общественные и социально значимые инициативы в России.*

[nuzhnapomosh.ru](http://nuzhnapomosh.ru)

В моё управление проект попал на стадии увольнения одного из двух членов команды, работавшей в регионе реализации проекта (а это не Москва). Стояла задача найти сотрудника ему на замену. При этом я знала не только о неудачах уволенного, но и об его успехах; да и в целом было представление, что бывший сотрудник — человек, переживающий за наше общее дело. И мне не хотелось нанимать нового человека, пока я не проведу «работу над ошибками» и не пойму, в какой момент хороший человек стал плохо работать.

Собрав информацию, где только было возможно — у прошлого координатора проекта, второго члена команды, своих коллег, имевших возможность наблюдать ситуацию «живьём», я пришла к выводу, что мы хотим невозможного: один человек не может одновременно быть талантливым педагогом (разрабатывать и проводить увлекательные занятия со школьниками разного возраста), PR-щиком (договариваться со СМИ и бизнес-компаниями о распространении информации о проекте), SMM-щиком (продвигать проект в социальных сетях), event-менеджером (договариваться о развлекательно-познавательных мероприятиях для группы молодых людей), дипломатом (отстаивать интересы Фонда перед администрацией интернатного учреждения), социальным работником (мотивировать выпускников детских домов, решать их вопросы последовательно и своевременно), юридическим консультантом (направлять молодых людей в разные инстанции для решения вопросов, иногда сопровождать их), ещё и вести документооборот за дюжину волонтеров.

Уверена, в этом перечне многие руководители НКО узнают себя. Однако ожидать от всех сотрудников такого набора компетенций вряд ли разумно. Понятно, что этот набор сформировался не сразу, а постепенно, по мере развития проекта. Управленческой ошибкой было не отследить момент, когда требования по каждому направлению деятельности превысили разумный уровень возможностей одного человека.

Решением стал пересмотр состава команды проекта. А именно, функции пиарщика и SMM-менеджера были выделены в отдельную позицию. Однако и этот ход не сработал! Новый человек, функционал которого сжался до схемы «педагог+социальный работник+юридический консультант», при этом делать нужно было сразу всё (без поступательного «вхождения в роль»), оказался ещё менее эффективным работником, чем предыдущий.

Тогда нам пришлось вернуться к началу планирования проекта и спросить себя: для чего было задумано то или иное мероприятие, какую цель мы преследовали? Какие функции обязательно нужно выполнять, чтобы достичь результатов, а от каких можно отказаться? В конечном счёте недостающим человеком оказался юрист с функциями социального работника. И такого человека мы очень быстро нашли.

Вывод из этого опыта: очень внимательно относитесь к набору компетенций по каждой позиции под вашим управлением и фокусируйтесь на целях.

# ПОЧЕМУ РАССЕИВАНИЕ КОНФЛИКТА ЛУЧШЕ ЕГО ЛИКВИДАЦИИ, объясняет

Татьяна Константинова, исполнительный директор фонда поддержки слепоглухих «Со-единение» (Москва)

*Фонд является проводником между миром слепоглухих и зрячеслышащих и призван разработать и объединить успешные решения и практики, дающие слепоглухим людям возможность самореализации, развития и интеграции в общество. Слепоглухота — уникальное заболевание. Это одна из самых сложных форм инвалидности, когда человека всю жизнь окружает темнота, а контакты с внешним миром возможны главным образом через тактильные ощущения. Слепоглухие в России в последние десятилетия оказались вне внимания власти и общества: нет статистики, их потребности не учтены в социальной политике, многие слепоглухие обречены на одиночество и бессмысленное дожитие в спецучреждениях. Однако при наличии системной помощи они могут быть интегрированы в общество, получать учёные степени, реализовываться в творчестве (скульптура, керамика, театр), заниматься общественной деятельностью.*

*so-edinenie.org*

## **ВСЁ УЖЕ СЛУЧИЛОСЬ**

Бизнес-процессы в нашем фонде выстроены именно с точки зрения бизнеса — и регламенты есть, и делегирование, и контроль, иногда даже делегируем полномочия самым разным сотрудникам (на поверхностный взгляд, не по профилю), когда понимаем, что а) сотрудник обладает уникальной компетенцией в данном вопросе, и это плюс для проекта; б) для сотрудника проект будет хорошей зоной роста или вызовом, при этом мы можем пойти на риск, и предполагаемая выгода от этого превышает риск неудачи. У нас в фонде действует правило бизнес-переписки: мы отвечаем на письма друг друга в течение суток, не позже.

Повторюсь, сама техника процессов в компании отработана и неплохо функционирует. Нужно только вовремя смазывать механизм, чтобы он не заржавел.

Стиль руководства в нашем фонде не директивный. Мы команда серьёзных профессионалов с богатым опытом и компетенциями. И, наверное, как все профессионалы, мы не самые милые люди, у каждого свой характер.

Порой возникают конфликты.

Исходя из опыта, я написала несколько правил поведения руководителя в процессе развития и рассеивания конфликта. Сознательно применяю слово «рассеивание», а не, допустим, «ликвидация». Это тоже один из принципов моего управления — не диктат, а контроль за развитием ситуации и мягкая сила.

Скорее всего, если у вас больше пяти сотрудников, вы «играющий тренер» и плотно включены в оперативную работу, предпосылки конфликта уже зародились, и вы при этом не присутствовали. Всё уже случилось, разбираться в причинах будем позже, сейчас работаем с разгоревшимся.

## **СОЛОМКИ НЕ ПОДСТЕЛИТЬ**

Нет, конечно же, вы можете свести к минимуму конфликты в коллективе, но окончательно исключить их не получится. Да и не нужно. Лазурная пастораль с овечками быстро приедается.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ НАХОДИТСЯ НАД СИТУАЦИЕЙ**

Не принимайте ни ту, ни другую сторону конфликта. Ваша функция — максимум третьей стороной. И то её надо заслужить и осторожно применять.

## **ПОБУДЬТЕ НАБЛЮДАТЕЛЕМ**

Позвольте людям самостоятельно разобраться друг с другом, возможно, наделать ошибок, получить обратную связь, сделать какие-то свои выводы. Не летите, как русский богатырь верхом на Змее Горыныче,

в центр тайфуна. Иногда у людей прекрасно получается разобраться самостоятельно. Но вы должны убедиться, что это действительно так, и не терять контроль. Нет ничего опаснее тлеющего или запущенного конфликта. Дальше наступает хаос, замучаетесь разгрести.

### **ВСЕ ПРЕТЕНЗИИ РАЗБИРАЙТЕ ЛИЦОМ К ЛИЦУ**

Помните правило — кто первый рассказал, тот и прав? Плохое правило. Сразу пресекайте попытки наедине раскрыть вам глаза на вторую сторону конфликта и объяснить, «как же оно всё было на самом деле». Сажайте обе стороны за стол переговоров и разговаривайте. Через какое-то время люди, если ещё не умеют, научатся говорить друг с другом и договариваться.

Оскорбления — табу. Это настолько не обсуждается, что даже отдельного пункта не достаивается.

### **ФАКТЫ. ФАКТЫ. ФАКТЫ**

Всё остальное — топливо разгоревшейся «войнушки». Вот тут побудьте модератором — внимательно следите, чтобы люди обсуждали фактологическую базу, а не собственные ощущения, эмоции или, что хуже всего, личность собеседника.

### **С НЕКОТОРЫМИ НУЖНО РАССТАВАТЬСЯ БЕЗ СОЖАЛЕНИЯ**

Враньё, интриги, оскорбления и угрозы — даже одного пункта достаточно, чтобы избавиться себя и коллег от, как это сейчас модно говорить, неэкологичного окружения. Изменить систему ценностей взрослого человека не получится, да и вы не нянька.

## **У ЛЮБОГО КОНФЛИКТА ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАВЕРШАЮЩИЙ ПОЗИТИВНЫЙ ИТОГ И КОНСТРУКТИВНЫЕ ДОГОВОРЁННОСТИ**

### **ЧТО СДЕЛАТЬ?**

Это главный вопрос, на который должны ответить все стороны конфликта. Не «почему это произошло», а «что сделать», чтобы наскокившие друг на друга колёса притёрлись и дальше уже скользили без ущерба и к взаимной радости. У любого конфликта должен быть завершающий позитивный итог и конструктивные договорённости.

### **ЛЮДИ — ХОРОШИЕ**

К тому же, они взрослые. Держите это в голове на всём протяжении развития конфликтной ситуации.

### **НЕПОПУЛЯРНЫЙ ПУНКТ**

Иногда нужно забыть всё, что написано выше, и просто навалить обеим сторонам. Холодный душ при истерике — прекрасное средство. Крайне редко. Так редко, что легенды о гневе нашего «спокойнейшего и уравновешенного» передавались бы шёпотом новичкам. Исключительное средство накладывает дополнительную ответственность. Эксперты по менеджменту, скорее всего, оценят это как ваш провал как руководителя. Мне же видится, что вы живой человек, имеющий право на «выпуск пара» и ошибку, которая, кстати, серьёзно «покосит» вашу корону «мудрого филина», если таковая вдруг при прочтении данного текста у вас материализовалась.

# «ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ

## С ЧЕГО НАЧАТЬ

Убедитесь, что все члены вашей команды одинаково понимают общую цель.

- Какая цель стоит перед нашей командой?
- Как можно описать желаемый результат?
- Что ожидает от нас руководство (например, учредители организации, президент и др.)?
- На какой срок сейчас наиболее оптимально поставить общую цель для нашей команды?
- Что для нас является стратегическим фокусом?
- Как мы поймём, что достигли цели?
- Чем эта цель важна для каждого из членов команды, какие индивидуальные ценности, устремления и потребности каждый из вас может реализовать на пути к этой цели?

Проведите рабочее совещание с применением нового подхода (если раньше вы его не использовали).

- Сформулируйте цель совещания, ожидаемый результат и роли/задачи участников — что требуется от них в ходе совещания. Заранее ознакомьте коллег с этими пунктами.
- Определите продолжительность совещания, составьте его план и тайминг. Продумайте, какие вопросы будут обсуждаться в начале, какие в конце, сколько времени понадобится на каждый вопрос, по каким признакам вы поймёте, что достигли нужного вам результата в обсуждении.
- Фиксируйте основные моменты и результаты обсуждения, ответственных за выполнение решений, сроки. Людям важно видеть, что их мнения учитываются и записываются, а также служат основой для принятия решений.

- Распределите роли участников совещания: кто будет следить за временем, кто — вести протокол и фиксировать результаты, кто отвечает за техническую подготовку и устранение технических проблем в ходе совещания (если нужен проектор, презентация и др.).

- Управляйте коммуникацией во время встречи: в ходе обсуждений сверяйтесь с целью, останавливайте непродуктивные и посторонние обсуждения, задавайте уточняющие вопросы, поощряйте инициативу, при обсуждении сначала выслушайте подчинённых, потом высказывайтесь сами.

Обсудите вместе с коллегами конфликтную ситуацию, существующую в данный момент в вашей команде (или дождитесь ближайшей).

- Для начала не бойтесь признать, что такая ситуация действительно существует (если её нет сейчас, постарайтесь не закрывать на неё глаза, когда она возникнет).
- Вовлеките коллег в разрешение конфликта: предложите им совместно обсудить ситуацию и найти выход.
- Тщательно подготовьтесь к встрече (как описано в предыдущем пункте).
- Задавайте открытые вопросы, проясняйте позиции, добивайтесь развёрнутых мнений.
- Во время обсуждения поощряйте конструктивную позицию, стремление найти решение проблемы, а не усугубить конфликт.
- Ищите в позициях сторон то, что их сближает и приближает к разрешению конфликта.
- Будьте готовы корректировать собственную позицию при поступлении новых вводных.
- Постарайтесь увидеть ситуацию глазами конфликтующих сторон (особенно если это конфликт коллектива с вами, руководителем).

- Фиксируйте все значимые договорённости в письменной форме и проверяйте согласие сторон с содержанием и формулировкой договорённостей.
- Ищите выход, а не виноватых.

## КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Предложите каждому из сотрудников один раз в год разработать мини-проект, направленный на сплочение вашей команды. Это может быть что угодно — создание мультфильма о рабочих буднях вашего коллектива, тематическая вечеринка, кулинарный мастер-класс, совместная поездка на дачу, специальный номер газеты, посвящённый сотрудникам, вечер гаданий по книгам и др.

Вместе с коллегами определите командные роли для каждого из вас (например, по модели доктора Белбина — реализатор, координатор, генератор идей, исследователь, аналитик и др., для этого нужно пройти соответствующий тест<sup>\*</sup>). Затем совместными усилиями найдите известных киноперсонажей, которые олицетворяют эти роли. Пусть каждый распечатает изображение своего персонажа и повесит у себя над рабочим столом. Во время совещаний, обсуждений, конфликтов, принятия решений и распределения задач можно обращаться к этой модели и при необходимости запрашивать помощь коллег из их ролей.

Введите практику представления результатов текущей работы внутри организации. Провели мероприятие, установили новые партнёрские отношения, ввели новую рубрику на сайте, выпустили промоплакаты — поручите презентовать эту работу одному из сотрудников, но не тому, который отвечал за данную задачу. Другой сотрудник должен будет пообщаться с руководителем проекта, выяснить подробности и выступить перед коллегами. Это поможет сплотить команду, позволит сотрудникам увидеть свою работу глазами коллег, а также лучше понять работу других.

## ЧТО ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- *Дениэл Гоулман, Энни Макки, Ричард Бояцис.* Эмоциональное лидерство.
- *Джеффри Фокс.* Как стать первоклассным руководителем: правила привлечения и удержания лучших специалистов.
- *Мария Урбан.* Успех чужими руками: эффективное делегирование полномочий.
- *Изабель Майерс Бриггс.* MBTI. Определение типов. У каждого свой дар.
- *Патрик Ленсиони.* Пять пороков команды.
- *Патрик Ленсиони.* Как решать пять основных проблем команды.
- *Гарольд Ливитт.* Сверху вниз. Почему не умирают иерархии.
- *Стивен Кови.* Семь навыков высокоэффективных людей.
- *Аджана Ахуджа.* Избранные.
- *Роберт Мэддакс.* Успешная команда: как её создать, мотивировать и развивать.
- *Гарри Хатсон.* Надежда как инструмент управления: мобилизовать команду и достичь выдающихся результатов.
- *Светлана Иванова.* Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя.

\* См. тест на с. 121.

## КОМПЕТЕНЦИЯ

# «РАЗВИВАЮ СОТРУДНИКОВ И РАЗВИВАЮСЬ САМ»

- Являюсь лидером в развитии знаний, умений и навыков, определяю программы развития сотрудников и проявляю интерес к их прохождению.
- Сопровождаю сотрудников в применении полученных знаний на практике, являюсь наставником.
- Создаю благоприятный для развития и работы климат в организации.
- Предотвращаю эмоциональное выгорание — своё и сотрудников.
- Стремлюсь к интеллектуальному и эмоциональному самосовершенствованию, учусь у других людей — внутри организации и за её пределами.

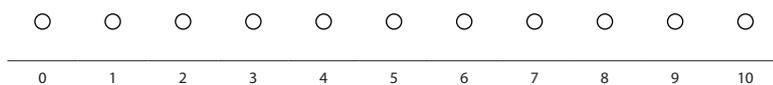
**ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ**

Оцените по 10-балльной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 — совершенно не владею, 10 — отлично владею. Обведите балл, который обозначает степень владения компонентом.

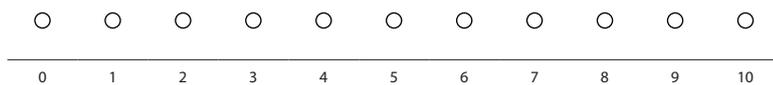
Постарайтесь оценить свои возможности объективно. Помните, что честная оценка позволит вам наиболее точно определить направление своего развития и сконцентрироваться на том, что наиболее актуально для вас в данный момент.

Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на количество компонентов. Запишите средний балл в соответствующей строке.

**УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ  
КОМПЕТЕНЦИЕЙ:**  
\_\_\_\_\_ баллов



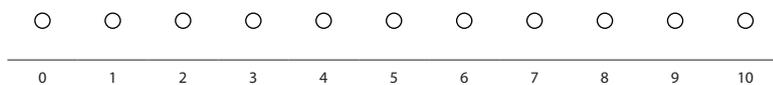
Являюсь лидером в развитии знаний, умений и навыков, определяю программы развития сотрудников и проявляю интерес к их прохождению.



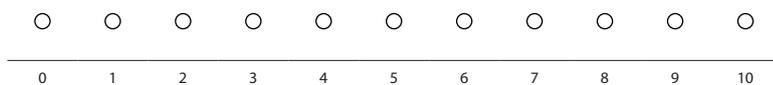
Сопровождаю сотрудников в применении полученных знаний на практике, являюсь наставником.



Создаю благоприятный для развития и работы климат в организации.



Предотвращаю эмоциональное «выгорание» — своё и сотрудников.



Стремлюсь к интеллектуальному и эмоциональному самосовершенствованию, учусь у других людей — внутри организации и за её пределами.



КОМПЕТЕНЦИЯ

«РАЗВИВАЮ  
СОТРУДНИКОВ  
И РАЗВИВАЮСЬ САМ»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В БИЗНЕСЕ



## ЧТО ТАКОЕ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ (рекомендации для менеджеров компании PepsiCo)

Развитие сотрудников — это способность и желание руководителя оказывать влияние, конечной целью которого являются изменения в знаниях, навыках, умениях или поведении подчинённого, способствующие повышению эффективности работы.

### КАК ПОНЯТЬ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ УМЕЕТ ХОРОШО РАЗВИВАТЬ СОТРУДНИКОВ

- Знает и понимает, чем отличаются форматы развития — наставничество, развивающий диалог, коучинг и др. Умеет их использовать (см. модель инструментов развития в Приложении, с. 129–131).
- Демонстрирует навыки активного слушания и умение структурированно и последовательно передавать знания сотрудникам.
- Умеет вдохновлять сотрудников развиваться дальше, несмотря на трудности.
- Может сам послужить примером или ролевой моделью для подчинённых как человек, стремящийся к саморазвитию.

### ЧТОБЫ УСПЕШНО РАЗВИВАТЬ СОТРУДНИКОВ, НЕОБХОДИМО

- Понимать, как находить области развития вместе с подчинённым и как составлять план развития совместно, разделяя ответственность за развитие.
- Знать разные форматы развития, в том числе и те, что реализуются не только силами руководителя.
- Встроить естественным образом в ежедневную рабочую деятельность и своё поведение подходящие по стилю форматы развития.

# КАК ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ РАЗВИВАТЬСЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

## «РАЗБОР ЗАВАЛОВ»

Привлекайте сотрудников к «разбору завалов», «преодолению аврала», в общем, к преодолению кризисных ситуаций: такой опыт научит ваших людей не создавать подобных ситуаций в своей работе, даст им опыт кризисного управления и разрешения трудных ситуаций, а вдобавок ещё и сплотит команду лучше любого тренинга командообразования.

## НАСТАВНИЧЕСТВО

Сделайте своих сотрудников наставниками. Привлекайте их к обучению и адаптации новичков: так они освоят новую роль, по-новому взглянут на привычные процессы в подразделении (и, вполне возможно, усовершенствуют их), почувствуют свою значимость.

## ДАЙТЕ «ПОРУЛИТЬ»

Давайте сотрудникам «поручить». Назначайте наиболее опытных сотрудников на роль заместителя в ваше отсутствие (даже если это один день). Это даст ключевым сотрудникам новый развивающий опыт, мотивирует их, даст им ощущение собственной значимости, а вы будете уверены, что ваши тылы надежно прикрыты.

## ВАША ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ЛЮДИ РАБОТАЛИ И РАЗВИВАЛИСЬ

### ДОВЕРЯЙТЕ СВОИМ СОТРУДНИКАМ

Старайтесь дать своим сотрудникам больше ответственности и полномочий. Это сбалансирует контроль. Важно дать людям возможность что-то сделать, может быть, допустить ошибку. Ваша главная задача состоит не в том, чтобы всё контролировать, а в том, чтобы люди работали и развивались.

### НЕОБХОДИМАЯ СТЕПЕНЬ КОНТРОЛЯ

Узнайте, какая степень контроля нужна каждому сотруднику. У менеджера с подчинённым должен быть диалог и поиск обоюдно комфортного процесса совместной работы, чтобы менеджер чувствовал, что он видит процесс, контролирует его, а подчинённый получал ту степень контроля, которая нужна именно ему. Это может быть договор напрямую или постепенная настройка через рабочие процессы, так как не всегда руководитель может напрямую спросить — контролировать тебя или нет? Это вопрос ситуации. В конечном счёте менеджер и подчинённый должны найти правильный баланс.

### ЕДИНАЯ КАРТИНА МИРА

Создайте единую картину мира. Для этого можно каждый день проводить 10–15-минутную (можно стоя) планёрку для всех сотрудников. В рамках встречи важно сфокусировать внимание на текущих приоритетах, «сверить часы», дать возможность каждому сотруднику поделиться текущими задачами, возможностями и трудностями, запросить помощь или поблагодарить кого-то.

## КАК СТАТЬ КОУЧЕМ ДЛЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Помогайте сотрудникам размышлять о развитии, разговаривайте с ними, задавайте им коучинговые (максимально открытые, побуждающие к размышлению и самостоятельному поиску решений) вопросы.

### ПРО УМЕНИЯ И СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Что у вас всегда хорошо получается?
- Что вы делаете чаще всего?
- В решении каких проблем вас всегда зовут на помощь?

### ПРО ИНТЕРЕСЫ

- Чему вам больше всего нравится учиться?
- Чему вы хотели бы уделять больше времени?
- Что бы вы делали, если бы не нужно было работать?

### ПРО СЛАБОСТИ И ТОЧКИ РОСТА

- Какие уроки вы постоянно извлекаете?
- Как ваши сильные стороны иногда работают против вас?
- Какие качества, не присущие вам, вы цените в других?

После серии вопросов и ответов вместе проанализируйте ответы и помогите сотруднику сделать выводы при помощи вопросов:

- Как соотносятся между собой ответы?
- Какая картина получается в целом?
- Можно ли выделить общие черты, тематику, точки соприкосновения?

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь — намеренное сообщение другому человеку о тех его действиях, которые ведут к достижению цели, и о тех, которые приводят к результатам, не соответствующим целям организации.

В течение жизни мы много раз получаем обратную связь. Иногда её дают прямо, иногда — косвенно. Иногда эта обратная связь позитивна, а иногда негативна. Если нам везёт, то обратная связь помогает нам узнать о себе что-то новое. Но иногда обратная связь оставляет отрицательные чувства и не помогает нам лучше работать или обучаться.

## ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Цель обратной связи — изменение поведения.

Функции:

- поддержание и поощрение действий, ведущих к успеху и дающих нужный результат;
- мотивирование;
- демотивирование;
- обучение, извлечение опыта из прошлых ошибок и неудач.

## ПОРАЗМЫШЛЯЙТЕ

- Был ли у вас опыт получения обратной связи, когда она вызвала у вас отрицательные чувства?
- Вы просили о ней или вам её «навязали»?
- Какое воздействие оказала эта обратная связь на ваши чувства и дальнейшие действия? Изменила ли она ваше поведение?
- Был ли у вас опыт получения обратной связи, когда она вызвала у вас положительные чувства?

## ПАРАДОКСЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Подача обратной связи означает построение такой «реальности», которая также много говорит о нас.
- Мы предполагаем, что мы даём обратную связь только для пользы получателя.
- Мы думаем, что люди изменяют своё поведение только благодаря информации.
- Отрицательная обратная связь накладывает на нас больше обязательств по поддержанию отношений, чем положительная.
- Мы делаем ставку на то, что другой человек будет меняться.
- Мы не хотим признать, что отрицательная обратная связь может затрагивать нечто такое, что получатель ценит и не хочет изменять.
- Мы не можем понять, что самый главный человек, который слушает нашу обратную связь — это в первую очередь мы сами.
- Мы считаем других людей очень умными, когда их обратная связь совпадает с нашим восприятием.
- Обратная связь чаще отвечает потребностям отправителя, чем получателя.
- Обратная связь больше говорит о том, кто её посылает, чем о том, кто её получает.
- Чаще всего будет склонен давать обратную связь наименее значимый человек (даже ваш лучший друг вам этого не скажет).
- Часто обратная связь ограничивает рост, а не способствует ему.

- Обратная связь даётся непреднамеренно (и часто невербально) чаще, чем намеренно.
- Когда человек развивает у себя новые навыки, он часто получает по их поводу отрицательную обратную связь.
- Обычно обратная связь не ведёт к изменениям.
- Чем более важно содержание, чем важнее для нас человек, тем сильнее мы избегаем его обратной связи.
- Чем больше человек говорит о своей восприимчивости, тем более вероятно, что при получении обратной связи он ощутит боль, почувствует себя униженным или зависимым.
- Обратная связь чаще всего приходит тогда, когда её менее всего ожидают и при самых неподходящих обстоятельствах.
- Обратная связь часто поощряет конформизм и ограничивает творчество.

## 13 КЛЮЧЕВЫХ УТВЕРЖДЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СИЛЫ КОМПАНИИ

Институт Гэллага провёл 25-летнее исследование более 80 000 менеджеров и 1 млн сотрудников более чем 400 компаний. Многие из компаний, участвовавших в исследовании, входили в список Fortune 500\*.

Благодаря опросу удалось выявить компании, где повышаются показатели производительности труда, увеличивается прибыль и снижается текучесть кадров, где менеджеры способны привлекать, мотивировать и удерживать компетентных и талантливых работников. Сила таких компаний описана с помощью 13 утверждений, на которые их сотрудники отвечают «да».

1. Я удовлетворён моей компанией как местом работы.
2. Я знаю, что от меня ожидается на работе.
3. Я располагаю материалами и оборудованием, необходимыми для правильного выполнения работы.
4. На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего.
5. За последние семь дней мне была объявлена благодарность либо меня похвалили за хорошо сделанную работу.
6. Мне кажется, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности.
7. У меня на работе есть человек, который поощряет мой рост.
8. Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются.
9. Задачи (цели) моей компании позволяют мне чувствовать важность моей работы.
10. Мои коллеги (товарищи по работе) считают своим долгом выполнять работу качественно.
11. В моей компании работает один из лучших моих друзей.
12. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе беседовал со мной о моём прогрессе.
13. В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учёбы и роста.

А как бы ответили ваши сотрудники?

\* Fortune Global 500 — рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка компании. Список составляется и публикуется ежегодно журналом Fortune.

## ЗАЧЕМ СОТРУДНИКАМ ОСВАИВАТЬ СКАЛОЛАЗАНИЕ И УЧИТЬСЯ ИГРАТЬ В ГО, объясняет Евгений Дёмин, генеральный директор компании SPLAT

Тринадцать лет назад вместе с женой Еленой и несколькими нашими друзьями мы решили, что хотим не просто работать, а делать хотя бы одного человека в день счастливее. Так появилась компания и бренд SPLAT. Мы сформулировали ценности компании и благодаря им сплотили дружную и успешную команду. Эти ценности по-настоящему разделяет каждый, кто приходит к нам.

Мы делаем ставку на постоянный внутренний рост. С каждым годом проводим всё больше обучающих программ и тренингов, не только привлекая для этого внешних специалистов, но и используя опыт и навыки внутренних тренеров.

## НАУЧИТЬ ЛЮДЕЙ СМОТРЕТЬ ШИРОКО, МЫСЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ И РАЗБИРАТЬСЯ В СУТИ ВЕЩЕЙ — ЗАДАЧА ЛЮБОГО ЛИДЕРА

Команда растёт, у нас очень много сотрудников, которые работают вне головного московского офиса, в других городах и странах. Поэтому важно, чтобы внутренняя система обучения была отлажена так, чтобы все члены команды могли учиться и развиваться наравне с московскими сотрудниками.

Научить людей смотреть широко, мыслить стратегически и разбираться в сути вещей — задача любого лидера. Каждый человек в нашей жизни нас чему-то учит, нужно только внимательнее присмотреться. Мы часто организуем внутренние мастер-классы не только для тренировки полезных в работе навыков, но и для личного роста: рисуем, учимся играть в го, осваиваем скалолазание и т. д.

## КАК НАКОРМИТЬ ГОЛОДНЫЕ МОЗГИ ЗАГРУЖЕННЫХ ТЕКУЩЕЙ РАБОТОЙ СОТРУДНИКОВ, рассказывает Серафима Гурова, руководитель PR-департамента рекламного агентства R&I Group

Когда приходится выполнять очень большой объём работы и справляться с колоссальной загрузкой, сложно заставить себя работать над собой, хотя потребность в развитии и образовании есть. Здорово, когда можно удовлетворять её прямо на работе.

Сотрудники рекламных агентств 24/7 находятся в рабочем режиме, мы очень зависим от клиентов. Объём информации и поток задач невероятно велики. Когда ты постоянно занимаешься текучкой — формулировкой смет, поиском подрядчика и др., — на новые идеи остаётся меньше времени, и ещё меньше, чтобы узнать, что происходит в мире.

Необходимо было наладить процесс получения информации обо всём самом передовом. Возникла идея: встречаться с людьми, которые делают что-то интересное и необычное, косвенно или прямо связаны с рекламной индустрией. Идеи, применимые в PR и рекламе, могут витать в любой индустрии.

## КОГДА ТЫ ПОСТОЯННО ЗАНИМАЕШЬСЯ ТЕКУЧКОЙ — НА НОВЫЕ ИДЕИ ОСТАЁТСЯ МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ

Так появилась программа Hungry Brains\*. Мы разделили её на четыре блока. Первый — реклама, маркетинг и PR, второй — медиа, третье направление — всё, что связано с искусством, арт-индустрией. Четвёртое — новые технологии. Встречи проходят раз в две недели и начинаются в 18:30, а рабочий день официально длится до 19:00 (хотя в семь вечера обычно никто не уходит). Как правило, на этих лекциях аншлаг, приходят почти все сотрудники компании.

К нам приходили сотрудники Digital October, маркетинг-директор телеканала «2x2», нам было очень интересно узнать, как устроена их эфирная сетка и почему их до сих пор не закрыли. Были люди, которые занимаются проектом «Никола-Ленивец». Они приходили целой командой, рассказывали о своей работе и специфике. Список гостей мы формируем всем коллективом. Это некоммерческий проект, наша фирма никому ничего не платит. Максимум, на что мы тратимся, — кофе, чай, пирожки.

\* Hungry Brains — "голодные мозги" (букв. пер. с англ.).

КОМПЕТЕНЦИЯ

«РАЗВИВАЮ  
СОТРУДНИКОВ  
И РАЗВИВАЮСЬ САМ»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В НКО

**О ТОМ, КАК ОДИН ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС  
ВЕРНУЛ К ЖИЗНИ «ВЫГОРЕВШЕГО»  
СОТРУДНИКА,** рассказывает Наталья Слободян,  
директор автономной некоммерческой организации  
«Общество помощи детям „Возможность“» (Уфа)

*Общество создаёт безопасную, здоровую обстановку для развития потенциала родителей и даёт возможность ребёнку расти в любви, сохраняя его семью. Оказывая экстренную помощь семьям, вплоть до предоставления временного жилья, обучая взрослых осознанному родительству, организация предотвращает новые случаи социального сиротства.*

[vozmoznost.info](http://vozmoznost.info)

В нашей организации постоянно работает социальная гостиница для мам с детьми, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, без жилья и средств. Работа координатора социальной гостиницы напряжённая. Загрузка гостиницы полная, мамы очень сложные: бывшие безпризорницы, выпускницы детских домов. Дети болеют, мамы не умеют взаимодействовать с ребёнком, много напряжения, тревоги, нервов и конфликтных ситуаций. Координатор гостиницы была на грани «выгорания». Заменить её в тот момент было невозможно. Как разрешилась ситуация — рассказывает сама координатор Алина:

«Я вспомнила случай, когда моё состояние во время работы в роли координатора гостиницы близилось к «выгоранию». Силы на исходе. Собралась с духом и пошла с вами на разговор. И меня очень удивила ваша реакция, когда я сказала, что больше не могу, „закончилась“ в этой должности, снимите меня с неё, пожалуйста! Вы меня подробно расспросили, а потом задали вопрос: „А чем бы ты хотела заниматься?“

И тут я задумалась... Потому что была уверена, что если я не справилась, то придётся уходить, причём с позором. А после этого и других уточняющих вопросов, мой мозг заработал в другом направлении — стал искать возможности в работе. Вы спросили ещё: „Что приносит тебе радость и удовлетворение в работе?“ И мы смогли найти решение этой проблемы за 1,5 часа беседы. Я понимаю трудности, которые за этим последовали — пришлось искать человека на моё место. Снова налаживать работу в гостинице. Но в этом и есть развитие — и органи-

зации, и моё. Я оценила в тот момент, что вы как руководитель заинтересованы в каждом сотруднике не как в кадре, а как в Человеке, а это другой подход. В тот момент вы открыли мне глаза на новое поле развития и расширили мои горизонты понимания должности и работы в команде».

Выводы: я, конечно, коуч, и применила коучинговый подход в беседе с сотрудником. Но для неё было важно, что она почувствовала себя не ресурсом, а Человеком. Которого ценят и который может выбрать интересующее его направление и вкладывать туда свои силы.

## КАК РАЗВИВАТЬ СЕБЯ И СОТРУДНИКОВ В ХОДЕ ПОДГОТОВКИ К ЯРМАРКЕ, рассказывает Мария Ильченко, исполнительный директор благотворительного фонда «Живи сейчас» (Москва)

*Фонд существует, чтобы развивать в России все виды помощи больным боковым амиотрофическим синдромом (БАС), о котором многие знают только потому, что им болеет знаменитый астрофизик Стивен Хоккинг, а также пациентам с другими нейромышечными заболеваниями. Фонд поддерживает пациентов, их близких и тех, кто им помогает, не замалчивая проблемы людей с такими диагнозами, стараясь изменить к лучшему качество их жизни. Кроме того, фонд продвигает исследования, которые могут привести к исчезновению БАС.*

[alsfund.ru](http://alsfund.ru)

Фонд «Живи сейчас» — организация молодая, но мы активно развиваемся. Я как руководитель знаю, насколько важны функции менеджмента для достижения результата, поэтому у нас есть практика проведения управленческих тренингов, а нашими сильными сторонами являются коммуникация в команде, умение планировать и реализовывать проекты.

В 2016 году мы подали заявку на участие в главной новогодней благотворительной ярмарке «Душевный Bazar». К моменту приёма заявок у команды фонда уже был опыт участия в небольших мероприятиях, но впервые было принято решение об участии в самой большой ярмарке наравне с другими фондами, т. е. в ситуации, когда нужно суметь выделиться, запомниться посетителям. Наш изначальный замысел, как представить организацию и оформить стенд, как оказалось, был неудачным, не соответствовал формату мероприятия и был излишне дорогостоящим для воплощения. Однако подготовка к ярмарке позволяла нам учиться и развиваться — организаторы консультировали нас по созданию концепции нашего стенда, помогли сформулировать задачи участия: в итоге мы сменили вектор и вместо продаж сувениров нацелились на популяризацию самого бренда нашего фонда, распространение информации о боковом амиотрофическом склерозе (БАС) — заболевании, с которым живут подопечные нашего фонда, о потребностях этих людей и о том, как им можно помочь.

Ещё в ходе заседания экспертного совета, на котором фонд защищал концепцию своего участия перед группой специалистов, у нас возникли договорённости с одним из сотрудников консалтинговой компании EY, курирующим вопросы устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Мы продолжили общаться и взаимодействовать, в том числе во время участия в образовательных мероприятиях программы «ПРОНКО\_2.0». Рекомендации, которые мы получили, помогли нам перенаправить свои усилия на ключевые задачи. В частности, мы создали концепцию продвижения, отвечающую одной из основных целей фонда — т. е. оказанию системной помощи людям с боковым амиотрофическим склерозом и другими нейромышечными заболеваниями, а также членам их семей. Например, мы придумали, как переработать карту Московского метрополитена, чтобы показать места, где может понадобиться разовая или системная помощь волонтеров для семей людей с БАС.

## УСПЕШНОЕ УЧАСТИЕ В «ДУШЕВНОМ BAZAR'Е» ПОЗВОЛИЛО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛУЧЕННЫЙ ОПЫТ И КОНСУЛЬТАЦИОННУЮ ПОДДЕРЖКУ В ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЕ ФОНДА

Успешное участие в «Душевном Bazar'e» позволило использовать полученный опыт и консультационную поддержку в дальнейшей работе фонда. На данный момент сотрудники фонда продолжают учиться на собственном опыте, привлекают специалистов по организации паллиативной помощи из-за рубежа, а также посещают образовательные мероприятия проекта «ПРОНКО\_2.0». Нам это помогает налаживать кросс-секторное взаимодействие для дальнейшего общения и обмена опытом.

## КАК ВОЛОНТЁРЫ НАУЧИЛИСЬ УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ, рассказывает Татьяна Чернева, руководитель и учредитель Фонда помощи и поддержки несовершеннолетних детей и пенсионеров «Звёздный порт» (Великий Новгород)

*Фонд занимается развитием инфраструктуры социальной помощи и поддержки несовершеннолетних детей и пенсионеров в Новгородской области, делая ставку на объединение в своих проектах представителей разных поколений: например, в «Папа-школу» отцы ходят вместе со своими детьми; «Бабушки на час» помогают одиноким мамам и малообеспеченным семьям; на занятиях по мультитерапии группы состоят наполовину из подростков, а наполовину из людей, как сейчас принято говорить, серебряного возраста.*

[fundstaryport.ru](http://fundstaryport.ru)

Для волонтеров, да и нередко для сотрудников общественной организации их работа здесь не является основной, им приходится совмещать её с другими занятиями — учёбой, оплачиваемой работой и др. Мы всегда привлекаем волонтеров в свои проекты в сфере экологии и постоянно сталкиваемся с тем, что люди жалуются на нехватку времени.

Чтобы разрешить эту ситуацию, мы обратились к нашим волонтерам и сотрудникам с вопросом: чем мы можем им помочь, чтобы они могли выделять время на общественную работу и при этом не жертвовать другими сферами своей жизни?

Обратная связь была несколько неожиданной. Наши волонтеры сказали, что очень хотят участвовать в проектах, но не всегда могут найти время для общественной работы. И тогда мы предложили им такое же неожиданное решение — тренинг по «тайм-менеджменту». Именно с него началось создание нашего образовательно-тренингового центра для сотрудников и волонтеров.

В первом занятии по тайм-менеджменту участвовало 11 человек: люди с интересом работали на тренинге 2,5 часа и успели выполнить ряд заданий по теме. Мы успели рассмотреть вопросы целеполагания, виды планирования, работу с эмоциональным выгоранием. Конечно, времени на глубокую проработку всех аспектов тайм-менеджмента было немного, но в целом занятие оценили как полезное — по итоговым анкетам средняя оценка составила 9,75 (из 10 возможных) баллов.

Результат не заставил себя ждать. На наше ближайшее мероприятие записалось в два раза больше волонтеров, чем мы планировали. Но это ещё не всё. Из анкет мы также узнали, что наши слушатели хотели бы принять участие в тренингах по таким темам, как «Устойчивое развитие», «Личные финансы», «Ораторское искусство», «Развитие памяти», «Диетология».

Мы поняли, как важно для наших волонтеров и сотрудников самообразование. В настоящее время планируем создать библиотеку видеолекций и книг по разным направлениям саморазвития, а также собственный тренинговый центр для проведения обучающих мероприятий.

Главный вывод, который мы сделали: развитие сотрудников и волонтеров — важная задача любого руководителя НКО, планирующего долгую и плодотворную работу своей организации.

# «ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ

## С ЧЕГО НАЧАТЬ

Проанализируйте свои управленческие компетенции, сравните их с перечнем компетенций, представленных в этом гиде. Какими из компетенций вы хорошо владеете, а какие требуют развития? Выберите две компетенции, которым вы будете уделять особое внимание в ближайший год. Составьте для себя план развития, который будет включать описание результата: по каким признакам вы определите, что укрепили недостающие вам компетенции?

Проведите такую же работу со своими сотрудниками. Лучше провести индивидуальные сессии с каждым (если организация небольшая) или с ключевыми сотрудниками — руководителями направлений или проектов (а они, в свою очередь, проведут такую же сессию со своими подчинёнными). Если в вашей организации не прописаны компетенции каждого сотрудника, обсудите те умения, которые необходимы ему для выполнения работы. Выясните, что лучше всего получается у сотрудника, какие трудности в работе у него возникают чаще всего, какие ошибки повторяются, каких знаний, навыков ему недостаёт. Вместе подумайте, каким образом сотрудник мог бы развивать и тренировать необходимые ему умения, помогите ему выбрать наиболее подходящие для него формы: тренинги, обсуждение рабочих вопросов с коллегами и получение от них обратной связи, освоение новых направлений работы, коучинг и др. Вместе с сотрудником составьте годовой план его развития.

Обратите внимание на эмоциональное состояние — своё и сотрудников/волонтёров. Есть ли у кого-то признаки эмоционального выгорания? Какие? Проанализируйте, насколько высоки риски эмоционального выгорания в вашей организации — попадает ли ваша организация в группу риска, существуют ли чёткие рамки и стандарты работы для сотрудников, есть ли у каждого точное описание его обязанностей, оговорены ли границы рабочего времени и др. Составьте перечень факторов в вашей организации, которые увеличивают риск эмоционального выгорания. Подумайте, как вы можете уменьшить влияние этих факторов и с какого из них лучше начать.

## КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Привлекайте сотрудников к обсуждению их компетенций/умений и составлению плана развития. Не делайте эту работу за них, делайте её вместе. Задавайте вопросы, проясняйте ситуацию, предлагайте варианты, делитесь опытом.

Делегируйте сотрудникам ежемесячную организацию встреч для обмена опытом и умениями (по принципу описанного выше опыта программы Hungry Brains). В качестве ведущих или спикеров приглашайте коллег из других организаций, а также собственных сотрудников и волонтёров. Ведущий встречи готовит содержание, придумывает формат, может позвать гостей. Задача встреч — развитие коллег, обмен знаниями, умениями, знакомство с тенденциями и технологиями работы в вашей сфере.

Участвуйте сами и поощряйте ваших коллег участвовать в обучающей программе ПРОНКО\_2.0. Выбирайте тренинги, семинары и дистанционные электронные курсы, которые позволяют вам развивать и укрепить недостающие умения. Во время семинаров вы сможете учиться не только непосредственно у ведущих, но и обмениваться опытом с руководителями других НКО, получать обратную связь.

## ЧТО ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- *Маркус Бакингер*. Заставьте свои сильные стороны работать: шесть этапов пути к выдающимся результатам.
- *Тимоти Голви*. Работа как внутренняя игра: раскрытие личного потенциала.
- *Манфред Кетс де Врис*. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта.
- *Розамунда Зандер, Бенджамин Зандер*. Искусство возможности: как сыграть свою лучшую партию в карьере и в жизни.
- *Дэвид Дотлих, Питер Кейро*. Тёмная сторона силы: модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнес.
- *Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев*. Личная эффективность: сбросить балласт, найти себя, достичь целей.
- *Ален де Боттен*. Радости и печали работы.
- *Чарльз Дахигг*. Сила привычки.
- *Стивен Хокинг*. Большое, малое и человеческий разум.

## КОМПЕТЕНЦИЯ

# «УБЕЖДАЮ И ОКАЗЫВАЮ ВЛИЯНИЕ»

- Делаю вклад в отношения с людьми, отношусь к другим людям с заботой.
- Аргументирую свои позицию и решения, могу отстоять свою точку зрения.
- Презентую свои идеи ярко, на языке конкретной аудитории с учётом её подготовленности и осведомлённости и тщательно готовлюсь к выступлениям/переговорам.
- Способен возразить большинству в конструктивной форме, открыто и содержательно. Управляю своими эмоциями.
- Нахожу оптимальный путь получения нужного решения и согласования.
- Использую для влияния различные коммуникативные ресурсы и инструменты.
- В своих действиях соответствую принципам делового поведения и этики, следуя взятым на себя обязательствам. Не приемлю двойных стандартов; честен, открыт и порядочен.

**ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ**

Оцените по 10-балльной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 — совершенно не владею, 10 — отлично владею. Обведите балл, который обозначает степень владения компонентом.

Постарайтесь оценить свои возможности объективно. Помните, что честная оценка позволит вам наиболее точно определить направление своего развития и сконцентрироваться на том, что наиболее актуально для вас в данный момент.

Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на количество компонентов. Запишите средний балл в соответствующей строке.

**УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ  
КОМПЕТЕНЦИЕЙ:**  
\_\_\_\_\_ **баллов**

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Делаю вклад в отношения с людьми, отношусь к другим людям с заботой.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Аргументирую свои позицию и решения, могу отстаивать свою точку зрения.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Презентую свои идеи ярко, на языке конкретной аудитории с учётом её подготовленности и осведомлённости и тщательно готовлюсь к выступлениям/переговорам.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Способен возразить большинству в конструктивной форме, открыто и содержательно. Управляю своими эмоциями.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Нахожу оптимальный путь получения нужного решения и согласования.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Использую для влияния различные коммуникативные ресурсы и инструменты.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

В своих действиях соответствую принципам делового поведения и этики, слеую взятым на себя обязательствам. Не приемлю двойных стандартов; честен, открыт и порядочен.



## КОМПЕТЕНЦИЯ

«УБЕЖДАЮ  
И ОКАЗЫВАЮ  
ВЛИЯНИЕ»КАК ЭТО  
УСТРОЕНО  
В БИЗНЕСЕ**ДЕВЯТЬ ПРАВИЛ НЕТВОРКИНГА** от Андрея Шаронова, ректора Московской школы управления (Сколково)**УМЕЙТЕ РАССКАЗАТЬ  
О СЕБЕ**

Умейте рассказать о себе кратко и ёмко. И не пытайтесь противопоставить себя тем или иным сложившимся группам. Вы не должны быть лучше или хуже любого большинства, вы всегда будете другим, самим собой. Умейте говорить об этом просто, спокойно и с достоинством.

**НЕ ПЕРЕУСЕРДСТВУЙТЕ,  
«ПРОДАВАЯ» СЕБЯ**

Не переусердствуйте, «продавая» себя при первой встрече, работайте на перспективу. Можно произвести впечатление гораздо более могущественного человека, чем вы есть на самом деле. Но редко отношения, начавшиеся таким образом, оказываются крепкими.

Не давайте обещаний, которые вы заведомо не можете выполнить. Очень важно не стараться выглядеть всемогущим, не пытаться обещать свою помощь направо и налево. Не обещать ничего, а потом постараться сделать всё, что в твоих силах, — вот что вызывает настоящее уважение.

**НЕ ОТВЛЕКАЙТЕСЬ НА ШУМ**

Знакомясь с людьми на конференциях или других крупных мероприятиях, старайтесь не отвлекаться на шум, проходящих мимо коллег, расписания и звонки, хотя это бывает сложно. Но в противном случае, возвращаясь с таких мероприятий домой, вы будете ощущать досаду, что напрасно потратили время и не вынесли для себя ничего толкового.

**ПОЙМИТЕ СОБЕСЕДНИКА**

Если уж вы тратите на человека часть своей жизни, пусть даже совсем небольшую, то стоит его выслушать и понять, что им движет. И лишь после этого делать выбор: либо с этим человеком сблизиться, либо прекратить с ним общение навсегда.

### **НЕ СТАРАЙТЕСЬ ПОНРАВИТЬСЯ ВСЕМ**

Помните, что вы не должны нравиться всем. У вас будут и сторонники, и противники. Определитесь, чьим мнением вы дорожите и на какую аудиторию работаете. Моя лакмусовая бумажка — всеобщие аплодисменты и улыбки. Они означают, что твой результат тривиален, ты не смог ничего кардинально поменять. Если же цель ваших действий — заставить максимально широкую аудиторию полюбить вас, то это уже нарциссизм.

### **НЕ СМЕШИВАЙТЕ ДРУЖБУ И БИЗНЕС**

Лучше не смешивать друзей и деловых партнёров. С партнёрами вы делаете бизнес и зарабатываете деньги, волей-неволей стараясь сохранять хорошие отношения. С друзьями вы строите близкие отношения, но вы не зарабатываете с ними деньги, более того, иногда даже тратите на них — и деньги, и эмоции.

### **БУДЬТЕ ОТКРОВЕННЫ**

Чтобы у собеседника не создавалось иллюзий, иногда проще сказать ему откровенно, что у вас нет предмета для разговора. Подобная прямота экономит время, а иногда ещё и заставляет собеседника раскрыться с неожиданной стороны. Когда я понимаю, что смысла встречаться нет совсем, то пытаюсь изначально задавать прямые вопросы об этом, чтобы заставить человека засомневаться в необходимости продолжать общение. Но не бывает бессмысленных встреч — даже случайные люди могут натолкнуть вас на решение долго мучавшей проблемы.

## **ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ ЧЕЛОВЕК ДОЛЖЕН СТАВИТЬ СЕБЯ В НЕУДОБНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ, МЕНЯТЬ РАБОТУ И ОКРУЖЕНИЕ**

### **ДЕРЖИТЕ СЕБЯ В ФОРМЕ**

Держите себя в форме и проверяйте, насколько вы способны адаптироваться к новому кругу общения, задачам, ритму жизни. Время от времени человек должен ставить себя в неудобное положение, менять работу и окружение.

У меня было несколько таких личных вызовов. Когда я с поста замминистра пришел в «Тройку Диалог», то осознал, что знаю меньше, чем любой Associate\*, не так свободно говорю по-английски, не так оперативно умею реагировать на письма, и мои знания и опыт ничего не значат. Подобные ситуации и злят, и мотивируют лучше всего.

\* Associate — «ассоциат», один из грейдов, определяющий группу невысоких должностей в инвестбанках и консалтинговых компаниях.

## КАК УБЕДИТЬ КОГО-ТО ИДТИ ВАШЕЙ ДОРОГОЙ, объясняет Аркадий Морейнис, предприниматель и инвестор, основатель «фабрики стартапов» «Главстарт» и создатель сервиса Price.ru

- В «Законах Мерфи» описано ключевое правило политика: «Найди толпу, которая куда-то идёт, и встань впереди неё».
- Можно вывести аналогичное правило для стартапа: «Найди толпу, которая ходит куда-то привычной дорогой, и покажи ей более короткий или дешёвый путь туда же».

## ЗВАТЬ ТОЛПУ ЛЮДЕЙ ЗА СОБОЙ В СВЕТЛОЕ БУДУЩЕЕ ЧЕРЕЗ БУРЕЛОМЫ И БОЛОТА — ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛО, ДОРОГО И ДОЛГО

- Звать толпу людей за собой в светлое будущее через буреломы и болота, убеждая их свернуть с привычной дороги, — очень тяжело, дорого и долго.
- Гораздо проще убедить их в том, что «светлое будущее» — это та же цель, к которой они и так шли по привычной дороге.
- Но ваша дорога должна оказаться всё равно короче или дешевле.

# КАК СОЗДАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИТ ДОБИТЬСЯ ЖЕЛАЕМОГО ОТ ИНВЕСТОРОВ, рассказывает Аркадий Морейнис

1. Поймите, кто будет слушать вашу презентацию.
2. Определите одну главную вещь, которой вы хотите добиться от аудитории.
3. Сформулируйте один главный аргумент, который может убедить вашу аудиторию. Проверьте, что этот аргумент не о том, что вы сделаете, а том, что они получат в результате.
4. Изложите три важных факта, на которые опирается ваша аргументация. Убедитесь, что это факты, а не ваши домыслы: приведите источники или результаты своих экспериментов.
5. Обрисуйте три главных действия, которые вы предпримете, чтобы три важных факта превратить в один главный результат, который получают те, кто вас слушает.

Убедитесь, что эти действия логично следуют именно из трёх главных фактов и логично приводят именно к одному главному результату.

Итоговая структура презентации:

- название и суть проекта;
- главный аргумент;
- три факта;
- три действия;
- что вы уже сделали;
- чего вы хотите от тех, кто вас слушает.

Это не единственный вариант построения презентации. Но с такого варианта полезно начинать, потому что он заставляет концентрироваться на:

- фактах,
- действиях,
- осознании того, что слушающих интересует только то, что могут получить они, а не то, что собираетесь сделать вы,
- и логической связи между этими вещами.

## КОМПЕТЕНЦИЯ

«УБЕЖДАЮ  
И ОКАЗЫВАЮ  
ВЛИЯНИЕ»КАК ЭТО  
УСТРОЕНО  
В НКО

**КАК УБЕДИТЬ ГОРОД ПОСТРОИТЬ  
ЭКСТРИМ-ПАРК**, рассказывает Валентин  
Работенко, директор молодежной региональной  
общественной спортивной организации «Центр  
паркура «Оффбитс» (Ставрополь)

*Деятельность центра ориентирована на развитие потенциала каждого участника через объединение разных людей, чтобы выйти за пределы паркура. Не важно, кто ты — журналист, слесарь, маркетолог, фотограф, строитель. За несколько лет клуб разросся, появились новые направления уличных субкультур. Теперь это не только паркур, но ещё и фриран, воркаут, стрит-дэнс, стрит-арт, даунхилл, трикинг и стритбол. В конце 2016 года появились творческие направления: фото, видео, журналистика, медиамаркетинг.*

[offbeats.ru](http://offbeats.ru)

Несколько лет назад, когда мы только начинали свою деятельность в форме общественной организации, передо мной стояла задача построить первый в Ставрополе экстрим-парк, в который войдут конструкции для паркура, скейбординга и ВМХ (выполнение трюков и преодоление препятствий на велосипедах).

Естественно, в 2012 году никто из городских властей и слышать об этом не хотел, мы всегда получали ответ, что денег нет. И тогда я решил пойти немного другим путём.

Во-первых, я узнал, что при главе администрации города существует молодёжный совет, и вошёл в его состав. И хотя я написал проект по развитию уличного спорта, другими словами, обосновал необходимость создания экстрим-парка, проблема всё же не решилась. Да, теперь меня слышали те, кто принимает решения, но ответ оставался почти таким же, как прежде: проект хороший, но сейчас много других задач в приоритете, возможно, рассмотрим позже.

Следующим шагом стало решение популяризировать уличные виды спорта. Для этого придумали проект «Доброе Шоу», смысл которого был довольно прост — выступления на улице с целью собрать деньги, чтобы купить спортивный инвентарь для детей-сирот, живущих в дет-

ских домах, и устроить им праздник. Без грантов, поддержки и спонсоров. Примерно после пятой такой акции о наших событиях сообщили уже все городские СМИ.

Но и тогда власти продолжали отвечать привычными формулировками: дефицит бюджета, неприоритетное направление...

Но почва для положительного решения была уже подготовлена, о наших акциях знал весь город, и нужно было приложить ещё немного усилий, чтобы, наконец, убедить администрацию. На одно из заседаний Совета при главе администрации города я пригласил всех журналистов, с которыми работал в рамках проекта «Доброе Шоу». И снова поднял вопрос о необходимости создания в нашем городе экстрим-парка, который позволит проводить спортивные мероприятия и создаст новое пространство для молодых людей. Я привёл в пример успех акций «Доброе шоу» и позитивный отклик жителей на эту инициативу. И тогда глава администрации наконец произнёс: «Я думаю, мы сможем найти решение этой проблемы». Десятки журналистов зафиксировали ответ мэра, в зале было много телекамер, поэтому я подумал, что надо не упускать момент и закрепить договорённость: «Когда мы сможем получить чёткий ответ о строительстве, каковы будут сроки реализации проекта, а главное — где город возьмёт деньги, которых обычно нет?» Ответ мэра меня удовлетворил: «Найти деньги — наша работа, завтра мы свяжемся с вами, чтобы детально обсудить проект, который вы предлагаете, и начнём подбирать землю под парк».

## Я УВЕРЕН, ЧТО КЛЮЧЕВЫМИ ФАКТОРОМ БЫЛО ТО, ЧТО МЫ ПЛАНОМЕРНО И ГРАМОТНО ДОНОСИЛИ ВАЖНОСТЬ ИДЕИ ВСЕМ ПОТЕНЦИАЛЬНО ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ СТОРОНАМ

Это была настоящая победа, к которой только я шёл два года, а до меня проект создания экстрим-парка в городе пытались «пробивать» 11 лет. Первый в Ставрополе экстрим-парк открылся в том же 2012 году. Сейчас его закрыли на ремонт, так как за пять лет он изрядно поизносился, популярность у него огромная. Я уверен, что ключевыми фактором было то, что мы планомерно и грамотно доносили важность идеи всем потенциально заинтересованным сторонам — городским властям, жителям, СМИ. Но мы на этом не остановились, поэтому за прошедшие пять лет городские власти построили ещё несколько спортивных площадок, привлекая для этого внебюджетные средства.

## КАК ПРАВИЛЬНО ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ СЛУЧАЕМ, ПОКА СТОИШЬ В ОЧЕРЕДИ ЗА АВТОГРАФОМ К ИЗВЕСТНОМУ АКТЁРУ, рассказывает Анна Цепя, АНО «Волонтёры Крыма»

*Некоммерческая организация, объединяющая волонтеров Крыма, работает в нескольких направлениях: «Дом Для Вещей» (бесплатный склад для нуждающихся), «Преображая Город» (субботники, ремонт детских площадок, обустройство зон отдыха, уличные библиотеки и многое другое), помощь детским домам Крыма, поддержка донорства, программа «Спортивное Детство», проект «АртКрым» и др.*

[vk.com/volonterykryma](https://vk.com/volonterykryma)  
[facebook.com/volonterykryma](https://facebook.com/volonterykryma)

Представители нашей команды регулярно посещают расширенные заседания Общественной палаты региона, хотя мы и не входим в её состав. Одна из встреч была торжественной, на неё был приглашён актёр Михаил Пореченков, и после заседания многие участники захотели получить автограф известного актёра, поговорить с ним. В зале образовалась «пробка», протиснуться сквозь которую к выходу было нелегко. Пришлось стоять и ждать, когда люди начнут расходиться.

И вот я стою, смотрю по сторонам в надежде найти проход, и вдруг понимаю, что передо мной стоит собственной персоной Александр Сергеевич Баталин, председатель правления завода «Фиолент». Сразу поясню, что попасть к нему на встречу сложно, тем более если ты «с улицы», без рекомендаций и хочешь что-то попросить для своей организации. Я подхожу и завязываю разговор, который вроде ни к чему не обязывает, но в то же время показывает, что я в теме, посещаю мероприятия, знаю в лицо кого надо. На одной из конференций, говорю, вы высказали такую-то мысль, а на сегодняшнем заседании она была продолжена таким-то образом, и это хорошая идея, люди хорошо на неё реагируют. Собеседник, конечно, тут же включился в разговор и продолжил развивать эту мысль.

Дальше мне уже нетрудно было представиться, назвать свою организацию и в продолжение темы рассказать, что мы сейчас открываем общественную столярную мастерскую. «Такая, знаете, общественно-полезная площадка в городе, куда может прийти любой человек и поработать с деревом, мы будем проводить мастер-классы для пап и детей».

## Я ЗАВЯЗЫВАЮ РАЗГОВОР, КОТОРЫЙ ВРОДЕ НИ К ЧЕМУ НЕ ОБЯЗЫВАЕТ, НО В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО Я В ТЕМЕ, ПОСЕЩАЮ МЕРОПРИЯТИЯ, ЗНАЮ В ЛИЦО КОГО НАДО

— А это хорошая идея, — отозвался Александр Сергеевич. — Кстати, а давайте мы вам дадим инструменты для вашей мастерской. (Замечу, что завод «Фиолент» изготавливает электрооборудование.)

Баталин вручает мне свою визитку, на следующий день мы созваниваемся с его секретарём, а уже через неделю получаем в пользование шлифовальные станки, лобзики и прочее оборудование.

Вот так удачно я впервые применила на практике упражнение «Презентация в лифте».

## КАК СОБРАТЬ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ЯРМАРКЕ В 30 РАЗ БОЛЬШЕ ДЕНЕГ, ЧЕМ ПОТРАТИЛИ НА ЕЁ ПОДГОТОВКУ,

рассказывает Наталья Епихина, уполномоченный по правам человека Рязанской области и президент Благотворительного фонда «Наши дети» (Рязань)

*Фонд помогает детям с инвалидностью в Рязанской области, стараясь сделать их жизнь счастливой. Основные направления работы фонда: социализация детей, их реабилитация, работа с родителями, изменение отношения к людям с инвалидностью и создание доступной среды.*

[vk.com/nashideti62](https://vk.com/nashideti62)  
[facebook.com/bfnashideti](https://facebook.com/bfnashideti)

В 2016 году мы рискнули подать заявку на участие в крупнейшей в России новогодней благотворительной ярмарке «Душевный Bazar». В тот момент мы не понимали, какого объёма усилия от нас потребуются. Наш фонд оказался единственным из региональных НКО, кто прошёл строгий отбор на экспертном совете и при конкурсе три организации на место не только достойно подготовил презентацию, но и выделился профессиональным подходом к участию в ярмарке. И всё же поначалу мы оказались не готовы к требованиям и ожиданиям организаторов. Концепцию участия в «Душевном Bazar'e» пришлось экстренно перерабатывать, привлекать партнёров и искать, как максимально возможными (а главное, простыми) способами показать аутентичность нашего региона, работу фонда и привлечь внимание именно к нашему стенду. Как новичкам, нам приходилось непросто среди «старичков», знакомых со спецификой ярмарки, её гостей и требованиями организаторов. Тем удивительнее нам были доброжелательность устроителей ярмарки и готовность тратить на нас время.

Мы внимательно прислушивались к советам организаторов, участвовали во всех встречах и мастер-классах, приобрели новый опыт и смогли применить его при подготовке к ярмарке. Мы решили привлечь жителей Рязани, партнёров, а также подопечных нашего фонда — и все они с радостью помогли готовиться к «Душевному Bazar'у». Как итог, мы пришли к прекрасной концепции «Деревенская ярмарка», для которой приготовили уникальные чаи с травами и ягодами, собрали огромное количество игрушек hand-made, не потратив при этом ни копейки. Настоящая деревенская телега, игрушки, чай в прекрасной упаковке, национальные костюмы всех сотрудников фонда — всё это досталось нам бесплатно. Затраты на сувенирную продукцию, рекламную кампанию, дорогу, проживание и изготовление и оформление стенда для фонда из Рязани составили всего пять тысяч рублей.

На ярмарке Фонду удалось удивить московских гостей и собрать более 160 000 рублей за один день, что намного больше, чем у многих «старых» участников «Душевного Bazar'a»! Чистая прибыль составила 155 тысяч рублей, что в 31 раз превысило сумму затрат — невероятный фандрайзинговый эффект акции оказался хорошим стимулом и в дальнейшем принимать участие в подобных масштабных мероприятиях.

# «ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ

## С ЧЕГО НАЧАТЬ

Расширяйте свои деловые контакты.

- Подумайте, для решения каких задач вам не хватило наличия уже установленных отношений, знакомств? Кто был бы вам полезен, чтобы найти информацию, согласовать вопрос, посоветоваться?
- Составьте список контактов «ближайшей зоны развития»: с кем вам стоило бы познакомиться лучше, какую ценность для вашей деятельности это бы имело.
- Определите и запишите перечень поводов и ситуаций, в которых будет уместно установить такие контакты. Участвуйте в мероприятиях, которые посещают интересующие вас люди.
- Продумайте, как вы будете знакомиться, что будете говорить о себе и своей организации. Всегда имейте наготове несколько запоминающихся историй, которые подчёркивают сильные стороны вашей организации.

Попробуйте на ближайших мероприятиях применить метод «презентация в лифте». Подойдите к кому-то из интересующих вас потенциальных партнёров, представьтесь, завяжите разговор. Постарайтесь заинтересовать вашим проектом — кратко представьте идею, расскажите о выгодах партнёрства, возможностях и значимости сотрудничества. В дальнейшем, вне зависимости от результата — сложилось партнёрство или нет, — проанализируйте этот эпизод: удалось ли вам заинтересовать собеседника, какими средствами, если не удалось — то почему, и что бы вы могли сделать по-другому, чтобы добиться желаемого результата.

Вспомните и проанализируйте ситуацию, когда вы как руководитель не смогли сказать «нет», и это негативно повлияло на положение дел. Что мешало вам отказать? Как часто вам удаётся отказывать в необходимых случаях? Какими словами вы могли бы сформулировать отказ, чтобы он был услышан собеседником?

## КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Протестируйте презентацию какой-либо своей идеи/проекта на своих коллегах. Представьте им свою идею или проект, затем попросите их взять на себя роль «адвоката дьявола» и задавать вам вопросы, которые ставят под сомнение идею или способность вашей организации воплотить её в жизнь. Ищите ответы, аргументы. В конце упражнения попросите коллег поделиться, что именно в ваших ответах убеждало их поверить вам и вызывало желание поддержать проект.

Устройте в своей организации «День дружбы» и пригласите ваших партнёров. Попросите их поделиться историями о том, как они принимали решение стать вашими партнёрами, что убедило их (или кто), какие факторы позитивно повлияли на это решение.

Попросите ваших сотрудников подготовить «идеальную презентацию» вашей организации. Дайте возможность им самим определить, что значит идеал в этой ситуации. Вместе проанализируйте её, отметьте сильные и слабые стороны презентации, попросите доработать с учётом совместно выработанных рекомендаций.

## ЧТО ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- *Брайан Трейси*. Сила обаяния. Как завоёвывать сердца и добиваться успеха.
- *Марк Гоулстон*. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров.
- *Стивен Кови*. Семь навыков высокоэффективных людей.
- *Кейт Феррацци*. Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга.
- *Томми Сполдинг*. Связи не главное. Главное — их качество.
- *Роберт Чалдини*. Психология влияния: как научиться убеждать и добиваться успеха.
- *Отто Крюгер*. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим.
- *Марио Якобони*. Отражаясь в людях: почему мы понимаем друг друга.
- *Джим Хоуден*. Искусство вовлечения. Как максимально полно раскрыть потенциал сотрудников.
- *Тимоти Голви*. Работа как внутренняя игра: раскрытие личного потенциала.

## КОМПЕТЕНЦИЯ

# «УПРАВЛЯЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ ЭФФЕКТИВНО»

- Принимаю изменения и быстро адаптируюсь к новым условиям.
- Понимаю изменения и эффективно объясняю их сотрудникам, являюсь проводником изменений.
- Проявляю творческий подход, открыт новым идеям, ищу новый способ действия в новых условиях.

## ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ

Оцените по 10-балльной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 — совершенно не владею, 10 — отлично владею. Обведите балл, который обозначает степень владения компонентом.

Постарайтесь оценить свои возможности объективно. Помните, что честная оценка позволит вам наиболее точно определить направление своего развития и сконцентрироваться на том, что наиболее актуально для вас в данный момент.

Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на количество компонентов. Запишите средний балл в соответствующей строке.

## УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЕЙ:

\_\_\_\_\_ баллов

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○  |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Принимаю изменения и быстро адаптируюсь к новым условиям.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○  |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Понимаю изменения и эффективно объясняю их сотрудникам, являюсь проводником изменений.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○  |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Проявляю творческий подход, открыт новым идеям, ищу новый способ действия в новых условиях.

Мы рекомендуем после изучения главы вернуться к шкале на предыдущей странице и ещё раз оценить степень владения компетенцией. Это позволит вам наиболее точно определить свой текущий уровень.

После этого в форму, расположенную справа, запишите три компонента с наименьшим количеством баллов.

| Компонент | Уровень владения (баллы) |
|-----------|--------------------------|
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |

КОМПЕТЕНЦИЯ

«УПРАВЛЯЮ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ  
ЭФФЕКТИВНО»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В БИЗНЕСЕ

**КАК ВДОХНОВЛЯТЬ НА ПЕРЕМЕНЫ КОМАНДУ, РАБОТАТЬ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ КОЛЛЕГ И СОХРАНЯТЬ СПОКОЙСТВИЕ, КОГДА ВАС КРИТИКУЮТ,** — на эти и другие важные рекомендации ориентируются менеджеры «Альфа-Банка» в процессе управления изменениями

**ПОМНИТЕ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО  
НОВОВВЕДЕНИЙ ТЕРПЯТ  
НЕУДАЧУ**

Наиболее успешные новаторы двигаются постепенно и учатся на своих ошибках. Эдисон предпринял 3000 попыток при испытаниях своей лампочки. Проводите много быстрых экспериментов, не предполагающих крупных последствий, чтобы увеличить свои шансы на успех. Например, испробуйте пять способов проверить какой-либо сервис вместо одного тщательно спланированного. Ищите в неудачах общие черты, которые никогда не характеризуют успехи. Пусть ваш план выстраивается на основе экспериментов.

**ОТВЕРГАЙТЕ СВОИ  
ИЗЛЮБЛЕННЫЕ РЕШЕНИЯ**

Они мешают росту и изменениям. Определите, что вы сделали бы с наибольшей вероятностью, а потом не делайте этого. Выделите некоторое время — поговорите с окружающими, поищите параллели в других организациях. Поговорите с экспертом о далёкой от вас области знаний, ищите необычные или странные факты, относящиеся к вашей проблеме, и определите, о чём они говорят. Проведите «мозговой штурм» со своей командой по решению проблемы.

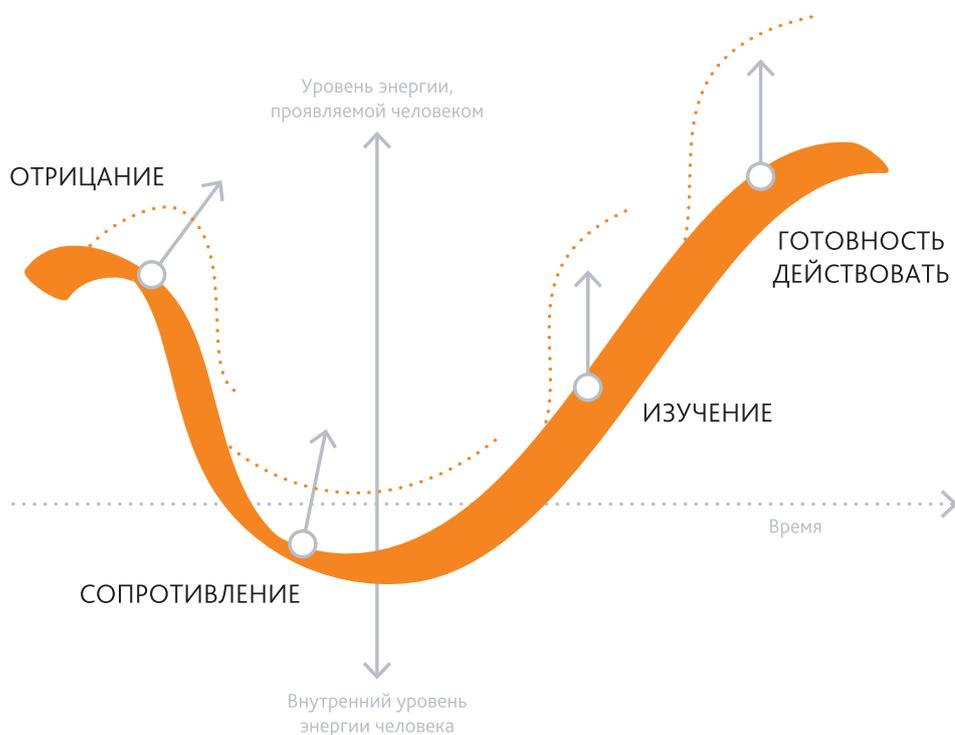
**ВЫКЛЮЧИТЕ ВНУТРЕННЕГО  
КРИТИКА**

Научитесь принимать вещи такими, какие они есть, собирая всю информацию, чтобы укрепить доверие и избежать критики. Любой разумный

человек, обладающий полной информацией, способен принимать верные решения, но некоторые могут делать это, имея в своём распоряжении гораздо меньше. Попробуйте разрешить какую-либо проблему, попробуйте записать свои предполагаемые шаги на разных этапах данного процесса. Возвращайтесь к этому списку по мере сбора новых данных. На каком этапе вы приняли бы то же самое решение, что и сначала, при условии, что в текущий момент вы располагаете бóльшим количеством данных или полной информацией? В большинстве случаев окажется, что вы могли бы прийти к решению задолго до того, как фактически сделали это. Многие из нас ждут неделю или две, но наше решение уже готово и не меняется за это время.

## УЗНАЙТЕ ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ ИЗНУТРИ И УПРАВЛЯЙТЕ ИМ

Чаще всего можно выделить четыре стадии процесса изменений: отрицание, сопротивление, изучение, готовность действовать.



### НА СТАДИИ «ОТРИЦАНИЕ»:

- Дайте людям время.
- Информировать людей о происходящем.
- Дискутируйте с сотрудниками, опираясь на факты.
- Объясняйте, что их ожидает.

### НА СТАДИИ «ИЗУЧЕНИЕ»:

- Сосредоточьтесь на приоритетах.
- Устанавливайте краткосрочные цели.
- Активно обучайте новому поведению.

### НА СТАДИИ «СОПРОТИВЛЕНИЕ»:

- Внимательно слушайте.
- Отнеситесь с пониманием к чувствам сотрудников.
- Не отвечайте агрессией на агрессию.
- Позвольте людям высказаться.

### НА СТАДИИ «ГОТОВНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ»:

- Занимайтесь командообразованием.
- Говорите «спасибо» за следование новому.

## **РАБОТАЙТЕ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ**

- Создайте комфортную обстановку и атмосферу включённости в процессе перемен. Развивайте у сотрудников уверенность в своих силах и приверженность к переменам, давайте им возможность понять их собственные интересы и реализовать их в работе так, чтобы это способствовало осуществлению общих целей организации.
- общайтесь с сотрудниками. Кроме того, честно рассказывайте им о текущей ситуации. Чётко объясняйте, как долго будут продолжаться перемены, каковы будут их последствия. Давайте работникам своевременную информацию. Молчание руководства порождает сомнения и распространение слухов, которые подрывают доверие к менеджерам. Не сообщайте сразу слишком много информации, так как людям нужно время, чтобы её «переварить».
- Поддерживайте аргументированные предложения коллег.
- Информируйте сотрудников о преимуществах перемен и о том, как они помогут улучшить ситуацию в будущем.
- Лично встречайтесь с людьми, которые сопротивляются переменам, и давайте подробные ответы на их возражения. Лучший способ реакции на возражение — это вопрос: «Допустим, всё так, как ты говоришь. Что позволит тебе тем не менее поддержать идею?»
- Подключайте ключевых людей к процессу принятия решений. Если заинтересованные люди участвуют в принятии решений, им легче принять изменения.

## **БРОСАЙТЕ ВЫЗОВ СТАТУС-КВО**

Креативность предполагает сочетание двух до этого не связанных вещей или изменение нашего мнения о них. Она также предполагает выдвижение идей без вынесения суждений о них на первом этапе. Люди, преуспевшие в этой области, также нетипичны: они могут быть шутниками, упрямыми и отвергающими многие правила. Вам, возможно, придётся подстраиваться под них и предоставить им свободу действий. Вы не получите ничего нового, следуя обычной схеме с установленными целями и сроками.

## **ПОВЫШАЙТЕ СТЕПЕНЬ СВОЕЙ ПЕРЕНОСИМОСТИ РИСКА И ИЗМЕНЕНИЙ**

Позволяйте окружающим экспериментировать. Больше делегируйте, отбирайте для этого мелкие дела, которые вы выполняете правильно. Выбирайте лёгкую часть большого проекта, затем беритесь за пару более сложных частей. По завершении проводите обзор достигнутого, чтобы выяснить, что шло верно, а что — нет.

## **ПОНИМАЙТЕ СВОИ РЫНКИ**

Чем ваши клиенты занимались в прошлом? В чём достигали успеха ваши конкуренты? Какие новые товары или услуги обманули ожидания, а какие пользовались спросом? Почему? Поговорите с людьми, занимающимися стратегическим планированием, о своей организации. Обращайтесь к экспертам. Поговорите с ключевыми клиентами. Консультируйтесь со своей командой.

## **ЗАЩИЩАЙТЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

В самом начале вы, вероятно, ощутите нехватку ресурсов. Вам придётся иметь дело с другими отделами и противниками инноваций. Будьте готовы отстаивать свою точку зрения снова и снова. Какую проблему решит предлагаемое вами нововведение? Как оно может помочь организации или другим отделам? Тщательно продумайте, к кому вы будете обращаться и как вы будете добиваться поддержки. Прибегайте к таким аргументам, как общественная польза, торгуйтесь, работайте над тем, чтобы минимизировать отрицательное влияние на окружающих. Определите потребности и интересы групп и отдельных людей и апеллируйте к ним.

**ВДОХНОВЛЯЙТЕ СВОЮ КОМАНДУ**

Нововведения проводить сложнее, чем работать в обычном режиме. Празднуйте ваши победы, отмеряйте продвижение к цели мелкими шагами, попросите участников группы сообщать вам о достигнутых перспективных результатах, объясните им общие причины предлагаемых вами инноваций, часто повторяйте, почему это так важно. Устанавливайте частые контрольные точки и мелкие (промежуточные) цели. К неудачам относитесь как к восхитительным возможностям научиться делать что-либо лучше.

**УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ВЫ РАЗДЕЛЯЕТЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

Быть лидером рискованно. Вам придётся защищать то, что вы делаете, поэтому сначала вам необходимо убедить себя, что вы на правильном пути. Будьте готовы объяснять снова и снова. Критика исходит от противников вашего предложения, от людей, плохо воспринимающих перемены, и тех, кто всегда будет говорить, что можно было сделать по-другому, лучше и дешевле. Чтобы подготовиться к этому, подумайте о десяти возражениях, которые могут перед вами возникнуть, и продумайте свои ответы. Терпеливо выслушайте своего оппонента, признайте его опасения, а затем объясните, почему вы думаете, что перемены принесут пользу. Критикуйте позицию, а не человека.

**ОЖИДАЙТЕ ПРОБЛЕМ**

Признайте, что от 20 до 50% времени будет потрачено на устранение неполадок, исправление ошибок и выяснение того, что пошло не так. Относитесь ко всему этому как к возможности научиться чему-либо. Это неотъемлемая часть работы по управлению изменениями.

## БУДЬТЕ ГОТОВЫ ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ «ЧТО?» И «ПОЧЕМУ?», ОСТАВЛЯЯ НА УСМОТРЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОТВЕТ НА ВОПРОС «КАК?»

**СОХРАНЯЙТЕ СПОКОЙСТВИЕ, ЕСЛИ ВАС КРИТИКУЮТ**

Дайте своему оппоненту высказаться, но не реагируйте прямо или немедленно. Сделайте паузу. Слушайте. Кивайте. Задавайте проясняющие вопросы. Задавайте открытые вопросы, предлагайте помощь: «Что я могу сделать, чтобы помочь?» Перефразируйте аргументы своего оппонента, чтобы он понял, что вы его услышали. Вам не нужно пытаться его успокоить, просто слушайте и принимайте тот факт, что он раздражён. Ваша цель — выровнять ситуацию, чтобы вернуться к более конструктивному обсуждению.

**НАХОДИТЕ ИСТОРИЧЕСКИЕ ПАРАЛЛЕЛИ, КОТОРЫЕ ПОДДЕРЖИВАЮТ ИДЕИ ИЗМЕНЕНИЙ**

В истории всегда найдётся множество фактов, которые помогут вам проиллюстрировать вашу ситуацию. При формировании «Совета президентов» Гарри Трумэн обращался в национальный архив, чтобы узнать, что делали другие в схожих ситуациях.

**ТРЕНИРУЙТЕ КОММУНИКАЦИЮ**

Будьте готовы ответить на вопросы «что?» и «почему?», оставляя на усмотрение сотрудников ответ на вопрос «как?». Согласно исследованиям, люди работают усерднее, когда у них есть ощущение выбора относительно того, каким способом они будут выполнять новые и незнакомые задачи. Тренируйтесь объяснять нововведения людям разных статусов, возрастов и профессий: особо удачные примеры, метафоры и фразы фиксируйте и используйте в дальнейшем.

# КАК ПРЕОДОЛЕТЬ НЕПОНИМАНИЕ И САБОТАЖ СОТРУДНИКОВ ПРИ ВВЕДЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ, рассказывает Валерий Беспалов, менеджер проектов конструктора путешествий Timescenery

В рамках одного из моих проектов в мои обязанности входили задачи по модернизации существующих и внедрению новых процессов, связанных с обслуживанием клиентов. Такое совмещение только играло мне на руку. Приходилось оставаться играющим тренером: следить за загрузкой агентов, включаться в проблемные кейсы с партнерами и клиентами. В результате я выработал несколько приёмов.

**Первый совет: быть в курсе рутинной работы своих коллег и особенно подчиненных.** Заниматься хотя бы время от времени их задачами. Так вы сможете быть в курсе того, сколько времени уходит на то или иное задание. В случае проблем вы сможете адекватно оценить их масштаб, сложность и ответственность сотрудника.

Офлайн-туризм — очень консервативная отрасль. Для многих сотрудников было сложно изменить свои привычки — так уж устроен мозг. На рынке туризма это проявляется очень ярко. «Мы так работали всю жизнь, и всё хорошо!» — главный аргумент. При введении новых процессов, которые были направлены на сокращение времени выполнения стандартных запросов клиентов, приходилось сталкиваться с разным — от непонимания сотрудников до самого настоящего саботажа. В результате этого даже сроки тестирования нововведений срывались нещадно. От членов команды ожидалось не только следование новым правилам, была нужна адекватная обратная связь, а не ответы «раньше всё было хорошо, теперь всё плохо».

**Из этого следует второй совет: рассказывайте о новых проектах всем.** Короткая летучка в начале недели, на которой вы расскажете, что происходит с действующими проектами, какие результаты достигнуты в прошлых (даже если был полный провал!) и что (главное — зачем!) вы планируете делать дальше, поможет наладить отношения и добиться взаимопонимания.

**Третий совет: ищите единомышленников.** Тех, кому интересна тема. Не заставляйте, не грозите вычетами из зарплаты — это не работает, это прямой путь к саботажу.

**Четвёртый совет: рассказывайте о выгоде, которую получит каждый из сотрудников от достижения целей проекта.** Если прямой и самой очевидной выгоды, то есть денег, нет, ищите глубже. Если вы улучшаете процессы, значит, сотрудники в итоге смогут выполнять больше задач (в моём случае это были запросы клиентов) за то же самое время, а значит, легче заработать на бонус от продаж. Если выгода в получении новых знаний, значит, придумайте вместе с сотрудником, как он этими знаниями сможет воспользоваться в будущем (может быть, даже в другой компании).

## КОМПЕТЕНЦИЯ

«УПРАВЛЯЮ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ  
ЭФФЕКТИВНО»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В НКО

**О ТОМ, КАК БЫСТРО И УСПЕШНО ИЗМЕНИТЬ КОНЦЕПЦИЮ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ОТВЕТ НА ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ,** рассказывает Дарья Алексеева, учредитель магазинов Charity Shop и благотворительного фонда «Второе дыхание»

*В руках сотрудников благотворительного магазина ненужная одежда становится ценным ресурсом для социальных изменений и даёт шанс на лучшее будущее людям, попавшим в сложную жизненную ситуацию. Особенность Charity Shop в том, что проект не только перечисляет всю прибыль на благотворительность в подопечный фонд «Второе дыхание», но и привлекает к работе людей из социально незащищенных групп, давая им возможность подрабатывать и становиться частью общего дела.*

[charity-shop.ru](http://charity-shop.ru)  
[bf-secondwind.ru](http://bf-secondwind.ru)

## ЧТО ДЕЛАТЬ С ТОННАМИ ОДЕЖДЫ

В 2014 году мы открыли в Москве первый благотворительный магазин Charity Shop. Основой проекта была уже существующая и довольно популярная в Европе и США концепция благотворительных магазинов. Изначально бизнес-модель виделась нам так: мы будем принимать только вещи известных брендов и продавать их со скидкой 80–90 % от стоимости в обычном магазине, а вырученные деньги передавать на благотворительность.

Но первоначальные идеи постоянно перерабатывались по мере возникновения новых вводных данных, строились новые проекты и программы в рамках существующего бренда, открывались новые магазины Charity Shop.

Концепция «западного благотворительного магазина» продержалась у нас недолго: помимо пригодных для продажи хороших вещей, люди стали приносить вообще любую одежду. Нам пришлось экстренно продумывать варианты переработки одежды сомнительного качества. Когда её объем достиг нескольких тонн в месяц, пришлось искать общий язык с текстильными предприятиями, использующими вторичное сырьё для производства технических материалов. Мы ездили на фабрики и уговаривали брать наше сырьё, учились торговаться.

В итоге коллаборация с перерабатывающими предприятиями в Ивановской области и локальными ткацкими мастерскими в Архангельской привела к появлению новых товарных единиц в ассортименте магазинов: домотканые сумки и коврики, тряпки для автомобилистов. Этот наш экологический проект не окупается — фабрики оплачивают сырьё, которое мы производим, но ресурсов на его заготовку и подготовку уходит значительно больше. Тем не менее мы продолжаем этим заниматься, так как это важный компонент нашей работы, создающий дополнительные рабочие места.

Сегодня в магазины Charity Shop попадает всего 3–7% от собираемой одежды, за счёт чего финансируются благотворительное и экологическое направления.

Спустя полтора года после начала работы Charity Shop был учреждён благотворительный фонд «Второе дыхание», который развивает социальные проекты в области переработки вещей для вторичного использования, гуманитарной помощи нуждающимся семьям в регионах.

Ненужная одежда, которую мы принимаем у горожан, распределяется на повторное использование или переработку:

- актуальная одежда в идеальном состоянии продаётся в благотворительных магазинах Charity Shop, а вся выручка идёт на развитие социальных проектов фонда;
- вещи в хорошем состоянии отправляются нуждающимся семьям в регионы;
- порванная, устаревшая и потёртая одежда отправляется на экопереработку в Ивановскую и Архангельскую области.

## **КАК НАУЧИТЬСЯ РАБОТАТЬ С НЕОБЫЧНЫМИ СОТРУДНИКАМИ**

Ещё одно направление нашей работы — трудоустройство социально незащищённых людей. Идея задействовать в работе людей из социально незащищённых групп присутствовала с самого начала, но я полагала, что для этого нужно иметь какое-то отдельное финансирование, готовить программу, искать под неё партнёров. И откладывала до момента, когда мы будем готовы. Мой ментор, наблюдая, как я сама убираюсь в магазине после окончания смен, спросила: «Почему бы тебе не взять человека на уборку из числа людей, которым сложно найти работу?» Так у нас появился первый сотрудник. А затем через несколько месяцев мы открыли склад и взяли сразу шесть человек. В течение последних полутора лет люди из социально незащищённых групп отработали у нас более 7000 смен. Среди них выпускники детских домов, молодёжь с инвалидностью, бездомные, люди с криминальным прошлым и психическими заболеваниями. Они работают на сортировке вещей, помогают продавцам, занимаются уборкой помещений.

Это тоже был новый опыт, и нам пришлось учиться прямо в процессе работы. Оказалось, одно дело — это принять на работу таких людей и найти несложные задачи, которые они могут выполнять. А другое — находить общий язык, видеть положительные изменения, научиться критиковать и делать замечания и выстраивать личные отношения. Мы боялись зависеть требования и переоценить возможности ребят, а оказалось, что так же опасно их занижать, жалеть и относиться избирательно.

В 2016 году Charity Shop стал финалистом конкурса стартапов Forbes, а в 2017 был назван самым известным социальным предприятием по версии компании SAP.

# «ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ

## С ЧЕГО НАЧАТЬ

Поймите, чему конкретно в изменении сопротивляется каждый сотрудник. Люди не сопротивляются изменениям вообще, у каждого есть свой мотив к этому. Чаще всего люди сопротивляются чему-то одному: идея («я просто не понял, что вы хотите сделать!»), страх («я боюсь, что не справлюсь, не смогу работать по-новому»), личность («я не уважаю/не доверяю лидеру изменений, у меня к нему личная неприязнь»). Определив источник сопротивления, вы легко сможете подобрать инструмент для его устранения.

Проанализируйте изменения, произошедшие в последний год в вашей организации. Были это плановые изменения или вынужденные, в связи с обстоятельствами? Кто был источником изменений? Как необходимость изменений была донесена сотрудникам и как они отреагировали? Как проходил процесс изменений? Что помогало? Какие выгоды получила ваша организация от этих изменений?

Устройте чаепитие с коллегами и поделитесь историями изменений из личной жизни (переезды в другие города и страны, женитьбы и разводы, получение новой профессии, и др.)

Пусть каждый расскажет, как воспринял перемены, было ли сопротивление и как с ним справлялся, что помогало в этой ситуации. Сделайте акценты на долгосрочных результатах перемен — как теперь устроена жизнь в связи с произошедшими изменениями, какие перемены особенно страшили, а в итоге оказались очень полезными и важными.

Составьте «дорожную карту» изменений.

- Пригласите сотрудников участвовать в этой работе.
- Определите, каким должен быть результат от внедрения изменений.
- Оцените потенциальные риски внедрения изменений, составьте несколько сценариев развития

событий, определите свои действия при реализации каждого из сценариев.

- Разбейте работу по внедрению изменений на этапы, определите сроки выполнения задач на каждом этапе, необходимые ресурсы и ответственных.
- Нарисуйте блок-схему процесса внедрения изменений, обозначьте в ней точки начала и конца, а также последовательность промежуточных ступеней. Включите в схему все описанные вами сценарии.

## КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Ищите поддержку у сотрудников. Запрашивайте у них идеи по совершенствованию процессов в работе своей организации, просите обосновывать и аргументировать необходимость этих изменений. Поощряйте сотрудников за выдвижение новых идей и предложений. На втором этапе сформируйте группу сотрудников, способных быстро выдвигать новые идеи, попросите их помочь вам в решении проблемы путём дискуссии либо «мозгового штурма». Используйте их способности для улучшения качества работы вашей организации. Попросите сотрудников рассказывать вам о своих наблюдениях, идеях или предложениях о том, как оптимизировать работу.

Изучайте опыт руководителей других НКО по внедрению изменений. Посещайте конференции и семинары, где можно услышать выступления на эту тему, расспрашивайте лидеров НКО при встречах. Можно пригласить руководителей нескольких дружественных вам организаций и бизнес-партнёров и провести «мастерскую» по обмену опытом внедрения изменений.

Найдите себе на полгода наставника, который поможет вам замечать ситуации, требующие от вас открытости новому. Во-первых, это должен быть человек, который регулярно видит вас в работе — скорее всего, кто-то из сотрудников или волонтеров вашей организации, а возможно, и член попечительского совета или кто-то из учредителей. Во-вторых, он должен уметь правильно давать обратную связь: конструктивно, своевременно и с целью помочь вам научиться, а не раскритиковать вас. Договоритесь с этим человеком, что он будет сообщать вам обо всех случаях, когда вы, на его взгляд, не проявили достаточной открытости новому или были дезориентированы в сложной незнакомой ситуации. Обговорите, в какой форме он будет давать вам обратную связь (чтобы вы не воспринимали её «в штыки») и каким образом вас необходимо поддерживать в подобных обстоятельствах.

## ЧТО ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- *Стивен Кови* Семь навыков высокоэффективных людей.
- *Андре Кукла*. Ментальные ловушки: глупости, которые делают разумные люди, чтобы испортить себе жизнь.
- *Грегори Бернс*. Разрушители стереотипов: как и когда можно нарушать общепринятые правила и выходить победителем.
- *Генрих Альтшуллер*. Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач.
- *Том Питерс*. Эти важные мелочи: 163 способа добиться совершенства.
- *Дэмиан Хьюз*. Могучие мысли.
- *Маркус Бакингер, Курт Коффман*. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому.
- *Керри Банкер*. Развиваем способность к изменениям. Как помочь вашим сотрудникам принять изменения.
- *Уильям Тейлор*. Радикально лучше: как преобразовать компанию, совершить переворот в отрасли, изменить себя.
- *Дон Тапскотт*. Викиномика. Как массовое сотрудничество меняет всё.

## КОМПЕТЕНЦИЯ

# «СТРОЮ ЭФФЕКТИВНОЕ ПАРТНЁРСТВО»

- Обеспечиваю высокие стандарты в работе с партнёрами.
- Поддерживаю контакт с партнёрами, запрашиваю обратную связь от партнёров и при необходимости корректирую работу с ними.
- Обеспечиваю высокую степень удовлетворённости партнёра.
- Являюсь для своих партнёров лучшим другом.

## ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ

Оцените по 10-балльной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 — совершенно не владею, 10 — отлично владею. Обведите балл, который обозначает степень владения компонентом.

Постарайтесь оценить свои возможности объективно. Помните, что честная оценка позволит вам наиболее точно определить направление своего развития и сконцентрироваться на том, что наиболее актуально для вас в данный момент.

Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на количество компонентов. Запишите средний балл в соответствующей строке.

**УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ  
КОМПЕТЕНЦИЕЙ:**  
\_\_\_\_\_ **баллов**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○  |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Обеспечиваю высокие стандарты в работе с партнёрами.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○  |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Поддерживаю контакт с партнёрами, запрашиваю обратную связь от партнёров и при необходимости корректирую работу с ними.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○  |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Обеспечиваю высокую степень удовлетворённости партнёра.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○  |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Являюсь для своих партнёров лучшим другом.

Мы рекомендуем после изучения главы вернуться к шкале на предыдущей странице и ещё раз оценить степень владения компетенцией. Это позволит вам наиболее точно определить свой текущий уровень.

После этого в форму, расположенную справа, запишите три компонента с наименьшим количеством баллов.

| Компонент | Уровень владения (баллы) |
|-----------|--------------------------|
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |
| _____     | _____                    |

КОМПЕТЕНЦИЯ

«СТРОЮ  
ЭФФЕКТИВНОЕ  
ПАРТНЁРСТВО»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В БИЗНЕСЕ

**КАК «ПОДОГРЕТЬ» ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПАРТНЁРА, ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ ПОКА НЕ ЗНАКОМЫ**, рассказывает Гил Петерсил — предприниматель из Канады, сооснователь компании MeetPartners

**КАКУЮ ТАКТИКУ  
ЗНАКОМСТВА ВЫБРАТЬ**

Вам нужно всегда иметь готовое сообщение, которое вы хотите сказать. Это Elevator Pitch\* — короткая самопрезентация, которая создаёт первое впечатление о вас. То же самое относится к разговорам по телефону и общению в социальных сетях.

Подумайте, каким будет первое предложение, которое вы произнесёте, чтобы привлечь внимание. Это могут быть действительно интересные открытые вопросы или комплименты, особенно если это какой-то выдающийся человек, вы читали его книгу или статью, слушали его выступление, были впечатлены проектом или чему-то научились у него. Если собеседник заинтересуется вами, он даст вам ещё 30 секунд своего времени.

То же самое работает при телефонном разговоре. Общаться по телефону даже легче, потому что при личной встрече вам нужно следить за языком своего тела и языком тела собеседника. Может быть, стоит записать то, что вы хотите сказать, а потом просто уверенным голосом прочитать заготовленный текст. Не говорите лишних слов и не тратьте время собеседника зря.

При общении по электронной почте и в социальных сетях всё становится ещё легче, потому что, когда вы что-то кому-то пишете, вы можете копировать и вставлять, читать это несколько раз или попросить кого-то другого прочитать. Это даёт вам шанс сделать своё сообщение макси-

\* Elevator Pitch — дословно с английского языка — «презентация для лифта», короткий рассказ о продукте, проекте или сервисе.

мально простым и доступным собеседнику. Если я хочу, чтобы незнакомый человек прочитал моё сообщение, в первую очередь я стараюсь создать какую-то ассоциативную связь. «Мой друг упоминал о вас», «Я читал статью о вас и хочу познакомиться с вами», «Я видел один из ваших комментариев в группе, в которой мы оба состоим», или «Я заметил, что вы спикер в каком-то конкретном мероприятии, в котором я участвовал, и я хотел бы с вами пообщаться». Создание таких ассоциаций нужно для того, чтобы человек понял, откуда вы: это не просто холодный имейл, вы его подогреваете и переходите к цели.

Не пишите слишком длинных писем, не прикрепляйте ничего к первому имейлу. Здесь, как и при личной встрече, не нужно говорить слишком много и перегружать деталями ваш elevator pitch.

### **ЧТО ДЕЛАТЬ С ТРУДНОДОСТУПНЫМИ ЛЮДЬМИ**

В моей жизни было много таких ситуаций. Когда я хочу пообщаться с людьми, например, в LinkedIn, я стараюсь создать ассоциативную связь: чаще всего прошу, чтобы кто-то представил меня или упомянул в разговоре с нужным человеком.

Я помню одного особенного человека, с которым было очень сложно связаться в LinkedIn. Его звали Стивен Бурда, он номер один по количеству контактов в LinkedIn. У него было 35 000 связей, и LinkedIn запретил ему устанавливать новые контакты, так что я не мог с ним связаться и отправить ему сообщение.

## **КОГДА ВЫ ВСТРЕЧАЕТЕСЬ С НОВЫМИ ЛЮДЬМИ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ БУДЬТЕ ПОЗИТИВНЫ, ОТКРЫТЫ И ИСКРЕННИ**

Я обратился к нему через его отца, который тоже был зарегистрирован в LinkedIn. Отец представил меня Стивену с помощью приветственного письма по электронной почте, мы действительно отлично пообщались. Моё первое сообщение его отцу было комплиментом его сыну, плюс я рассказал, как мне нравится учиться у него. Я не знал, что его отец украинец и очень заинтересован в том, чтобы начать бизнес в России.

Если вы можете создать возможность для кого-то, если вы можете мотивировать кого-то захотеть поговорить с вами, не думая о том, что вы выиграете от этого, а зададитесь вопросом «Что они могут выиграть?», если вы можете сообщить это им в первом предложении, в первых нескольких словах, обычно люди отвечают. Они найдут одну-две минуты, чтобы поговорить с вами.

### **ПРАВИЛА ХОРОШЕГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ**

#### **Позитив и открытость**

Когда вы встречаетесь с новыми людьми, в первую очередь будьте позитивны, открыты и искренни. Найдите, что хорошего вы можете отметить в этом человеке. Если вам искренне нравятся люди, вы им тоже начинаете нравиться.

**Уверенность в себе**

Если вы не уверены в себе, слишком скромны, собеседнику неинтересно говорить с вами. В целом люди любят разговаривать с уверенными в себе экспертами.

**Презентабельный вид**

Удостоверьтесь, что вы выглядите презентабельно. Если вы собираетесь на мероприятие, тренинг, наденьте соответствующую одежду, проверьте, в порядке ли ваша причёска.

**Внимание к собеседнику**

Изучите подстройку и отзеркаливание — как общаться с человеком, копируя его позу, движения, жесты.

**Управление эмоциями**

Прочитайте пару статей (а лучше — книг) об эмоциональном интеллекте, чтобы понять, как вы можете использовать свои эмоции, чтобы познакомиться с кем-то очень быстро, показать кому-то свою заинтересованность.

## **ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ПРАВИЛ ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЁРСТВА БИЗНЕСА И НКО** объясняет Евгений Горькаев, генеральный директор компании Development Group, автор идеи и руководитель благотворительной ярмарки «Душевный Bazar» и проекта развития менеджеров НКО «ПРОНКО\_2.0» (Москва)

**СТРАТЕГИЯ**

Бизнес-компании заинтересованы в развитии той территории, той среды, того сообщества, в котором они работают. Сейчас бизнес перестал стихийно «причинять добро» (то есть бездумно раздавать налево и направо адресную помощь социально незащищённым людям), как это делалось на заре корпоративной благотворительности. Теперь у большинства компаний есть своя стратегия в социальной сфере. И если некоммерческая организация хочет выстраивать пар-

тнёрские взаимоотношения с бизнесом, сначала ей нужно изучить эту стратегию, выяснить приоритеты конкретной компании, понять, какие у неё задачи в социальной сфере, и с учётом этого предлагать совместные проекты, свои услуги, а не просто просить деньги.

### **СИСТЕМНОСТЬ**

Бизнес смотрит, насколько системно НКО работает с заявленной проблемой. Раньше многие НКО работали адресно — помогали конкретным детям, семьям, попавшим в трудную ситуацию людям и др. Но решить проблемы адресно не получится, крупный бизнес скорее ищет партнёров, которые работают с социальными проблемами на системном уровне: создают инфраструктуру, меняют отношение, развивают услуги, формируют социальную повестку.

### **УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОЕКТОВ**

Бизнес должен видеть, что организация, предлагающая ему партнёрство, — не однодневка, а её проект — не разовая акция. У организации должна быть правильная оргструктура (даже если у вас всего три сотрудника), профессиональная команда, волонтеры, другие партнёры, опыт и измеряемые результаты работы. Всё это в совокупности — индикаторы устойчивости вашего проекта.

## **ПОПРОБУЙТЕ ВСТАТЬ НА СТОРОНУ СВОЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПАРТНЁРА И ПОСМОТРЕТЬ НА СВОЮ ОРГАНИЗАЦИЮ ЕГО ГЛАЗАМИ: ЗАХОТЕЛОСЬ ЛИ ВАМ СОТРУДНИЧАТЬ?**

### **СОБЛЮДЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ И СРОКОВ**

Это вообще основополагающий принцип любого крепкого партнёрства. И важный показатель профессионализма и ответственности партнёров. В НКО люди приходят по зову души: они готовы делать хорошие дела, решать проблемы, менять ситуацию. Но нередко им недостаёт управленческих навыков, которые позволили бы играть по существующим в бизнесе правилам. Соблюдение договорённостей, выполнение обязательств, прозрачность — это базовые условия, которые необходимо освоить в первую очередь.

### **ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ**

Важно, как вы выглядите в глазах потенциальных партнёров — в буквальном и переносном смысле. Каждая деталь имеет значение: внешний вид руководителя, когда он идёт на переговоры, логотип организации и контент её страниц в соцсетях, как организованы ваши мероприятия, как отвечают на входящие звонки ваши сотрудники, как отзываются о вас коллеги и благополучатели, и др. Всё это в совокупности формирует образ организации, её репутацию и месседжи, которые она вольно или невольно транслирует в публичное пространство. Попробуйте встать на сторону своего потенциального партнёра и посмотреть на свою организацию его глазами: захотелось ли вам сотрудничать?

КОМПЕТЕНЦИЯ

«СТРОЮ  
ЭФФЕКТИВНОЕ  
ПАРТНЁРСТВО»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В НКО

**ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ УСПЕШНОЕ ПАРТНЁРСТВО**, объясняет Маргарита Гришечкина, директор Фонда местных сообществ «Калининград»

*Фонд местного сообщества «Калининград» помогает людям в местном сообществе «принять на себя ответственность за свою собственную жизнь», укрепив их веру в то, что они сами могут сделать для себя очень многое через реализацию своих социально значимых проектов. Фонд способствует установлению взаимного доверия и решению социально значимых проблем местного сообщества.*

[fond39.com](http://fond39.com)

Одна из ключевых моих компетенций как руководителя — выстраивание партнёрства. У нас небольшой фонд, мы работаем в Калининградской области, и у нас в штате три сотрудника. Но я всегда вкладывалась в институализацию партнёров, и именно за счёт этой стратегии мы способны делать большие проекты.

Один из приоритетов в нашей работе — это отношения с местной властью. Это направление мы успешно реализуем, и тут главное — ясно понимать, что нужно нам от них, что нужно им от нас. Чтобы подружиться с городской властью, я в своё время пошла в Общественный совет при главе города Калининграда. Через него проще узнавать, какие проблемы волнует город, и видеть их глазами администрации.

За время работы в Общественном совете нашему фонду удалось реализовать две инициативы. Во-первых, это ежегодный проект «Добрый Калининград» — общегородская благотворительная ярмарка. Она проводится в рамках Дня города, нам выделяют для неё площадку, а расходы на подготовку и организацию заложены в бюджет праздника.

Второе — создание ресурсного центра для поддержки городских инициатив и некоммерческих организаций. Город выделил нам помещение 400 кв. м, мы его потихоньку ремонтируем внутри, а администрация помогает, так как помещение требует работ по реконструкции внешних электросетей и прокладки канализации. Работы много; и со временем там откроется ресурсный центр. Это второй наш проект с местной администрацией, и я обратила внимание на то, что наш успешный опыт сотрудничества по «Доброму Калининграду» сыграл нам на руку: нас теперь знают как надёжных партнёров, доверяют и готовы поддерживать наши инициативы.

Ключевые факторы для развития партнёрств — это понимание потребностей потенциального партнёра и способность предложить ему выгоду от сотрудничества.

Мы всегда заинтересованы работать с новыми темами, развивать среду и «растить» партнёрские организации. Из недавних примеров успешного партнёрства могу привести программу по обучению пожилых людей компьютерной грамотности.

Этот проект нам предложил реализовать фонд поддержки и развития филантропии «КАФ» в рамках программы «Статус: Онлайн». Обучение решили организовать по всей области: найти партнёрские организации, на базе которых будут проходить занятия, обучить специалистов — будущих ведущих этих занятий, собрать аудиторию заинтересованных пожилых людей и провести для них курсы.

Речь шла о том, чтобы в проекте могли участвовать пожилые люди со всего региона, то есть в малых населённых пунктах. Мы смотрим: где там концентрируется жизнь? В музеях, образовательных учреждениях, центрах соцзащиты, библиотеках. Дальше — выбираем. Мы знали, что в центрах соцзащиты уже проходила подобная программа обучения, и далеко не все были ею довольны. Поэтому в соцзащиту мы не пошли. Библиотеки — вот оптимальные партнёры для нашего проекта. Во-первых, они занимаются просвещением — и мы предлагаем им просвещать пожилых людей в сфере новых технологий. Во-вторых, библиотека — это хорошо знакомое и понятное нашей аудитории место, которому можно доверять. И в-третьих, это подходящее пространство в шаговой доступности — библиотеки находятся даже в маленьких посёлках.

Затем я провела экспресс-диагностику библиотек: чем они живут, как работают со своей аудиторией, какие у них задачи и потребности, как они встроены в местную культурную жизнь. Получить эту информацию можно на сайтах самих библиотек, а также местных органов власти, можно пообщаться с уже имеющимися партнёрами на местах (у нас такие были, так как до этого мы уже делали проект по культуре) или задать вопросы знакомым экспертам в этой сфере. Важно: анализировать и потенциальных партнёров, и аудиторию, в которой они заинтересованы.

Впоследствии мы отобрали необходимое количество библиотек и предложили им стать партнёрами в проекте. Все библиотеки нужно было объехать и посмотреть, как они оснащены, насколько у них подготовленные сотрудники. В проекте мы заложили средства, чтобы обеспечить для методистов библиотек обучение на курсах повышения квалификации. Им в любом случае нужно проходить такие курсы, поэтому нам оставалось только найти образовательную организацию, которая

предлагает соответствующее обучение (и мы её нашли, а курс был связан именно с методикой обучения пожилых людей).

Помимо этого, были и другие выгоды сотрудничества для библиотек: за счёт курсов увеличивается поток постоянных посетителей, а я знаю, что для библиотек это ключевой показатель их работы, по которому они отчитываются. Кроме того, в ходе проекта библиотеки перезнакомились между собой, стали обмениваться опытом и идеями, у них наладилось взаимодействие.

Важный шаг в партнёрстве — софинансирование общего проекта, поэтому обеспечение площадок компьютерами осталось за библиотеками. И каждая выбрала для себя свой путь — приглашать слушателей на курсы только со своими ноутбуками, использовать для «старта» компьютеры сотрудников или искать средства для создания стационарного или мобильного компьютерного класса.

Проект по обучению пожилых людей мы успешно реализуем третий год, расширяя наше партнёрство на новые муниципалитеты. Благодаря проекту сейчас библиотеки стали центрами социальной активности в своих городах. Но партнёрство на этом не заканчивается. Мы знаем, что теперь у нас в шести муниципалитетах есть надёжные и квалифицированные партнёры-библиотеки: в них обученные специалисты, они умеют проводить мероприятия, отчитываться, мы познакомили их с проектным подходом и показали, как применять его в работе. Среди выгод для партнёров — их репутация в муниципалитете, конкурентное преимущество перед другими учреждениями культуры и социальной сферы, востребованность их деятельности местным сообществом. Сейчас библиотеки сами могут инициировать проекты и выполнять их.

Да, не всегда получается заинтересовать и привлечь потенциального партнёра. И в моём опыте есть случаи, когда руководитель организации отказывается сотрудничать. Если нам нужен этот муниципалитет, я буду продолжать изучать его: какие у них проблемы, какие потребности. Всегда можно спросить руководителя, почему они не хотят с нами сотрудничать, можем ли мы как-то повлиять на это, чем-то помочь, то есть если мне нужно партнёрство, я веду переговоры, задаю правильные вопросы. Если партнёр отказывается, не нужно сразу соглашаться с этим и искать другого. Для начала стоит поискать другие точки соприкосновения.

## КАК СДЕЛАТЬ РАБОТУ ФОНДА БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ И МЕНЕЕ ЗАТРАТНОЙ

благодаря сотрудничеству с местными властями, рассказывает Евгения Меньшикова, заместитель директора благотворительного Фонда имени Марины Гутерман (Кострома)

*Благотворительный фонд имени Марины Гутерман оказывает помощь детям до 18 лет, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, детям-сиротам, детям-инвалидам, проживающим в Костромской области. Фонд создан в марте 2006 года семьёй Гутерман в память о дочери Марине.*

Со дня основания в 2006 году в фонд поступали обращения от родителей больных детей с просьбами оплатить лекарства, обследования, лечение и иные медицинские расходы. Со временем число заявок существенно выросло, и собственных средств учредителей стало недостаточно. Мы решили начать привлекать внешние средства, сотрудничать с другими фондами, а также наладить партнёрские отношения с государственными медицинскими структурами, чтобы помогать родителям координировать действия в ходе лечения их детей. Большинство родителей были не осведомлены о том, что положено их детям при лечении, как нужно действовать, в какие структуры обращаться за помощью, если им не предоставляют необходимое лечение и т. д.

Прежде всего мы изучили схемы и процедуры работы департамента здравоохранения, выяснили, какие специалисты отвечают непосредственно за закупку лекарств, выделение квот на лечение, направление на обследования. Сотрудники фонда также договорились с чиновниками, что будут направлять к ним родителей на консультации, а ведомство, в свою очередь, будет в письменном виде давать заключения и решения о выделении помощи или отказе в ней.

В ходе этой работы нам стало понятно, что существенная часть проблем, с которыми родители обращались в фонд, решается сотрудниками департамента и не требует финансового участия фонда. Сотрудничество с департаментом оказалось успешным и требовало развития. К тому же далеко не все родители могли приехать в областной центр для получения консультации специалиста департамента здравоохранения.

Поэтому следующим нашим шагом в сотрудничестве было подписание соглашения. Суть документа сводилась к тому, что департамент здравоохранения обязуется давать разъяснения фонду о своих возможностях в каждом конкретном случае обращения родителей. Но теперь родителям не обязательно самим приезжать за консультацией, им достаточно направить запрос в фонд, а тот будет переправлять эти запросы специалистам департамента, в зависимости от содержания, и получать развёрнутую консультацию в письменном виде.

С момента подписания этого соглашения прошло уже более двух лет, и сейчас взаимодействие между нашими структурами является успешным примером взаимовыгодного сотрудничества.

Вместо того чтобы искать и собирать пожертвования на оплату положенного государством лечения, наш фонд теперь консультирует родителей, как это лечение законно получить. Родители наших подопечных детей сократили общение с государственными структурами (которое не всегда было приятным и добавляло родителям стресса), теперь им не нужно приезжать из отдалённых районов для решения вопросов с лекарствами. В сложных случаях сотрудники фонда и сотрудники департамента здравоохранения совместно координируют лечение детей, подключая внештатных врачей и врачей из федеральных клиник.

## МЫ ОЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМ ВСЕМ НКО «ПОЗНАКОМИТЬСЯ» С МЕСТНОЙ ГОССТРУКТУРОЙ ПО СВОЕМУ ПРОФИЛЮ, ОБГОВОРИТЬ ПРОБЛЕМЫ И НАЧАТЬ ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

В то же время при возникновении сложностей или задержек с закупками необходимых лекарств департамент здравоохранения может обратиться в наш фонд, мы соберём необходимые средства, и лечение ребёнка не будет сорвано. В случаях, когда лечение за государственный счёт невозможно в принципе, родители также направляются к нам в фонд, чтобы мы привлекли частных благотворителей и организовали сбор денег на жизненно важное для ребёнка лечение.

Благодаря нашему сотрудничеству мы привлекаем специалистов департамента к решению локальных проблем, связанных, например, с выдачей лекарств или назначением бесплатных препаратов.

В заключение отмечу следующее: часто сотрудники НКО и чиновники живут в параллельных мирах, хотя при этом работают в одной сфере. Фонды трубят о «плохом» государстве, госслужащие не воспринимают НКО всерьёз. Но если попытаться наладить взаимодействие, тщательно разобраться, как работает интересующее вас ведомство, найти точки пересечения, то можно добиться отличных результатов. Мы очень рекомендуем всем НКО «познакомиться» с местной госструктурой по своему профилю, обговорить проблемы и начать взаимовыгодное сотрудничество.

## ПОЧЕМУ ПЕРЕГОВОРЫ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ПАРТНЁРОМ ЛУЧШЕ ВЕСТИ НА СВОЕЙ ТЕРРИТОРИИ,

объясняет Николай Слабжанин, Национальный директор Российского комитета «Детские деревни — SOS» (Москва)

Значительная часть бюджета нашей организации — это частные пожертвования, которые ежегодно делают более 15 тысяч человек. Всех, кто нас поддерживает, мы считаем партнёрами. И одна из моих ключевых компетенций как руководителя — привлекать партнёров и выстраивать с ними устойчивые отношения.

Один из принципов в этой работе — вести переговоры на своей территории. У нас в стране действует шесть детских деревень — в Московской, Ленинградской, Мурманской, Псковской, Вологодской, Орловской областях. Мы всегда приглашаем интересующихся людей приехать в одну из деревень и познакомиться. Чтобы потенциальные партнёры видели на практике, как работает технология, как живут семьи с детьми, могли поговорить с мамами, задать вопросы детям, почувствовать атмосферу детской деревни.

Пригласить мы можем и на мероприятие, если в деревне что-то запланировано, и просто с рабочим визитом. При этом я считаю, что когда потенциальные партнёры приезжают к нам вне зависимости от событий — это важнее, так как появляется возможность своими глазами увидеть обычную, повседневную жизнь наших семей.

Каждую неделю в деревне определяется так называемый «дежурный» дом, в который могут прийти гости, чтобы поговорить с семьёй за чаем. Семьи дежурят для приёма гостей по очереди. Гостям мы всегда честно говорим: «Да, мы привели вас в дежурный дом. Но это не значит, что он лучший или какой-то особенный. Просто сейчас его очередь. На следующей неделе будет очередь другого дома».

У нас есть чёткие правила взаимодействия с гостями, они прописаны и утверждены. Это нужно в том числе для того, чтобы защитить детей и не разглашать их персональные данные. Поэтому SOS-мамы, работающие в деревнях, проходят специальные тренинги и знают, что, например, рассказывать страшные истории

из личной жизни детей нельзя. Основная задача — показать, что дети получают необходимый опыт жизни в семье, они социализированы, умеют играть, взаимодействовать друг с другом, со взрослыми. Благодаря жизни в семье дети-сироты становятся такими же, как и любые другие дети, живущие в семьях, — и для нас это важный результат, который мы показываем потенциальным партнёрам.

С одним из потенциальных партнёров мы вели переговоры в течение полутора лет. Это была крупная компания, и она хотела поддержать некоммерческую организацию с определённым имиджем. Мы пригласили их представителя в деревню в Московской области. Сначала приезжал человек, отвечающий за корпоративную социальную ответственность. Через некоторое время он приехал уже с заместителем директора — как раз с тем человеком, который может принимать решение о поддержке проекта. И это тоже одна из наших задач при переговорах с компаниями — выходить на тот уровень, где принимаются решения, и обсуждать детали партнёрства.

Представители компании посмотрели деревню, побеседовали с мамами и детьми. В дальнейшем разговоре у нас была задача понять, в чём заключается интерес компании, какую их потребность может удовлетворить наш партнёрский проект. После переговоров представители компании начали готовить заявку, которую затем защищали в Правлении.

Переговоры закончились удачно, мы подписали многолетний договор на несколько десятков миллионов рублей. Проекты в нашей организации долгосрочные, дети под нашей опекой могут находиться около десяти лет. Поэтому мы всегда настраиваем потенциальных партнёров на то, что нам важно долгосрочное сотрудничество.

## О ТОМ, КАК НКО БАЛУЮТ СВОИХ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ И ПОЧЕМУ ЭТОГО ДЕЛАТЬ НЕ НУЖНО, объясняет на своём опыте Светлана Исхакова, директор Детского благотворительного фонда «С любовью» (Уфа)

*За семь лет работы фонд совершил качественный скачок в своём развитии. Если изначально его деятельность ограничивалась стандартными праздничными мероприятиями и раздачей подарков детям, то сегодня сотрудники фонда занимаются системной благотворительностью, фокусируясь на серьёзных программах поддержки. Второй год сотрудники занимаются расширением социальных границ для детей с ограниченными возможностями здоровья, а также повышением социальной ответственности и помощью в адаптации людей, прошедших реабилитацию в центрах восстановления в Уфе, через привлечение их в качестве волонтеров для реализации некоторых социальных программ.*

[bfsluboviu.com](http://bfsluboviu.com)

Одно из направлений деятельности нашего фонда — помощь детским домам и приютам в нашем городе. Как работает схема: мы выясняем у администрации учреждения, какая помощь им нужна (обычно это ремонт, новая мебель, бытовая техника, благоустройство территории и др.), а затем ищем партнёров среди коммерческих компаний, которые могут закупить или предоставить необходимые материалы. Теперь уже по собственному опыту мы знаем, что все договорённости необходимо фиксировать в письменной форме. Но раньше мы этого не делали. Перелом наступил после одного проекта, в котором мы получили негативный опыт. Мы договорились с руководством одного из приютов Уфы, что окажем им содействие в замене кафельного пола во всех коридорах их двухэтажного здания. Обговорили сроки ремонта — август, когда детей отправят отдыхать в лагерь, а в здании в это время можно будет спокойно провести ремонт.

Потом начался поиск коммерческих компаний, переговоры, отказы, убеждение, снова переговоры. Мне пришлось потратить много сил и нервов, чтобы получить поддержку крупного производителя керамогранита, который в итоге передал приюту две тонны своей продукции. Другой производитель выделил полторы тонны плиточного клея. Я нашла также организацию, которая готова была оплатить профессиональных рабочих для ремонта. Казалось, мы успешно справились с задачей.

Но ни в августе, ни в сентябре приют так и не отправил детей в лагерь, несмотря на оговорённые сроки. Ремонт так и не начался. Две тонны керамогранита и полторы тонны плиточного клея лежали на асфальте во дворе приюта.

## ЛЮБОЙ ПРОЕКТ И АКЦИЮ НЕОБХОДИМО ПРОПИСЫВАТЬ, ЗАКЛЮЧАТЬ ДОГОВОР СО ВСЕМИ СТОРОНАМИ

Я оказалась между двух огней: с одной стороны — компании-спонсоры, которые ждут фотоотчёта о ремонте, с другой — администрация приюта, которая постоянно этот ремонт откладывает. Договор с приютом мы не заключали, переданные им материалы они приняли по акту о благотворительной помощи. Напоминания, что ремонт давно пора не только начать, но и закончить, никак не влияли на ситуацию.

До этого момента я никогда не жаловалась на благополучателей, но тут пришлось это сделать, хотя это получилось не намеренно. В начале октября мне позвонили из местного министерства труда по поводу другой нашей акции. И вот тогда меня «прорвало». Так как приюты относятся к этому ведомству, я высказала звонившему своё недовольство и беспокойство по поводу того, как приют отнёсся к полученной им благотворительной помощи. После этого я позвонила главному бухгалтеру приюта и сказала, что если в течение недели не начнётся ремонт, то я заберу все материалы и верну их производителям. Дальше вопрос решился очень быстро: через два дня ремонт начался, а через неделю уже был завершён. Я позвонила партнёрским компаниям, чтобы извиниться и отчитаться перед ними.

## МЫ САМИ БАЛУЕМ НАШИХ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ, КОГДА НЕ ЗАКЛЮЧАЕМ С НИМИ ДОГОВОРОВ И НЕ ПРОСИМ ОТЧЁТОВ О СОВМЕСТНЫХ ПРОЕКТАХ

Основной вывод, который я сделала: любой проект и акцию необходимо прописывать, заключать договор со всеми сторонами, определять сроки и обязанности сторон. Если в ходе проекта благополучатели не выполняют своих обязательств и никакие доводы на них не действуют, не нужно бояться сообщать об этом вышестоящему ведомству, а если и это не сработает, то действовать в дальнейшем по процедуре, описанной в договоре на случай невыполнения обязательств. Я считаю очень важным заботиться о репутации фонда и выполнять свои обязательства перед донорами.

Мы, маленькие благотворительные фонды, сами балуем наших благополучателей, когда не заключаем с ними договоров и не просим отчётов о совместных проектах. К сожалению, мне как руководителю потребовалось несколько лет, чтобы прийти к этому решению.

## КАК ПРИВЛЕЧЬ К ПАРТНЁРСТВУ МЕСТНУЮ ВЛАСТЬ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНА СОПРОТИВЛЯЕТСЯ, рассказывает Джевейра Колосова, руководитель некоммерческой организации «Дом солнца» (Владимир)

*Приют для людей, оставшихся без места жительства и средств к существованию, был создан в 2011 году волонтерами. Сегодня это двухэтажное здание со своей кухней и даже библиотекой. За зиму через этот пункт обогрева проходит несколько сотен человек. Одно из условий приюта — человек должен стремиться, чтобы выйти из затруднительной жизненной ситуации, устроиться на работу, пусть и на неполный день. Волонтеры предоставляют подопечным разные возможности социализации — от сезонной работы по озеленению города до участия в областном чемпионате рыболовов-любителей.*

Пять лет назад была создана наша организация «Дом солнца». Нашей задачей было поддержать бездомных людей, которые попали в трудную жизненную ситуацию.

Мы приобрели за свой счёт земельный участок и открыли пункт обогрева для бездомных людей. Это оказалась очень сложная задача, так как у нас не было необходимого опыта для организации такой работы. К тому же мы считали важным наладить сотрудничество с местными властями, но это оказалось серьёзной проблемой.

Попытки договориться о чём-либо ни к чему не приводили: представители городской администрации не хотели признавать проблему бездомных как явление, ведь тогда пришлось бы признать неэффективность социальной политики. Получить финансовую помощь мы не могли, опыта участия в грантовых конкурсах у нас ещё не было, а содержать наш пункт обогрева нужно было каждый день: покупка продуктов и приготовление еды, оплата счетов за свет и др. Мы поняли, что убедить государство самостоятельно мы пока не можем, и стали искать другие структуры, для которых решаемая нами проблема была бы тоже актуальной.

Нам очень помогла церковь, с представителями которой мы не раз вели переговоры. Именно благодаря им городские власти наконец признали проблему бездомных и согласились поддержать наш проект. Владыка Евлогий, митрополит Владимирский и Суздальский, пригласил к себе на встречу представителей власти и нашего фонда. Мы подписали трёхстороннее соглашение о сотрудничестве, и с тех пор наше дело стало активно развиваться.

Теперь у нас есть полное понимание с властями, сотрудники нашей организации прошли курсы подготовки соцработников, со временем мы научились писать заявки на гранты и привлекать дополнительное финансирование.

Наш проект давно вышел за пределы пункта обогрева, теперь мы помогаем бездомным людям адаптироваться в обществе, находить работу. В пункте обогрева создана библиотека, налажено бесперебойное питание, мы обеспечиваем наших подопечных одеждой и предоставляем им возможность проживания.

# «ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ

## С ЧЕГО НАЧАТЬ

Определите круг своих партнёров. Кого вы хотели бы привлечь в качестве партнёров и почему? Бизнес-компании, государственные ведомства, СМИ, другие НКО, благополучатели, волонтёры? Сформулируйте подход к работе с каждой категорией партнёров: каковы их потребности и выгоды, чем вы можете их заинтересовать и что предложить, каковы цели вашего партнёрства, на какой срок оно рассчитано, какой результат получите вы и ваши партнёры.

Проанализируйте свои умения в области построения партнёрства. Что у вас получается лучше всего — вести переговоры, убеждать, оценивать потребности и выгоды партнёров, поддерживать отношения, организовывать совместные акции, находить нужных людей? Каких умений вам не хватает, чему бы вы хотели научиться, чтобы строить более эффективное партнёрство? Где и как вы можете приобрести недостающие вам знания и навыки?

Пройдите нетипичное для вас очное обучение, предназначенное бизнес-руководителям. Лучше всего, если это будет тренинг по навыкам продаж, работе с ключевыми клиентами, навыки переговоров или презентации, безупречный сервис — ведь мы, в конце концов, оказываем услуги нашим донорам и благополучателям. Это позволит вам эффективнее строить партнёрство, повышать качество услуг, завоевывать лояльность, укреплять свою репутацию.

Поддерживайте постоянный контакт со своими партнёрами. Найдите оптимальный способ, который, с одной стороны, не будет навязчивым и утомительным для партнёров, с другой стороны, позволит вам быть им полезным, поддерживать контакт и держать руку на пульсе. Главное правило — нужно поддерживать контакт регулярно.

Составьте свод принципов и правил партнёрства между вами. Включите туда описание ценностей своей организации, целей партнёрства, правил взаимодействия, этические нормы (не отзываться о партнёрах плохо, даже если они нарушили обяза-

тельства, не обсуждать проблемы сотрудничества с посторонними людьми и др.).

Станьте ролевой моделью для своих коллег. Руководитель — лицо компании, вы не можете притворяться в отношениях: либо вы цените своих партнёров, либо нет. Местоимение «я» неуместно, когда речь идет об организации, — всё, что мы делаем, достигается командными усилиями. Но при этом в каждой организации руководитель должен идти на шаг впереди. Стоит вашим сотрудникам заметить, что вы сами безразличны к принципам и правилам, которые устанавливаете, и они перестанут следовать вашим лозунгам.

## КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Расспросите своих нынешних партнёров, что именно привлекло их в сотрудничестве с вами. Каким было их первое впечатление о вашей организации и о вас как о руководителе? Что их заинтересовало, привлекло? Было ли что-то, что вызывало опасения? Благодаря чему его преодолели? Какие преимущества и выгоды сотрудничества с вами оказались для них решающими? Какие рекомендации они могут вам дать?

Посмотрите на своих коллег в секторе. За счёт чего они успешней или не успешней вас? Что они делают по-другому или лучше вас? Чему у них можно поучиться? Определите, у кого вы хотели бы учиться, и организуйте воркшоп по обмену опытом в области построения партнёрства, пригласив своих коллег и сотрудников.

Проведите «инвентаризацию» ваших существующих партнёров и составьте перечень желаемых. Попросите ваших сотрудников подготовить презентации успешно реализованных под их руководством партнёрских проектов, рассказать о партнёрах, готовых продолжать сотрудничество и тех, с кем оно завершилось. Попросите каждого из сотрудников найти три компании, которые возможно привлечь в качестве партнёров (то есть их интересы в социальной сфере пересекаются с вашими задачами).

Продвигайте в своей организации идею, что за развитие отношений с партнёрами отвечает каждый сотрудник, включая бухгалтера и социального работника. Не важно, какой функционал выполняют сотрудники в организации, — важно, чтобы каждый работал на удовлетворение интересов партнёров и соблюдение обязательств перед ними. Это сфера ответственности не только руководителя и фандрайзера. Тут как в работе с клиентом: один рядовой сотрудник, неудачно ответив по телефону, может перечеркнуть весь эффект от длительных переговоров, которые вёл руководитель с потенциальным партнёром.

Вместе с сотрудниками составьте коллаж (или любой другой творческий плакат) «Почему нас считают хорошими партнёрами». Отобразите в нём те качества, умения и результаты, которые ценят ваши партнёры. Повесьте плакат в том помещении, где вы обычно ведёте переговоры.

## ЧТО ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- *Изадор Шарп.* Философия гостеприимства Four Seasons: качество, сервис, культура и бренд.
- *Ян Карлзон.* Моменты истины: в сервисе нет мелочей.
- *Тони Шей.* Доставляя счастье. От нуля до миллиарда.
- *Дэн Ариели.* Вся правда о неправде.
- *Джозеф Пайн.* Аутентичность. Чего по-настоящему хотят потребители.
- *Гарри Бэквит.* Продавая незримое: руководство по современному маркетингу услуг.
- *Карл Сьюэлл.* Клиенты на всю жизнь.
- *Клаус Кобьелл.* Искренний сервис.
- *Джанетт Барлоу, Клаус Меллер.* Жалоба как подарок.
- *Анна Киреева.* 101 совет по работе с клиентами.
- *Стивен Кови.* Семь навыков высокоэффективных людей.

## КОМПЕТЕНЦИЯ

# «СОЗДАЮ БУДУЩЕЕ»

- Мыслю системно, способен анализировать прошлый опыт и прогнозировать изменения.
- Обладаю видением будущего, удерживаю фокус на ключевых приоритетах, на основе видения разрабатываю долгосрочную стратегию развития организации.
- Сохраняю то, что работает эффективно, предлагаю улучшения для остальных процессов.
- Умею объяснять видение, стратегию и цели каждому сотруднику и обеспечить их принятие, вдохновляю команду на реализацию новой стратегии.

**ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ**

Оцените по 10-балльной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 — совершенно не владею, 10 — отлично владею. Обведите балл, который обозначает степень владения компонентом.

Постарайтесь оценить свои возможности объективно. Помните, что честная оценка позволит вам наиболее точно определить направление своего развития и сконцентрироваться на том, что наиболее актуально для вас в данный момент.

Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на количество компонентов. Запишите средний балл в соответствующей строке.

**УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ  
КОМПЕТЕНЦИЕЙ:**  
\_\_\_\_\_ **баллов**

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Мыслю системно, способен анализировать прошлый опыт и прогнозировать изменения.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Обладаю видением будущего, удерживаю фокус на ключевых приоритетах, на основе видения разрабатываю долгосрочную стратегию развития организации.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Сохраняю то, что работает эффективно, предлагаю улучшения для остальных процессов.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |

Умею объяснять видение, стратегию и цели каждому сотруднику и обеспечить их принятие, вдохновляю команду на реализацию новой стратегии.



КОМПЕТЕНЦИЯ

«СОЗДАЮ БУДУЩЕЕ»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В БИЗНЕСЕ

**КАК ПЕРЕСТАТЬ «ТУШИТЬ ПОЖАРЫ» И НАЧАТЬ ДУМАТЬ О БУДУЩЕМ,**  
рассказывает Рон Каруччи, соучредитель  
и партнёр Navalent, консалтинговой компании  
для гендиректоров и топ-менеджеров

По данным исследований, не меньше 44% управленцев тратят большую часть своего времени, занимаясь так называемым «тушением пожаров» (решением внезапно возникших проблем и исправлением ошибок) в компаниях, которые больше ценят быструю реакцию, чем обдуманные действия. Подавляющее большинство руководителей (96%) утверждали, что у них просто не остается времени на стратегическое планирование, поскольку все силы уходят на «пожаротушение».

Вот три способа, которые помогут лидерам компаний преобразить свою роль в организации и обрести стратегический взгляд, необходимый для выполнения их обязанностей.

**Определите стратегические требования своей должности.** К сожалению, для многих топ-менеджеров связь между их должностью и тем стратегическим вкладом, которого она требует, не столь очевидна. Согласно исследованию Роджера Мартина, 43% менеджеров не в состоянии изложить свою собственную стратегию. Руководителям, которым недостаёт понимания, нужно приложить больше усилий и чётко для себя уяснить, как их роль в организации влияет на её развитие. Самое

трудное на пути к стратегическому мышлению — это избавиться от плохих привычек (связанных с необходимостью постоянно «тушить пожар»), которые для многих стали воплощением их роли руководителя.

**Найдите закономерности, которые позволят вам правильно распределять ресурсы.** Установив, в чём состоит стратегическая задача лидера, нужно выделить ресурсы для её воплощения. Без крепкого фундамента, на основе которого можно выстроить приоритеты при распределении ресурсов, весь пар непременно уйдет в свисток. Хорошие стратеги знают, как пользоваться информацией для генерации новых идей, способных приносить прибыль бизнесу. Изучая динамику производительности с течением времени (финансовые, операционные показатели, данные о клиентах и конкурентах), вы сможете спрогнозировать будущие возможности и риски.

У кого-то слово «идея» вызывает ассоциацию с большим прорывом и открытием. Но это не всегда так. Труднее всего находить закономерности в имеющихся данных и выявлять те особенности компании, которые отличают её от других и работают на будущее.

Сосредоточение ресурсов на стратегических направлениях помогает лидерам с уверенностью распределять деньги и людей. Руководители понимают, что работают над глобальными проблемами, и не отвлекаются по мелочам.

**Поощряйте споры, в которых рождается приверженность стратегии.** Стратегическое мышление предполагает не только интеллектуальные усилия, но и социальное взаимодействие. Ни одну гениальную стратегию не осуществить в одиночку. Топ-менеджерам нужны последователи, которые превратят стратегические идеи в конкретные решения, направленные на результат. Люди лишь тогда всерьёз возьмутся реализовывать стратегию, когда они её поймут и поверят в неё.

И это гораздо сложнее, чем кажется. Согласно одному из исследований, лишь 14 % сотрудников понимают стратегию своей компании и лишь 24 % считают, что эта стратегия связана с их непосредственными обязанностями. Большинство менеджеров высшего звена ошибочно полагают, что повторение одних и тех же тезисов в унылых презентациях улучшает понимание и усиливает приверженность стратегии.

А на самом деле всё с точностью до наоборот — приверженность людей растёт, когда говорят они, а не их лидер. Один руководитель, которого я консультирую, как правило, выносит свои идеи по стратегии на обсуждение своей команды и просит сотрудников приводить факты, как поддерживающие, так и опровергающие их. По ходу таких дебатов ошибочные предположения всплывают на поверхность и на их место приходит общее понимание, идеи детально прорабатываются, а приверженность им растёт.

Стратегия не должна оставаться призрачной тайной, доступной лишь кучке избранных. Руководители нередко жалуются на нехватку времени, в действительности же время тут совершенно ни при чём. Топ-менеджеры должны оторваться от решения повседневных проблем и заняться тем, что соответствует их роли и стратегии компании. Им следует вооружиться идеями, подсказывающими, где нужно сосредоточить ресурсы. Они должны найти сторонников и тех, кому предстоит воплощать стратегию в жизнь и совершенствовать её. Эти три практических шага позволят высшему руководству компаний заняться формированием стратегии будущего и дадут их подчинённым свободу в операционной деятельности.

## ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ И ЧЕМ ОНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ, объясняет Маргарита Иванова, бизнес-тренер и консультант (Москва)

Стратегическое мышление — это способность человека прогнозировать результаты и последствия действий (своих и чужих) на много шагов вперед. Эта способность не относится только к бизнес-навыкам, это скорее личностная составляющая, определяющая уровень личностной зрелости человека.

### ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

- Видение (способность предвидеть, как будет развиваться та или иная ситуация, способность ответить на вопрос, к какому результату могут привести различные действия).
- Миссия (чёткое понимание и принятие своего места в общей системе, в окружении, в том числе места компании или команды — причём не формальное, принятое сегодня в бизнесе, а глубинное, на уровне понимания взаимосвязей).

- Ценности (осознание базовых приоритетов и принципов, в соответствии с которыми должны приниматься стратегические и тактические решения, способность отличить истинные ценности от лозунгов, смелость следовать ценностям).
- Возможности (способность в каждой, даже самой негативной ситуации, находить для себя выгоды и возможности приближения к поставленным целям).

Есть, конечно, и другие элементы, но фокуса внимания только на этих четырёх составляющих может быть вполне достаточно, чтобы обеспечить заметный существенный результат в развитии стратегического мышления.

## РАЗВИВАЙТЕ СВОЮ СПОСОБНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ МЫСЛИТЬ И ВЕДИТЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ ЗА СОБОЙ

### РАЗЛИЧАЙТЕ ВИДЕНИЕ И ЦЕЛЬ

Чем отличается стратегическое мышление (и в первую очередь навык видения) от навыка целеполагания.

Видение — это способность предвидеть события или формировать детальный образ желаемой ситуации (события, предмета), прогнозировать последствия на несколько шагов вперёд. Ключевое слово — способность. Видение помогает в определении целей, но не тождественно целям.

Цель и видение связаны друг с другом, целеполагание можно также рассматривать как одну из составляющих стратегического мышления.

Развивайте свою способность стратегически мыслить и ведите других людей за собой, ведь общество нуждается в тех, кто видит дальше!

## КАК РЕКОМЕНДУЮТ РАЗВИВАТЬ ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРАМ В «БИЛАЙН»

### СОХРАНЯЙТЕ ВОСПРИИМЧИВОСТЬ УМА

Будьте готовы изменить своё мнение в отношении общеизвестных фактов, которые могут оказаться ошибочными. Проверяйте факты, интересуйтесь источниками, из которых вы их получаете.

**НЕ СЧИТАЙТЕ  
ПРОИСХОДЯЩЕЕ САМО  
СОБОЙ РАЗУМЕЮЩИМСЯ**

Загляните глубже под внешнюю оболочку вещей и явлений. Не считайте, что сложившаяся ситуация не могла сложиться иначе. Столкнувшись с какой-либо ситуацией, подумайте, как ещё она могла сложиться и в результате каких действий?

**ПОСТОЯННО ЗАДАВАЙТЕ  
ВОПРОСЫ**

Чтобы заглянуть вглубь вещей, самое лучшее — задавать вопросы. Обращайте внимание на попадающиеся вам предметы, технологии и методы. Выясняйте, что это такое, когда это было сделано и кем изобретено, для чего было создано, каким образом работает и почему именно так.

**УЧИТЕСЬ ВИДЕТЬ  
УДИВИТЕЛЬНОЕ**

Всегда можно найти несколько минут в день, чтобы чему-то удивиться. Даже в самых простых и понятных вещах кроется необычное, стоит только посмотреть на них под другим углом.

**ОБУЧАЙТЕСЬ С ИНТЕРЕСОМ**

Относитесь к обучению не как к тяжкой обязанности, а как к возможности узнать что-то новое, увидеть ситуацию в непривычном для вас свете. Мотивируйте себя на обучение с интересом.

**РАСШИРЯЙТЕ СВОИ  
ГОРИЗОНТЫ**

Не замыкайтесь в области своей работы и привычных увлечений, узнайте что-то совершенно новое, посетите мастер-класс или публичную лекцию по теме, о которой ничего не знаете. Читайте статьи о явлениях, выходящих за рамки ваших интересов, интересуйтесь тем, что происходит в мире, в космосе, биоинженерии, этике, философии, образовании и любой другой области знания.

## **КАК УЧИТЬСЯ ПРЕВРАЩАТЬ ПРОБЛЕМЫ В ВОЗМОЖНОСТИ, показывает опыт и рекомендации менеджеров «Альфа-Банка»**

**РАССМАТРИВАЙТЕ  
ВОЗНИКАЮЩИЕ  
ПРОБЛЕМЫ КАК  
ВОЗМОЖНОСТЬ  
УЛУЧШИТЬ РАБОТУ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Сталкиваясь с проблемой, задайте себе вопрос, почему она возникла. Запишите пять-семь ответов, которые характеризуют причины возникновения проблемы.

Выполняйте упражнение «Поиск помех». Задайте себе вопрос, что сильнее всего мешает вам учиться в новых сложных ситуациях. Запишите пять-семь ответов на вопрос. Справа от каждого ответа запишите, что вы можете сделать, чтобы устранить помеху.

Используйте «карты». Сталкиваясь с трудной ситуацией, постарайтесь визуально изобразить всё «поле» проблемы: нарисуйте проблему в центре листа бумаги, и «лучи», расходящиеся от неё, — это будут причины её возникновения, рядом с причинами напишите имена людей, которые могут помочь вам решить этот вопрос, и т. д. Используйте инструменты «картографии», например mind-mapping.

Боритесь с рутинной работой. Опишите свою собственную работу, опишите области, превратившиеся с течением времени в рутину, например административные процедуры, проведение совещаний, отчётность и др. Выберите одну из них и составьте список альтернативных подходов. Посмотрите, можно ли эту область оптимизировать (автоматизировать и т. п.).

## ПРОСИТЕ СВОИХ СОТРУДНИКОВ ОДИН РАЗ В ТРИ МЕСЯЦА ВЫСЫЛАТЬ ВАМ ОТЧЁТ С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сделайте процесс изменений в подразделении непрерывным и нормальным. С помощью сотрудников разработайте способы оптимизации рабочих процессов: устраните излишние задержки, ненужное согласование с другими сотрудниками, выполнение одних и тех же работ и т. д. Установите стандарты эффективности работы для данных процессов. Согласуйте их со своими клиентами и персоналом. Просите своих сотрудников один раз в три месяца высылать вам отчёт с предложениями по повышению эффективности работы подразделений организации.

Собирайте информацию о новых методах и подходах. Выберите время (например, один раз в месяц), когда вы будете заниматься исключительно сбором информации о новых подходах, методах. Изучайте лидеров рынка, их услуги, продукты. Ищите возможности применить их в своей работе.

Тщательно проверяйте потенциальную эффективность, внедряемость предложений. Узнайте мнение о них своих коллег, составьте целостное видение. Добивайтесь реализации своих предложений.

КОМПЕТЕНЦИЯ

«СОЗДАЮ БУДУЩЕЕ»

# КАК ЭТО УСТРОЕНО В НКО

**ПОЧЕМУ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ СВОЕГО БУДУЩЕГО ОРГАНИЗАЦИЯ РЕШИЛА НЕ СТАНОВИТЬСЯ «БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ НАГРУЗКОЙ» ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ,** объясняет Дарья Алексеева, учредитель магазинов Charity Shop и благотворительного фонда «Второе дыхание»

Вопрос о том, каким будет будущее нашей организации, стоял передо мной с первого дня. Нам было легче в том смысле, что социальный бизнес Charity Shop и фонд «Второе дыхание», который из него вырос, изначально создавались как организации, а не как волонтерские объединения. Поэтому мне было легко строить алгоритмы и требовать строгой отчетности.

Начиная с октября 2014 года мы записываем, сколько людей уходят из каждого магазина без покупок, а с середины 2015 года — учитываем объем одежды, который был извлечен из каждого контейнера для сбора вещей. Мы также знаем, какой продавец сколько заработал за всё время работы в Charity Shop и куда сколько одежды мы отправили.

Всё это частные примеры, которые, конечно, не поражают воображение, но я уверена, что без детальной статистики за все периоды говорить о будущем и о планировании — бессмысленно.

Поначалу планы организации строились с учётом моего видения, которое я доводила до сведения своих немногочисленных коллег. Сейчас у нас есть план на полтора года, который составлен мною вместе с командой. Для составления такого документа я рекомендую выделить один день и собираться вне офиса, чтобы полностью погрузиться в процесс и ни на что другое не отвлекаться.

Планируя что-либо, важно ставить конкретные цели, а не мечтать о каком-то чудесном средстве или способе, которое их исполнит.

Думая о будущем организации, нужно учитывать основные тренды, которые звучат сейчас на всех крупных конференциях и в профильных СМИ: некоммерческие организации — это не отдельно взятые субъекты, это партнёры, подрядчики, медиаторы для всех остальных стейкхолдеров.

Мы определили, что никогда не будем «придатком» к КСО-программам или «благотворительной нагрузкой» для крупных компаний. Мы решили, что станем сервисом для горожан и бизнеса, который с нашей помощью будет решать свои HR- или PR-задачи и платить нам за это. Именно поэтому, как ни странно, основной бюджет фонда складывается не из пожертвований, а из средств, которые крупные компании перечисляют нам в оплату услуг, которые мы им оказываем — организацию сервиса по вывозу одежды их сотрудников из офисов.

Следующий уровень «будущего», который я для нас вижу, это эволюция в производителя товаров.

За время работы нашей организации мы собрали более 400 тонн ненужной одежды и нашли способ перерабатывать вещи в плохом состоянии в новые товары и материалы. Следующая ступень — самим заниматься переработкой и стать поставщиком строительных материалов, ватина и технического полотна в строительные гипермаркеты и производителям мебели.

Самый главный урок: важен не рост ради роста, а понимание, зачем нужно продвигать конкретное направление, почему сейчас необходимо инвестировать силы в одно, а не в другое, как текущий результат отразится на достижении цели, которую ты ставишь себе на пять–семь лет.

## КАК ЗАГЛЯНУТЬ В БУДУЩЕЕ И ПОЧЕМУ ЭТО НАДО ДЕЛАТЬ, рассказывает Алёна Куратова, учредитель и председатель благотворительного фонда «Дети-бабочки» (Москва)

*Благотворительный фонд «Дети-бабочки» занимается всесторонней помощью детям с редким генетическим заболеванием — буллёзным эпидермолизом (БЭ). На данный момент в фонде зарегистрировано около 300 подопечных. Буллёзный эпидермолиз на сегодняшний день неизлечим. Но вовремя поставленный диагноз и правильный уход с применением специальных перьевых средств позволяют излечить ребёнка от страданий и обеспечить ему нормальную жизнь. За годы работы фонда буллёзный эпидермолиз превратился в нашей стране из никому неизвестной болезни с труднопроизносимым названием в ошутимую проблему, на которую обратили внимание СМИ, общество и государство.*

Пожалуй, я могу назвать себя визионером. Это такой тип руководителя (и человека), который способен заглянуть на пять–семь лет вперёд и увидеть, как будет выглядеть проблема, которую мы сейчас решаем, и как будет выглядеть результат нашей работы. Как я это вижу, откуда я это знаю, — объяснить трудно. Пожалуй, первое — я пропускаю через себя и перерабатываю тонны информации, причём не только по нашей теме, но и более широкого спектра: читаю биографии великих людей, интервью с общественными деятелями, учёными, бизнесменами. По теме буллёзного эпидермолиза я тоже всегда в курсе последних тенденций в лечении, я знаю, как это устроено в других странах, какие подходы там применяют, с чего они начинали, какой путь прошли и по какому пути двигаться нам. Я не придумываю сама, как это должно быть. Я много ездила по странам, смотрела, как там взаимодействуют с детьми, как их лечат, как поддерживают административно. Я вижу, что происходит, и всегда могу оценить — «вот это круто!». Но не все крутые проекты, освоенные в других странах, будут работать в нашей стране, и это тоже моя задача — проанализировать, понять, во что вкладываться, а что не принесёт плодов. Сейчас мы делаем крутую штуку по генетике — и результат у нас будет через четыре года. И я точно знаю, что у нас это получится. Что конкретно и как будет происходить в течение четырёх лет, понятия не имею.

А вот в результате уверена; я уже вижу, как мы сможем рассказать всему миру об изменениях, которых мы добились. Этот проект реально поменяет детей с буллёзным эпидермолизом.

Сейчас наша сверхзадача по построению будущего — это покорить здравоохранение нашей страны в сфере лечения буллёзного эпидермолиза. Что значит покорить? Это создать эффективную и доступную систему лечения, внедрить необходимые для её работы механизмы и нормативную базу, сделать так, чтобы тактическими задачами — то есть непосредственно лечением — занималось государство, а мы как НКО тогда сможем работать на стратегию, проводить исследования.

## Я ОБЪЯСНЯЮ ВЛАСТЯМ, ЧТО МЫ НА ИХ СТОРОНЕ, МЫ ПОНИМАЕМ ИХ ОГРАНИЧЕНИЯ И ОТЛАДИТЬ СИСТЕМУ МЫ СМОЖЕМ, ТОЛЬКО ЕСЛИ БУДЕМ С НИМИ СОТРУДНИЧАТЬ

Я часто общаюсь с чиновниками, в том числе с представителями региональных министерств, часто бываю в регионах, и пока что основная часть моей работы — это убеждать местные власти выделять средства на лечение. Надо сказать, мне всё время везёт. За семь лет работы я не встречала ни отказов, ни пренебрежительного отношения к проблеме. Кто-то из чиновников скован системой, кто-то не видит, как можно помочь. И тут моя задача — выстраивать партнёрские отношения, предлагать решения, помощь, экспертизу, возможности. Наш фонд берёт на себя огромный кусок сопровождения — мы сами ведём учёт болеющих детей, сопровождаем семьи, организуем обучение врачей в лучших клиниках. Я объясняю властям, что мы на вашей стороне, мы понимаем ваши ограничения, и мы можем предложить вам вот это и это, а вашу помощь видим вот в этом и этом, и отладить систему мы сможем, только если будем сотрудничать.

Как я вижу будущее нашего фонда? Я вижу, что в фонде просто не будет необходимости, потому что государство возьмёт на себя лечение детей с буллёзным эпидермолизом. Я работаю на эту задачу, в том числе тщательно изучая систему здравоохранения, как она функционирует, каким путём можно менять её в нужную нам сторону. Я даже поступила на магистерский курс по теме управления в здравоохранении в РАНХиГС (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ). Там учатся преимущественно госслужащие, и я учусь говорить на их языке, понимать, как они мыслят, как влияют на систему. Всё это приближает нас к решению той самой глобальной задачи — покорить здравоохранение.

## КАК СОЗДАВАТЬ БУДУЩЕЕ ДЛЯ СВОИХ ПОДОПЕЧНЫХ И ПОЧЕМУ НЕ СТОИТ ПЛАНИРОВАТЬ ДАЛЬШЕ, ЧЕМ НА ГОД, рассказывает Марина Аксёнова, президент Детского благотворительного фонда «Солнечный город» (Новосибирск)

*Фонд создан для реализации системных долгосрочных программ поддержки детей, оставшихся без попечения родителей, приёмных семей и семей, попавших в трудную жизненную ситуацию. С 2014 года фонд модернизирует детские дома по «семейно-ориентированной модели», ведёт базу детей-сирот.*

**ищу-семью.рф**

В моём случае компетенция «создаю будущее» проявляется прежде всего в анализе внешней среды. Например, в 2014 году, когда начинался кризис, я сразу стала предпринимать активные шаги, чтобы минимизировать риски привлечения ресурсов. В тот период средства, привлечённые от компаний, составляли 95 % нашего бюджета, а частные пожертвования — около 4 %. Мы отследили экономические тенденции и поняли, как они отразятся на нашем бюджете, если мы продолжим работать только с бизнесом. Пришлось менять стратегию, разрабатывать новые механизмы привлечения пожертвований — например, через социальные сети. Именно благодаря им в прошлом году доля частных пожертвований в нашем фонде составляла уже 40 %.

Ежегодно мы проводим стратегическую сессию сотрудников фонда, где обсуждаем тенденции в благотворительности и источники финансирования НКО, наши приоритетные задачи, механизмы привлечения средств и новых жертвователей. В этом году мы поставили себе задачу — собрать 8 млн рублей частных пожертвований. Проанализировали, как мы можем расширить аудиторию потенциальных жертвователей. Разработали стратегию, которая охватывает широкую аудиторию, причём как в онлайне, так и офлайн (для этого мы проводим в городе крупные акции).

Как пример создания определённого будущего для нашей аудитории могу привести один из результатов нашей работы по направлению «Больничные дети». Изначально в 2007 году мы были созданы, чтобы помогать детям-отказникам в больницах. Каждый ребёнок до четырёх лет — которого оставили в роддоме, отказались от него, чьих родителей ограничили в правах, или он по другим причинам стал сиротой, — прежде чем попасть в дом ребёнка или в замещающую (приёмную) семью, сначала обязательно попадал в больницу для обследования. Нашей задачей было обеспечить максимальный уход и комфортные условия для пребывания детей в больницах. Но главным результатом нашей работы в этом направлении стало то, что мы ликвидировали саму проблему. Как мы это сделали?

Прежде всего, мы знаем, что решение проблемы, которой мы занимаемся, во многом зависит от органов власти, поэтому один из наших стратегических приоритетов — это партнёрские отношения с представителями власти. За годы работы мы нарастили крепкую профессиональную «мускулатуру» в органах власти, так что сейчас уже можем инициировать необходимые изменения на законодательном уровне.

Именно таким образом мы добились изменения процедуры, чтобы дети, не имеющие медицинских показаний, миновали больничный этап и сразу попадали в дом ребёнка, а оттуда — в замещающую семью. Честно

сказать, изначально мы не ставили себе такой задачи. Но по мере работы с аудиторией стало понятно, что это наилучшее решение проблемы. Чтобы это понять, мне потребовалось пять лет работы и глубокого и тщательного анализа ситуации.

Этот кейс хорошо показывает (прежде всего нам самим) эффективность нашего проекта. Зачастую НКО живут и работают в текущей ситуации: выполняют проект за проектом, не особенно задумываясь о стратегических изменениях. А мы всегда оцениваем, как мы движемся и в какую сторону. В рамках проектной деятельности мы ежегодно анализируем факторы, которые могут повлиять на эффективность проекта: это наши внутренние ресурсы и внешняя среда. Таких факторов очень много, но одна из моих сильных компетенций как руководителя — это умение быстро ориентироваться, отслеживать ситуацию. Мы также стараемся ранжировать проекты в зависимости от ценностей и миссии нашего фонда. Соответственно, мы берёмся за те проекты, для которых именно сейчас сложилась благоприятная ситуация, либо стараемся минимизировать риски, если проект у нас в приоритете, а риски при этом высоки.

## ЖАЛЬ, ЧТО У НАС ЕЩЁ НЕ ВСЕ ПОНЯЛИ, ЧТО РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА И СОБСТВЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УМЕНИЙ — КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕШНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

У меня крутая команда, в которую я тщательно подбираю людей. Каждый вновь приходящий сотрудник сразу включается в корпоративную культуру фонда. Ценности нашего фонда известны каждому сотруднику, проходят еженедельные планерки, которые всегда начинаются с темы «гордость». Это помогает поддерживать корпоративный дух, понимание целей и стремление к ним. Анализ нашей деятельности мы проводим регулярно: ежемесячно, ежеквартально, раз в полгода и раз в год. Также мы всегда разрабатываем годовую стратегию в полном составе команд: сначала команды проектов готовят отчёт за прошедший год, потом обсуждаем вместе результаты, затем планируем. Далёкое будущее планировать трудно, ситуация быстро меняется, поэтому больше годового рубежа мы не делаем, чтобы себя не перегружать.

Я свои компетенции как управленца постоянно тренирую и стараюсь, чтобы команда тоже развивала управленческие навыки. Когда я слышу от других руководителей, что нет времени и ресурсов, чтобы вкладываться в развитие персонала и собственных управленческих умений, мне становится грустно: жаль, что у нас ещё не все поняли, что это ключевой фактор успешной организации и эффективной работы.

# «ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ

## С ЧЕГО НАЧАТЬ

Мечтайте. Представляйте, какой будет ваша организация через несколько лет! Как будет выглядеть социальная проблема, которую вы сейчас решаете, через много лет (например, не надо будет собирать деньги на больных детей)? Что вам нужно начать делать сегодня, чтобы завтра (послезавтра, через сколько-то лет) эти изменения случились?

Составьте прогноз изменений в своей организации на ближайший год. Учитывайте тенденции и изменения, которые происходят в сфере вашей деятельности. Как они могут повлиять на вашу организацию? Каким образом вы можете усовершенствовать систему управления в своей организации, чтобы она оставалась устойчивой и адаптировалась к внешним изменениям?

Откажитесь от неэффективных методов управления. Подумайте, какие процессы замедляются и какие задачи трудно решаются из-за несовершенства организационной системы? Какие из существующих в вашей организации принципов управления, систем и подходов следует продолжать применять, а от каких необходимо отказаться? Почему? Как отказ от них повлияет на устойчивость организации и достижение результатов?

Учитесь в сложных ситуациях. Оказываясь в сложной, незнакомой ситуации, подумайте, чему вы можете в ней научиться, ищите положительные стороны и возможности, определите, какую выгоду вы получаете. Каждый раз задавайте себе вопрос: как я могу использовать полученный опыт для развития нашей организации? Записывайте все идеи, которые приходят вам в голову в ответ на этот вопрос, даже самые невероятные и нерациональные. На основе этих идей сформируйте как минимум три варианта своих возможных действий в этой ситуации, чтобы они приближали вас к достижению целей организации и соответствовали вашим ценностям (как выйти из этой ситуации не просто безболезненно, а с пользой для организации).

## КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Занимайтесь поиском новых подходов и свежих идей, привлекая к этому разных людей.

- Встречайтесь и обедайте с людьми, которые работают над той же проблемой, что и ваша организация. Расспрашивайте их, чем они сейчас занимаются, какие тенденции в интересующей вас сфере отмечают. Попробуйте найти точки пересечения ваших проектов и обсудить новые идеи.
- Попросите вашу семью (особенно детей) помочь вам решить новую проблему или предложить идеи для вашего проекта.
- Выделите специальное «время свежести» для себя и команды, посещайте необычные места, пробуйте что-то новое, занимайтесь чем-то необычным.

Обменивайтесь с коллегами открытиями. Обращайте внимание на идеи, решения, события, которые попадают вам в повседневной жизни, и призывайте к этому коллег. Периодически устраивайте обмен открытиями — собирайтесь на 10 минут и рассказывайте, что видели, что показалось интересным и, возможно, применимым в вашей деятельности.

Обсуждайте свои идеи с коллегами. Если у вас есть новая идея или решение, которое нуждается в обратной связи или творческих мыслях от коллег, соберите их на мозговой штурм, на котором вы вместе обсудите проблему. Вы расскажете о своём решении или идее, а затем коллеги смогут в режиме «мозгового штурма» доработать предложенное или найти альтернативы вашему подходу. Не критикуйте коллег, благодарите их за вклад в решение своего вопроса.

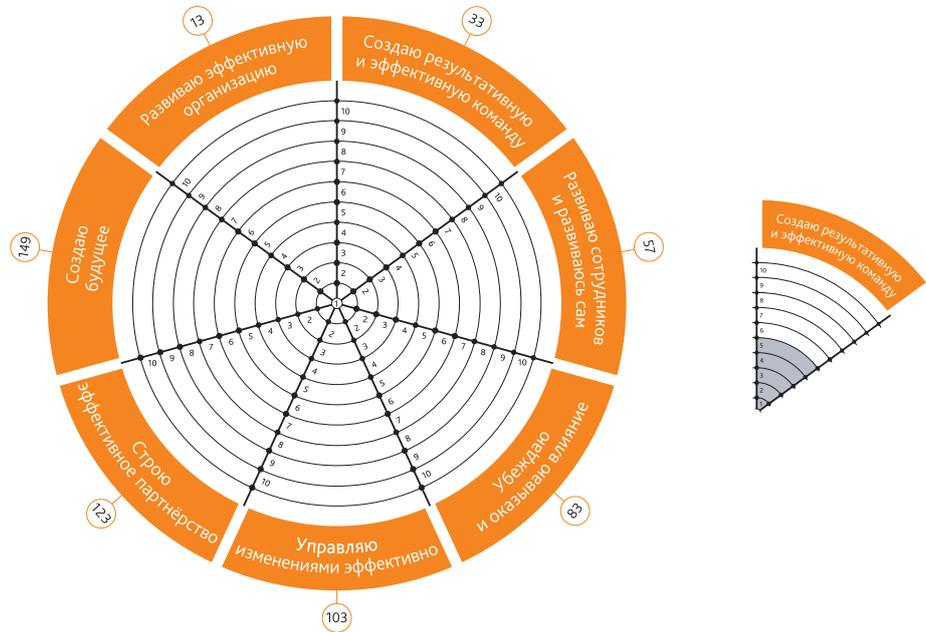
Ищите в интернете и слушайте выступления успешных предпринимателей о том, как они придумывали и развивали свой бизнес, решали возникавшие проблемы. Обращайте внимание на их принципы, отношение к проблемам, подход к делу. Выписывайте удачные идеи и всё то, что вы могли бы применить в своей работе как руководитель организации.

## ЧТО ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- *Иан Макдермотт*. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем.
- *Роджер Мартин*. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры.
- *Говард Гарднер*. Структура разума. Теория множественного интеллекта.
- *Стивен Левитт*. Фрикономика.
- *Гэри Кокинз*. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами.
- *Марк Розин*. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента.
- *Пол Самуэльсон*. О чем думают экономисты: беседы с нобелевскими лауреатами.
- *В. Чан Ким*. Стратегия голубого океана.
- *Клейтон М. Кристенсен*. Стратегия жизни.

**РАЗВИТИЕ  
И УКРЕПЛЕНИЕ  
ВАШИХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ**

# КОЛЕСО БАЛАНСА КОМПЕТЕНЦИЙ



## КАК РАБОТАТЬ С КОЛЕСОМ?

- Отметьте в каждом секторе балл, показывающий ваш уровень владения компетенцией (баллы выпишите из соответствующей строки в каждой главе, номера страниц указаны напротив названия компетенции).
- Закрасьте получившийся сектор от центра до уровня владения компетенцией.
- Посмотрите, какие компетенции у вас развиты сильнее, а какие недостаточно. В какой из компетенций вы особенно сильны и почему? Какая из компетенций развита слабее всех и почему? Проанализируйте, с чем связаны ваши слабые области управления (с людьми, организацией процессов, другими сферами)?
- В повседневной работе отмечайте свои действия, затруднения, решения, связанные с применением самой сильной и самой слабой из ваших компетенций. Анализируйте свои умения, знания, навыки, благодаря которым вы хорошо справляетесь, а также отмечайте, что вам могло бы помочь усилить и развить слабую компетенцию.
- Выберите одну из слабых компетенций, которая особенно актуальна для вас, и составьте план её развития на ближайший год (можно воспользоваться приведённым ниже шаблоном плана).
- Начните выполнять этот план.

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ГОД

Составьте перечень компонентов, которые вы отметили для себя как требующие укрепления и развития (от 1 до 3 из каждой компетенции). Выпишите все элементы в список. У вас должно получиться от 7 до 21 пунктов.

Проранжируйте полученный список по значимости и актуальности компонентов для вас как руководителя, где 1 — компонент, который вам необходимо развивать и укреплять в первую очередь, а 21 — то, что можно отложить на неопределённый срок.

Выберите первые три компонента из своего ранжированного списка. Это те составляющие компетенций, которые вам предстоит развивать и укреплять в течение ближайшего года.

Составьте свой план развития на год по каждому из трёх компонентов.

Запланируйте не менее трёх действий для каждого компонента.

План должен быть максимально детальным, конкретным и выполнимым.

| Компетенция, компонент  | Что я буду делать для развития и укрепления этого компонента                            | Когда начу        | Когда закончу     | Что будет результатом  | Как я пойму, что освоил этот компонент?   | Как мои коллеги поймут, что я его освоил?   |
|---|---|-------------------|-------------------|--|---|---|
| <p><b>Компетенция</b> «Развиваю эффективную организацию.»</p> <p><b>Компонент</b> «Формулирую чёткие и ясные цели, ожидаемый результат, составляю приоритеты. Превращаю стратегию в цели, цели в задачи, задачи — в ключевые показатели эффективности (КРП).»</p> | <p><b>Действие 1.</b><br/>Проведу планирование деятельности организации на 2018 год</p> | 1 октября 2018 г. | 1 декабря 2018 г. | <p>План работы организации на 2018 год — приоритетные направления, цели и задачи, ожидаемые результаты, источники доходов, показатели эффективности работы</p> | <p>План является рабочим инструментом, цели и результаты достижимы, к концу 2018 года план выполнен на 80 процентов</p> | <p>Сотрудники организации примут участие в планировании.<br/>Каждый сотрудник организации будет понимать свои задачи на 2018 год, связь своей работы с конечным результатом</p> |
|   | <p><b>Действие 2</b></p>  |                   |                   |  |   |   |
|   | <p><b>Действие 3</b></p>  |                   |                   |  |   |   |

| Компетенция,<br>компонент | Что я буду делать для развития и<br>укрепления этого компонента | Когда<br>начну | Когда<br>закончу |
|---------------------------|---|----------------|------------------|
|                           |   |                |                  |
|                           |   |                |                  |
|                           |   |                |                  |
|                           |   |                |                  |
|                           |   |                |                  |
|                           |   |                |                  |
|                           |   |                |                  |
|                           |   |                |                  |
|                           |   |                |                  |

Продолжение таблицы на следующей странице

| Что будет результатом | Как я пойму, что освоил этот компонент? | Как мои коллеги поймут, что я его освоил? |
|-----------------------|---|---|
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |
|                       |   |   |

Электронную версию индивидуального плана развития компетенций можно получить у команды «ПРОНКО\_2.0», написав на электронный адрес [makhanko@d-group.ru](mailto:makhanko@d-group.ru).

ПРИЛОЖЕНИЕ

# «ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ»

# КАК РАЗВИВАЕТСЯ КОМАНДА

## МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОМАНД ДРЕКСЛЕРА–СИББЕТА

За многие годы работы с командами бизнес-практики Алан Дрекслер и Дэвид Сиббет пришли к выводу, что сложности в работе команд можно в определённой степени предсказать, и возникают они в результате проявления одних и тех же сомнений и ошибок, которые совершают команды на разных этапах своей работы. Созданная ими модель иллюстрирует характерные повторяющиеся проблемы команд и индикаторы, показывающие, насколько успешно команда справилась с этими проблемами. Что действительно отличает команды, так это реакция их лидеров на возникающие проблемы.

Модель функционирования команд Дрекслера-Сиббета поможет вам установить, на каком этапе находится ваша команда, какие проблемы она испытывает на этом этапе и какие из них команда «несёт с собой» с предыдущих этапов, в чём состоит ваша роль, как вы можете помочь и что ожидает команду впереди.

### АРХИТЕКТУРА МОДЕЛИ

Отличительной чертой модели является массив из семи кругов. Каждый круг представляет группу предсказуемых проблем, которые команда должна признать и преодолеть для того, чтобы стать высокопроизводительной командой. Эти круги можно представить в виде увеличительных стёкол, сквозь которые можно рассмотреть, как работает команда.

Формат всех кругов модели один. В каждом имеется:

1. Заголовок или ярлык, например «Выполнение», и номер для простоты ориентирования.
2. Основной вопрос, который подводит итог и включает в себя все проблемы, присущие данной стадии, например «Почему я здесь?», «Кто вы?» и «Что мы делаем?».
3. Заголовок «Ключевые задачи» над каждым из кругов с тремя подпунктами. Например, для круга 2 «Создание доверия» это «Взаимное уважение», «Прямота» и «Надёжность». Эти подпункты — ключи к разрешению основного вопроса данной стадии. Таким образом, стадия 2 — «Создание доверия» — считается пройденной, когда в поведении членов команды проявляется взаимное уважение, прямота и надёжность.
4. Заголовок «Проблемы» под каждым кругом с двумя-тремя подпунктами. Например, если «Приверженность» не ясна, то обычно проявляются зависимость и сопротивление.

Модель представляет как картину основополагающих аспектов или проблем, важных для развития новой команды, так и полный набор стадий производительности для уже существующих команд. Семь кругов расположены так, что наиболее фундаментальные аспекты находятся слева. В полностью сформированной команде все семь аспектов активны и неразрывно связаны с высокой производительностью.

Хотя аспекты, представленные в разных кругах модели, в развитой команде действуют одновременно, у них имеется свой естественный порядок. Если представить картину линейно, то первыми идут более фундаментальные аспекты, наиболее важные для начинающих команд, но все семь областей составляют единое целое. В полностью сформированных командах все вопросы решаются одновременно, а не последовательно, когда команда сначала занимается только ориентацией, потом переходит к построению доверия и только затем разъясняет цели. Процесс создания и укрепления команды органичен. Со вре-

менем команде, возможно, придётся повторить цикл и отработать все области модели заново. В какой-то момент команде могут быть ясны её цели, но потом она может потерять ориентиры, либо могут появиться новые члены, которым всё не так ясно. Между членами могут сложиться прекрасные доверительные отношения, а потом испортиться. Команда может быть вынуждена поменять цель. Иногда проблемы в одной из областей становятся срочными и требуют немедленного внимания. В другой момент необходимо решать иные вопросы. Но все они всегда присутствуют в работе, и их необходимо отслеживать.

## СЕМЬ СФЕР МОДЕЛИ

### СТАДИЯ 1

#### ОРИЕНТАЦИЯ: ПОЧЕМУ Я ЗДЕСЬ?

Основное значение слова «ориентация» — поиск местонахождения по отношению к точкам отсчёта. Это определение азимута. Также как требуются время, внимание и силы на то, чтобы освоиться в новом городе, нужно время и силы, чтобы каждый из членов команды нашёл своё место в этом мире в миниатюре. Они должны знать свой характер, как они сходятся с другими членами группы и насколько помогают команде. Основной вопрос тут «Почему?». Ключи для ответа на этот вопрос:

- **цель:** членам команды ясны их цели и цель команды;
- **членство:** создание тесной связи между всеми членами команды, слияние в единое целое;
- **индивидуальность:** команда развивает чувство собственной индивидуальности.

В некоторых аспектах вопрос «Почему?» является индивидуальным: «Почему я здесь?» Сюда входит и вопрос о том, почему организация, создающая команду, включила меня в неё, и о том, почему я хочу быть в команде. Важно ли это для меня? Имеет ли это какой-то смысл? Важны ли ценности, которым будет служить моя работа в команде? Тут есть и коллективный вопрос: почему мы здесь? Что это для нас означает и что мы можем с этим сделать? Отвечая на эти вопросы, команды понимают, что часть этого ответа уже есть, но другую часть

ещё предстоит создать. Команды могут углубить своё чувство цели, задаваясь этими вопросами и отвечая на них.

### СТАДИЯ 2

#### СОЗДАНИЕ ДОВЕРИЯ: КТО ВЫ?

Люди в командах по определению должны зависеть друг от друга в выполнении своей части работы для достижения командного успеха. Эта взаимозависимость требует, чтобы они доверяли друг другу. Основной вопрос: «Кто вы?» Ключи для стадии «Создание доверия»:

- **взаимное уважение:** все члены команды воспринимают друг друга в позитивном свете;
- **прямота:** возможность для всех членов команды говорить друг с другом искренне;
- **надёжность:** поведение членов команды помогает развить уверенность друг в друге, так что они спокойно могут положиться друг на друга.

Доверие — это связь, соединяющая всех членов команды. Доверие в рабочей команде — это не то доверие, что необходимо друзьям, когда люди могут поверять друг другу личные страхи и надежды. Рабочей команде необходимо профессиональное доверие, то есть желание отказаться от контроля и передать свою судьбу (по крайней мере, некую её часть) в руки другого человека. Оно помогает членам команды свободно обмениваться информацией о своих намерениях, о том, что каждый

из них может или не может сделать, и о том, что им необходима помощь других. Также такое доверие помогает им получать информацию, необходимую для поддержания зависимости от других: информацию об их компетенции, репутации и надёжности. Доверие создаётся через правдивость и стремление довести каждое дело до конца. Когда члены команды компетентны, честны и взаимозависимы, доверие развивается неизбежно. Если же членам команды эти признаки не присущи, то ни о каком доверии речи идти не может.

### СТАДИЯ 3

#### ПРОЯСНЕНИЕ ЦЕЛИ: ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ?

Обобщающий вопрос этой сферы: «Что мы делаем?». Как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе члены команды должны иметь единое представление о том, чего они пытаются достигнуть совместными усилиями. Вот три ключа:

- **ясные ожидания:** ясно сформулированные внутренние цели, ценности и допущения членов команды и являются тем, чем будет заниматься команда;
- **ясные и интегрированные цели:** ясное представление о результатах, этапах и показателях успеха команды, к которому она стремится, а также понимание того, как они сочетаются и представляют ли единое целое;
- **общее видение:** члены команды разделяют картину будущего команды, простирающуюся за пределы выполнения текущей задачи.

Если все эти вопросы разрешены, у всех в команде существует общее ясное представление о том, что должна делать команда. Все члены команды обладают единым пониманием того, что означает успех для них и для команды. Если у членов команды нет как минимум единой картины того, что они пытаются достичь, практически невозможно представить, каким образом им добиться совместного успеха.

### СТАДИЯ 4

#### ПРИВЕРЖЕННОСТЬ: КАК МЫ ЭТО СДЕЛАЕМ?

В поворотной точке модели находится сфера «Приверженность», она представляет один из самых чувствительных вопросов, на которые предстоит ответить команде, — власть, контроль и политика. Эта сфера представляет точку, когда команде приходится столкнуться с ограниченностью возможностей в силу ограниченности ресурсов. Это точка высшего напряжения, представленная в модели. Ключи к формированию отлаженной команды в стадии приверженности:

- **распределённые роли:** членам команды ясны их роли и то, каким образом распределяется ответственность;
- **распределённые ресурсы:** выделяются приоритеты, ресурсы распределяются ясно, объективно и пропорционально;
- **принятие решений:** ясность процесса принятия решений.

Приверженность находится в самом низу модели. Ни одна команда не может заявить о своей приверженности всему — у неё просто не хватит ресурсов, чтобы сделать всё и сразу. Таким образом, в «Приверженности» речь идёт в первую очередь о принятии решений, выбора в пользу того или иного действия. Это означает расстановку приоритетов и желание вкладывать силы в ходе процесса и в дружную деятельность, конкурирующую по приоритетности и необходимости внимания. Это означает определение ролей и распределение обязанностей между членами команды. Приверженность — это не туманное чувство, что ты чем-то обязан команде, но ответственность за определённые задачи и действия. В команде, где приверженность присутствует, члены команды сделали ясный и положительный выбор. Они выбрали свой путь и не отвлекаются на прочие. Они намерены пройти этот путь до конца и воплотить своё видение в жизнь.

### СТАДИЯ 5

#### ВЫПОЛНЕНИЕ: КТО, ЧТО, КОГДА И ГДЕ ДЕЛАЕТ?

Основной вопрос этой сферы: «Кто, что, когда и где делает?» Сюда входит собственно рабочий процесс, а также создание процессов планирования и мониторинга, обеспечивающих непрерывность работы. Ключи к сфере «Выполнение»:

- **ясные процессы:** непрерывность процессов обеспечивается механизмами планирования, выполнения и мониторинга работы;
- **сосредоточенность:** у членов команды есть всё, чтобы синхронизировать работу;
- **дисциплина:** постоянство и надёжность при выполнении работы.

В сфере «Выполнение» команда сосредотачивается на том, что необходимо для выполнения работы. Какова должна быть последовательность действий, какие технологии необходимо использовать, какие материалы нужны, и как их получить? по сути, команда пытается достичь своей цели. Она пытается сделать так, чтобы все элемен-

ты идеально сочетались во времени и пространстве. Если вопросы в сфере «Выполнение» хорошо проработаны, все материалы приходят тогда, когда нужно, деятельность скоординирована, и процессы находятся под контролем. Время является основной заботой, и когда всё идёт хорошо, то можно сказать, что команда работает как часы. Основная характеристика сферы «Выполнение» — плавность работы.

## СТАДИЯ 6 ВЫСОКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ: УРА! У НАС ПОЛУЧАЕТСЯ!

Когда люди в команде доверяют друг другу, качество взаимоотношений переходит в сферу производительности и повышает её. Иногда команда оказывается способна достигнуть высокой производительности, показателями которой являются:

- **спонтанное взаимодействие:** лёгкость взаимодействия между членами команды;
- **синергия:** приумножение индивидуальных результатов благодаря воздействию рабочих взаимоотношений;
- **превосходный результат:** достижение выдающихся результатов.

Высокая производительность определяется, в первую очередь, качеством результата. Это заметное превышение объёма, который определяется как просто «хорошая работа». Это вызывает восхищение. Достигаются новые высоты, устраняются самые непреодолимые препятствия, достигаются цели, казавшиеся невозможными. Высокопроизводительная команда производит уникальный и превосходный результат, частично обусловленный характером самой команды. Даже в отрыве от конечного продукта сам процесс высокой производительности в действии выглядит по-иному. Люди в команде с лёгкостью общаются друг с другом. Они чувствуют себя комфортно, даже если есть конфликты, неприязнь или ошибки, так как в основе лежат здоровые отношения. Работу членов команды не замедляют соображения личного порядка о своём месте в команде. Они с головой уходят в работу. Они полагаются друг на друга без малейшего сомнения. Лёгкость в отношениях даёт синергию, плавность, гибкость, и кажется, что члены команды общаются на неком телепатическом уровне. Благодаря этому команда способна достигнуть высочайшей производительности, вдохновляясь собственным оптимизмом и креативностью и выходя на новый уровень.

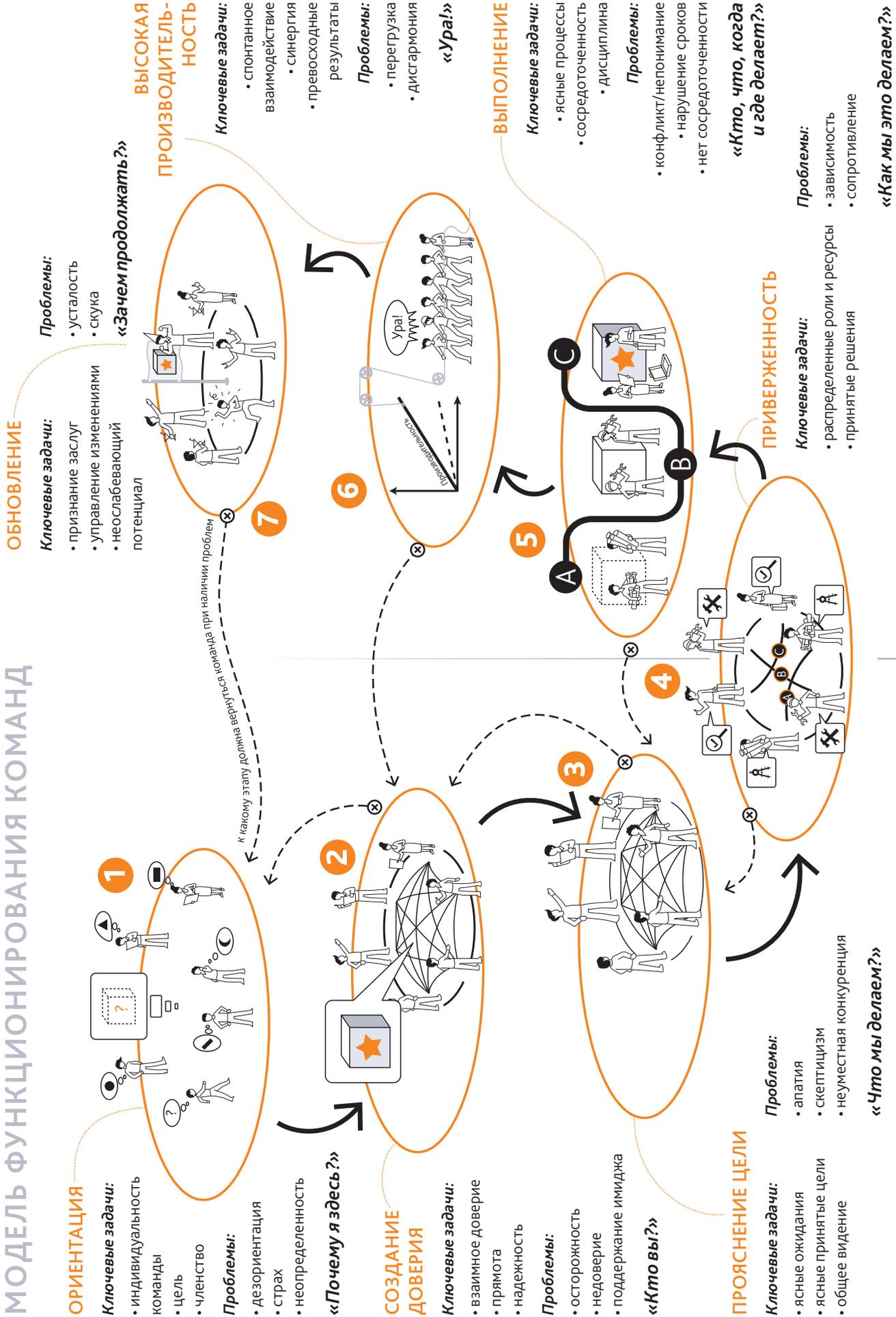
## СТАДИЯ 7 ОБНОВЛЕНИЕ: ЗАЧЕМ ПРОДОЛЖАТЬ?

Основной вопрос сферы «Обновление» — «Зачем?», почти тот же, что и в фазе «Ориентация». Вопрос «Ориентация» — «Зачем создавать команду?». В сфере «Обновление» вопрос ставится по-другому — «Зачем продолжать работу?». Ключи к обновлению команды:

- **признание заслуг и празднование:** адекватное признание заслуг и чествование членов команды и их работы;
- **управление изменениями:** управление изменениями, происходящими в команде и вне её;
- **неослабевающий потенциал:** сохранение энергии команды для дальнейшей работы.

Вопрос «Зачем продолжать?» возникает не только в конце проекта или цикла — он висит в воздухе почти постоянно: при возвращении к работе после перерыва, в переломные моменты, после завершения очередного этапа или фазы работы, при фундаментальных изменениях направления работы, с приходом новых людей в команду и с уходом старых, при изменениях во внешних условиях. Помогая не уходить далеко от вопроса «Почему я здесь?», стадия обновления включает в себя всё, что необходимо, чтобы ответ на этот вопрос всегда был в положительном ключе. Речь идёт о принятии изменений в себе, в команде, в сути работы и в окружающей обстановке. Стадия обновления включает признание и проявление благодарности за силы, вложенные в работу до настоящего момента, а также сохранение и обновление энергии для новых задач.

# МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОМАНД



СОХРАНЕНИЕ

СОЗДАНИЕ

# МОДЕЛЬ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ Р. М. БЕЛБИНА

## ТЕСТ «КОМАНДНЫЕ РОЛИ» Р. М. БЕЛБИНА

Этот вопросник позволит определить естественные для вас роли в команде, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

В каждом из семи разделов данного вопросника восемь утверждений, которые вам нужно оценить по шкале от 0 до 10 баллов (0 — это не про вас, 10 —

это точно про вас). При этом сумма оценок всех утверждений в разделе не должна превышать 10. Например, утверждение *a* — 3 балла, утверждение *b* — 5 баллов, утверждение *c* — 2 балла, остальные утверждения — 0 баллов (или утверждение *h* — 10 баллов, а остальные — 0).

### ВОПРОСЫ

#### РАЗДЕЛ I. КАКОЙ ВКЛАД Я МОГУ ВНЕСТИ В РАБОТУ КОМАНДЫ

| Утверждение   | Значение | Балл от 0 до 10 |
|---|----------|-----------------|
| Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды                                     | a        |                 |
| Я могу успешно работать с самыми разными людьми   | b        |                 |
| Генерация идей — моё врождённое достоинство   | c        |                 |
| Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде                                   | d        |                 |
| Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность                         | e        |                 |
| Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты | f        |                 |
| Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал                             | g        |                 |
| Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий           | h        |                 |

## РАЗДЕЛ II. МОИ НЕДОСТАТКИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРОЯВИТЬСЯ В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

| Утверждение  | Значение | Балл от 0 до 10 |
|--|----------|-----------------|
| Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют ясная повестка дня и контроль за её соблюдением                | a        |                 |
| Я склонен быть великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто                     | b        |                 |
| Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи  | c        |                 |
| Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег                      | d        |                 |
| Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то                                 | e        |                 |
| Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе                     | f        |                 |
| Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг            | g        |                 |
| Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно | h        |                 |

## РАЗДЕЛ III. УЧАСТИЕ В СОВМЕСТНОМ ПРОЕКТЕ

| Утверждение   | Значение | Балл от 0 до 10 |
|---|----------|-----------------|
| Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления   | a        |                 |
| Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности                                     | b        |                 |
| Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения | c        |                 |
| Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений  | d        |                 |
| Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам  | e        |                 |
| Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие   | f        |                 |
| Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает                               | g        |                 |
| На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом        | h        |                 |

**РАЗДЕЛ IV. ОСОБЕННОСТИ  
МОЕГО СТИЛЯ РАБОТЫ  
В КОМАНДЕ**

| Утверждение   | Значение | Балл от 0 до 10 |
|---|----------|-----------------|
| Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег  | a        |                 |
| Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве  | b        |                 |
| Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений   | c        |                 |
| Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов  | d        |                 |
| Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные   | e        |                 |
| Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе  | f        |                 |
| Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды  | g        |                 |
| Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения | h        |                 |

**РАЗДЕЛ V. Я ПОЛУЧАЮ  
УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ  
РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО**

| Утверждение   | Значение | Балл от 0 до 10 |
|---|----------|-----------------|
| Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов                   | a        |                 |
| Мне нравится находить практическое решение проблем                                      | b        |                 |
| Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения                    | c        |                 |
| Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений                                | d        |                 |
| Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня | e        |                 |
| Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий            | f        |                 |
| Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче всё мое внимание              | g        |                 |
| Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения                          | h        |                 |

**РАЗДЕЛ VI. ЕСЛИ МНЕ НЕОЖИДААННО ПРЕДЛОЖАТ РЕШИТЬ ТРУДНУЮ ЗАДАЧУ ЗА ОГРАНИЧЕННОЕ ВРЕМЯ И С НЕЗНАКОМЫМИ ЛЮДЬМИ, ТО**

| Утверждение  | Значение | Балл от 0 до 10 |
|--|----------|-----------------|
| Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать              | a        |                 |
| Я был бы готов работать с человеком, предложившим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности       | b        |                 |
| Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды | c        |                 |
| Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика   | d        |                 |
| Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить   | e        |                 |
| Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи   | f        |                 |
| Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе          | g        |                 |
| Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе               | h        |                 |

**РАЗДЕЛ VII. ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ Я СТАЛКИВАЮСЬ, РАБОТАЯ В КОМАНДЕ**

| Утверждение  | Значение | Балл от 0 до 10 |
|--|----------|-----------------|
| Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы     | a        |                 |
| Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям              | b        |                 |
| Моё стремление обеспечить такие условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов | c        |                 |
| Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы               | d        |                 |
| Я тяжёл на подъём, если не имею ясных целей  | e        |                 |
| Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях                                     | f        |                 |
| Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам                                 | g        |                 |
| Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьёзными возражениями        | h        |                 |

**КОНЕЦ ВОПРОСНИКА**

Убедитесь, что в каждом разделе вопросника вы распределили именно 10 баллов и сумма всех проставленных баллов равна 70.

### АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите в эту таблицу результаты по каждому из разделов, строго соблюдая разделы и значения утверждений. Затем суммируйте баллы в каждом столбце для получения общей оценки командной роли.

| Раздел | Номер вопроса |   |    |   |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |
|--------|---------------|---|----|---|----|---|----|---|----|----|----|----|----|----|----|
|        | 1             | 2 | 3  | 4 | 5  | 6 | 7  | 8 | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |    |
| I      | g             |   | d  |   | f  |   | c  |   | a  |    | h  |    | b  |    | e  |
| II     | a             |   | b  |   | e  |   | g  |   | c  |    | d  |    | f  |    | h  |
| III    | h             |   | a  |   | c  |   | d  |   | f  |    | g  |    | e  |    | b  |
| IV     | d             |   | h  |   | b  |   | e  |   | g  |    | c  |    | a  |    | f  |
| V      | b             |   | f  |   | d  |   | h  |   | e  |    | a  |    | c  |    | g  |
| VI     | f             |   | c  |   | g  |   | a  |   | h  |    | e  |    | b  |    | d  |
| VII    | e             |   | g  |   | a  |   | f  |   | d  |    | b  |    | h  |    | c  |
| Итого  | S=            |   | S= |   | S= |   | S= |   | S= |    | S= |    | S= |    | S= |
|        |               | И |    | П |    | Ф |    | М |    | Р  |    | О  |    | К  | Д  |

Та роль в управленческой команде, где будет наибольшая сумма баллов, — ваша ведущая. Следующая за ней (тоже по сумме баллов) — поддерживающая, на которую вы можете переключиться, если ваша основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе. Две роли, которые «получили» самые низкие суммы баллов — это ваши возможные «слабые места».

## ТИПЫ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ (ПО Р. М. БЕЛБИНУ)

### **И — ИСПОЛНИТЕЛЬ (IMPLEMENTER)**

Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надёжны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

### **П — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ (КООРДИНАТОР, COORDINATOR)**

Поощряющий и поддерживающий тип лидера команды. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. Стиль руководства Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий, как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий контроля над ситуацией и способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

### **Ф — ФОРМИРОВАТЕЛЬ (ПРИВОДЯЩИЙ В ДЕЙСТВИЕ, SHAPER)**

Предпринимательский тип лидера команды. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать. Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей

к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

Формирователи по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.

### **М — МЫСЛИТЕЛЬ (PLANT)**

Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и её цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

### **Р — РАЗВЕДЧИК (ИССЛЕДОВАТЕЛЬ РЕСУРСОВ, RESOURCE INVESTIGATOR)**

Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это ещё один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

### **О — ОЦЕНЩИК (MONITOR-EVALUATOR)**

Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, всё взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды,

предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик), редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающие могут воспринимать их как сухих, несколько занудных и порой чересчур критичных людей. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

### **К — КОЛЛЕКТИВИСТ (TEAM WORKER)**

Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса.

Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получают отличные наставники молодых менеджеров.

### **Д — ДОВОДЧИК (COMPLETER-FINISHER)**

Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам её работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики обладают этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая, чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалерийским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всём, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их непрменные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

# МОДЕЛЬ ИНСТРУМЕНТОВ РАЗВИТИЯ

Люди — важнейший стратегический ресурс и одно из главных конкурентных преимуществ любой организации. Обучение сотрудников — приоритетная задача руководителя. На приведённой ниже схеме рассматриваются шесть простых, но действенных инструментов развития персонала. Используя их в комплексе, вы сможете эффективно развивать свою команду и перевести управленческие процессы вашей организации на новый уровень.



## ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ

### НАСТАВНИЧЕСТВО

Давай я покажу тебе как, а потом — сделаем вместе...

### МЕНТОРСТВО

Я расскажу тебе, как нужно делать, как делал я и как мы все делаем. Тебе нужно просто повторить...

### КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Обычно в таких ситуациях вот как поступают... ты сам реши, подходит ли тебе это?

### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Я видел/слышал/заметил... И как мы можем изменить ситуацию в следующий раз?

### ТРЕНИНГ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Давай тренироваться делать это так, как следует!..

### КОУЧИНГ

И каков твой план действий?

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

## СТРУКТУРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

### ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

- Руководитель говорит, а подчинённый слушает.
- Подчинённый может принять или не принять обратную связь, и только!

### ЧТО В ЭТОМ СЛУЧАЕ ДУМАЕТ ПОДЧИНЁННЫЙ?



- Ладно, буду терпеть...
- Уж очень все умные...
- Я ведь могу никого и не слушать?..
- Моё мнение никого не интересует...

### СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД

- Двусторонний процесс, в который вовлечены оба участника.

### ЧТО В ЭТОМ СЛУЧАЕ ДУМАЕТ ПОДЧИНЁННЫЙ?



- Какое удовольствие!
- Я — центр Вселенной!
- Я расту, потому что анализирую, учусь и учусь обучаться!
- А спорить не с кем!

# ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

## НЕГАТИВНОСТЬ

Ведите письменный учёт качества работы в течение всего времени, чтобы имелась точная информация и о положительных, и о проблемных областях.

## СХОДСТВО

Менеджер чувствует себя комфортно с теми, кто обладает схожими с его (её) собственными качествами, и оценивает таких людей более благосклонно. Ориентируйтесь только на качество работы сотрудника.

## ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Сотрудника оценивают на основании первого впечатления — человек вначале работал хорошо или плохо, и только это помнит менеджер, забывая о его последующей работе. Оценивайте сотрудников с учетом их работы за весь оцениваемый период.

## ПРИБЛИЖЁННОСТЬ ВО ВРЕМЕНИ

Работники оцениваются на основании самых последних событий, положительных или отрицательных, без учёта их работы за весь оцениваемый период.

## КОНТРАСТ

Работник считается очень хорошим (или, наоборот, очень плохим) на фоне либо «посредственностей» или «блестящих профессионалов». Оценивайте каждого сотрудника относительно достижений им тех целей и стандартов, которые были оговорены с ним в самом начале рабочего цикла. Не следует оценивать сотрудников, сравнивая их друг с другом.

## ИЗЛИШНЯЯ СНИСХОДИТЕЛЬНОСТЬ

Менеджер оценивает работу всех как исключительную. Помните, для развития и роста человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации, ему необходима точная и честная обратная связь.

# ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ

## ПУТЬ ОТ СУПЕРМЕНА ДО МИЗАНТРОПА

Эмоциональное выгорание — это состояние, характеризующееся эмоциональным истощением. Оно проявляется нарастающим безразличием к своим обязанностям и происходящему на работе, дегуманизацией в форме негативизма по отношению как к клиентам, так и к коллегам, ощущением собственной профессиональной несостоятельности, неудовлетворенности работой, а в конечном итоге — в ухудшении качества жизни. Развитию этого состояния способствует необходимость работы в однообразном или напряженном ритме, с эмоциональной нагрузкой при взаимодействии с трудным контингентом.

### ОСОБЕННОСТИ И ПРИЧИНЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

#### 1. МНОГИЕ ПОПАДАЮТ В СИТУАЦИЮ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ, НЕ НУЖНО СЕБЯ ЗА ЭТО РУГАТЬ

Вряд ли вы сможете полностью предотвратить эмоциональное выгорание у себя или своих сотрудников. Возможно, и у вас, и у кого-то из ваших коллег уже есть признаки выгорания: постоянная усталость, раздражительность, разочарование и т. п. Мантра «Соберись, тряпка!» здесь не поможет. Гораздо важнее вовремя распознать, что вы начали выгорать, и создать условия, в которых риск выгорания заметно снизится.

#### 2. ПОМОГАЮЩИЕ ПРОФЕССИИ И СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВСЕГДА В ГРУППЕ РИСКА

Эмоциональное выгорание грозит прежде всего тем сотрудникам и специалистам, которые в своей работе имеют дело с большим количеством людей, прежде всего, страдающих и нуждающихся в помощи, заботе и внимании. Врачи, учителя, психологи, юристы, сотрудники СО НКО — все они в группе риска. Дополнительные факторы риска, существующие в НКО, — это многозадачность, цейтнот, большие ожидания общества, хронический дефицит ресурсов.

#### 3. НЕДОСТАТОЧНАЯ ОПЛАТА ТРУДА

Когда люди много отдают в работе, то и получать они должны достаточно, и не только нематериальных благ, но и денег. Но в социальной сфере зарплаты всегда ниже, чем в коммерческой. И в том

числе поэтому у сотрудников НКО не всегда есть ресурс для восстановления своих сил: доехать домой на такси после особенно тяжёлого рабочего дня, пообедать в кафе с друзьями, смотаться на неделю в отпуск на море, чтобы отключиться от всего и отдохнуть.

#### **4. ОТСУТСТВИЕ СТАНДАРТОВ И ЧЁТКИХ ПРАВИЛ РАБОТЫ**

Необходимость разработки чётких протоколов и стандартизации услуг существует у всех СО НКО. Это позволяет эффективно оказывать услуги, устанавливать границы, принимать обоснованные решения (в том числе аргументированно отказывать от услуги или обозначать её чёткие границы). Это помогает сотрудникам качественно делать свою работу. Но пока что большинство НКО в России работают стихийно, идея сделать процесс работы нормативным и технологичным не популярна.

#### **5. НЕДОСТАТОЧНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА**

Руководители, сотрудники и волонтеры помогающих НКО чаще всего не имеют специальной подготовки, которая, например, на Западе является обязательной. Отсюда и отсутствие многих базовых навыков — как устанавливать и соблюдать границы, как разделять ответственность, как планировать рабочее время, какие правила соблюдать и др.

#### **6. В НАШЕЙ КУЛЬТУРЕ ПОДДЕРЖИВАЕТСЯ «КОМПЛЕКС СПАСАТЕЛЯ»**

«Причинять добро», помогать людям даже в ущерб собственным интересам и здоровью, — социально поощряемая в нашей культуре модель поведения. И немало СО НКО следуют ей. Нередко в организациях считается нормой гореть на работе и отдавать себя служению людям. Несмотря на то, что такая система дисфункциональна.

#### **7. ЛЮДИ НЕ ВСЕГДА СПОСОБНЫ ЗАБОТИТЬСЯ О СЕБЕ И УСТАНАВЛИВАТЬ ГРАНИЦЫ**

Сами сотрудники не всегда могут вовремя заметить признаки выгорания — и уж тем более изменить что-то в своей работе, чтобы преодолеть это состояние. В ситуациях, когда они всё же заметили симптомы у себя или коллег, непонятно, что с этим делать. Обращаться за помощью к психологам готов далеко не каждый, а какой-либо системы профессиональной поддержки сотрудников СО НКО в нашей стране не существует.

## **СТАДИИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ**

Психолог Людмила Петрановская выделяет четыре стадии выгорания, которые может пройти человек на работе — особенно в социальной сфере.

#### **СТАДИЯ 1. «СУПЕРМЕН НАБИРАЕТ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА»**

Когда мы начинаем любое новое дело или, допустим, новый рабочий год, все мы проходим через несколько общих стадий. Первая, очень приятная, — стадия мобилизации. Мы в восторге, на подъеме, мы полны сил, мы находимся в хорошем физическом состоянии. Мы можем мало спать, вообще не есть и совершенно от этого не страдать.

Мы живём ощущением, что нам море по колено. Планов у нас громадье. Однако у этой прекрасной стадии есть и минусы: длится она недолго, и в это время мы набираем слишком много обязательств. Мы чувствуем себя суперменами — можем сделать что угодно, поехать хоть на Дальний Восток. У нас сдвигается точка нормы — кажется, что так мы можем всегда. В это время мы можем работать семь дней в неделю 24 часа в сутки, а ещё написать книгу, усыновить ребёнка. Но период этот, увы, заканчивается, потому что нервная система не железная.

## **СТАДИЯ 2. «СУПЕРМЕН УСТАЛ, НО ТЕРПИТ»**

Дальше начинает накапливаться усталость, появляются сбои, неудачи, уходит былой восторг. Тот идеальный план, который у нас был в начале, начинает накладываться на реальность: кто-то подводит, что-то пробуксовывает, что-то не получается. Так наступает стеническая стадия выдерживания — восторга уже нет, но жить можно — это реальная жизнь с трудностями и недостатками. Работаем, работаем, устали, отдохнули. В идеале хорошо всегда быть на этой стенической стадии. И большинство людей на ней и находятся с некоторыми периодами большей усталости или большего воодушевления. Состояние здоровья в этот момент среднее, привычное.

А потом начинают соединяться какие-то вещи. Например, вы работаете на нескольких направлениях (что очень истощает само по себе) и что-то не рассчитали. Или у вас очень тяжёлая тематика и клиенты.

Например, вы работаете с тяжело травмированными детьми, и на каком-то ребёнке вы просто больше не смогли, сломались. Или если вы, например, заболеваете гриппом. После этого ещё месяца два нужно работать на пониженных оборотах. А жизнь не даёт такой возможности. Как только спала температура — бегом на работу. За время болезни накопилось много работы, плюс семья — родители болеют, с детьми неприятности, что-то ещё. И в момент, когда соединяется несколько подобных факторов, очень высок риск вылететь со стенической стадии на стадию невыдерживания, то есть астеническую стадию, когда начинается нервное истощение.

## **СТАДИЯ 3. «У СУПЕРМЕНА БОЛЬШЕ НЕТ СИЛ»**

Раньше это состояние называли неврастенией. Нервная система ведь тоже орган. Если она подвергается постоянному дистрессу, то истощается. Можно сказать, получает ожог, как кожа после долгого времени на солнце. Один из первых признаков —

физические недомогания. Это может быть чувство тяжести в теле, когда тяжело лишний раз сбежать в другой конец коридора, зайти за какой-то бумажкой. Люди начинают выбирать простейшие алгоритмы действия. Если раньше вы старались выбрать интересное, оптимальное решение задачи, то сейчас идёте по кратчайшему пути, чтобы сэкономить силы. На этом этапе люди начинают терять ключи, стирать файлы, забывать зарядить телефон. Потому что перегруженная многозадачностью нервная система начинает сбрасывать информацию.

Естественно, дальше начинаются проблемы: как только появляются «косяки», нагрузка увеличивается. Потому что если вы стёрли файл, значит, потом придётся три часа его восстанавливать. Если забыли зарядить телефон, то 20 минут не можете начать важный разговор и бегаёте в поисках зарядки. То есть каждая ошибка одновременно порождает новые проблемы, которые приходится решать. И если к этому времени у человека уже довольно сильное истощение, то это выбивает из колеи.

И начинаются обобщения: «я ни на что не способен», «всё плохо», «весь мир против меня, и никогда ничего хорошего не будет». Падает самооценка, появляется чувство вины, депрессия.

Естественно, ухудшаются когнитивные функции. Человек может поймать себя на том, что раньше очень легко все запоминал и никогда не пользовался записной книжкой. А тут оказывается, что сложно сосредоточиться, забываешь простейшие вещи — имена людей, например. О том, чтобы быть креативным, речи вообще нет. Организм перешёл в режим сохранения энергии. В это время люди начинают подстегивать себя стимуляторами — пить больше кофе, чая, есть больше сладкого, кто курит, то начинает чаще курить. И это, конечно, ухудшает ситуацию, потому что нервная система ещё больше истощается.

При этом состоянии нарушаются механизмы возбуждения и торможения, что приводит к парадоксальному суточному ритму. На предыдущей стенической стадии можно уставать, падать вечером без сил, но если вы поспали, а в выходные хорошо отдохнули, то снова все хорошо. А при нервном истощении график переворачивается, поскольку нарушаются процессы возбуждения и торможения. Утром, даже если вы долго спали, встаете с чувством, будто всю ночь грузили вагоны. Весь день проходит в таком состоянии, к вечеру становится чуть полегче, пора ложиться спать, но перевозбуждение не даёт уснуть: в голове крутятся мысли про то, что не сделана работа. Вот такой перевёрнутый суточный ритм — это очень частый признак нервного истощения. Что происходит потом? Если в этот момент не сделать выводы и не начать о себе заботиться, то начинается уже четвёртая стадия.

#### СТАДИЯ 4. «СУПЕРМЕН СТАНОВИТСЯ ЗЛОДЕЕМ»

Это стадия, когда происходит личностная деформация. Очевидно, что на предыдущей стадии, когда мы включаем щадящий режим, мы начинаем очень болезненно относиться к любым неожиданностям и к любым новым вызовам. Нам бы дотерпеть, дойти до конца задачи. И тут вдруг что-то поменялось. В обычном состоянии это у нас вызовет лёгкое раздражение, досаду, мы чертыхнёмся и исправим план. Но если у нас нет ни малейшего лишнего ресурса (а его уже нет), то реакция может быть самой разной в зависимости от темперамента и от состояния — отчаяние со словами «всё бесполезно, ничего невозможно сделать», ярость на людей и обвинения в стиле «все уроды». Появляется злость на клиентов, пациентов, на коллег, на партнеров, — на всех, кто доставляет какие-то проблемы.

И если когда-то человек хотел помогать людям, то теперь он начинает думать примерно так: «Да они сами виноваты в своих проблемах. Почему они не могут сами их решать? Им просто нравится, да они просто пользуются мною, они просто паразиты» — и так далее, т. е. страдает уже пласт ценностей и целей человека. Не просто «мне плохо, я больше не могу», а «они все уроды». Это очень опасные процессы.

**ОКАЗАВШИСЬ НА ЧЕТВЁРТОЙ СТАДИИ, ЛЮДИ РЕДКО РЕАБИЛИТИРУЮТСЯ ПРОСТО ПОТОМУ, ЧТО НЕ СЧИТАЮТ, ЧТО С НИМИ ЧТО-ТО НЕ ТАК, ЧТО ИМ ЧТО-ТО НУЖНО**

На четвёртой стадии происходит диссоциативное отщепление, т. е. человек отсоединяется от своего страдания. На третьей стадии ему очень плохо, и поэтому он хоть как-то пытается искать помощи, что-то изменить. А на четвёртой стадии психика включает мощную защиту, проблемы проецируются вовне, на других, и субъективно становится легче. Когда разговариваешь с таким человеком, появляется специфическое ощущение, что никакого контакта нет. Он как будто не общается с тобой, а отделяется от тебя стереотипными, клишированными фразами. Наверное, каждый в своей жизни сталкивался с такими учителями, врачами или чиновниками. Ваш собеседник может даже улыбаться и произносить какие-то правильные слова, но ты понимаешь, что он просто «включил шарманку», его нет в этом контакте, человек отсутствует.

Оказавшись на четвёртой стадии, люди редко реабилитируются просто потому, что не считают, что с ними что-то не так, что им что-то нужно. Им-то самим уже не больно. Плохо тем, кто имеет дело с ними.

# МОДЕЛЬ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ DISC

## DISC — ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ

Модель DISC\* показывает стиль поведения человека, т. е. то, как он решает различные задачи, и то, как он эмоционально реагирует на них. У каждого стиля есть свои достоинства и слабые стороны. Их осознание помогает людям раскрывать свои таланты и устанавливать конструктивные деловые взаимоотношения. Принадлежность к разным поведенческим стилям может также являться причиной недопонимания и конфликтов. Модель DISC помогает лучше понимать и легче взаимодействовать с представителями разных стилей, быстрее и эффективнее ставить задачи и доносить нужную информацию.

## СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ DISC

### СТИЛЬ D

Соревнующийся, агрессивный, решительный и ориентированный на результат, предпочитает движение, риск и быстрые достижения. Ему нравится нести ответственность, контролировать ситуацию и держать власть в своих руках. Также нравятся изменения и сложные задачи. Он требователен и честолюбив. Может быть невежливым, властным и даже грубым. Не очень хороший слушатель. Способен принимать внезапные решения.

### СТИЛЬ I

Разговорчивый, общительный, оптимистичный, жизнелюбивый, ориентирован на людей, непредсказуемый, энергичный, полный энтузиазма, творческий. При взаимодействии с людьми стремится быть позитивным и доброжелательным. Невнимателен к деталям, разговорчив и эмоционален. Обещает больше, чем способен исполнить, поскольку оптимизм и популярность для него главное.

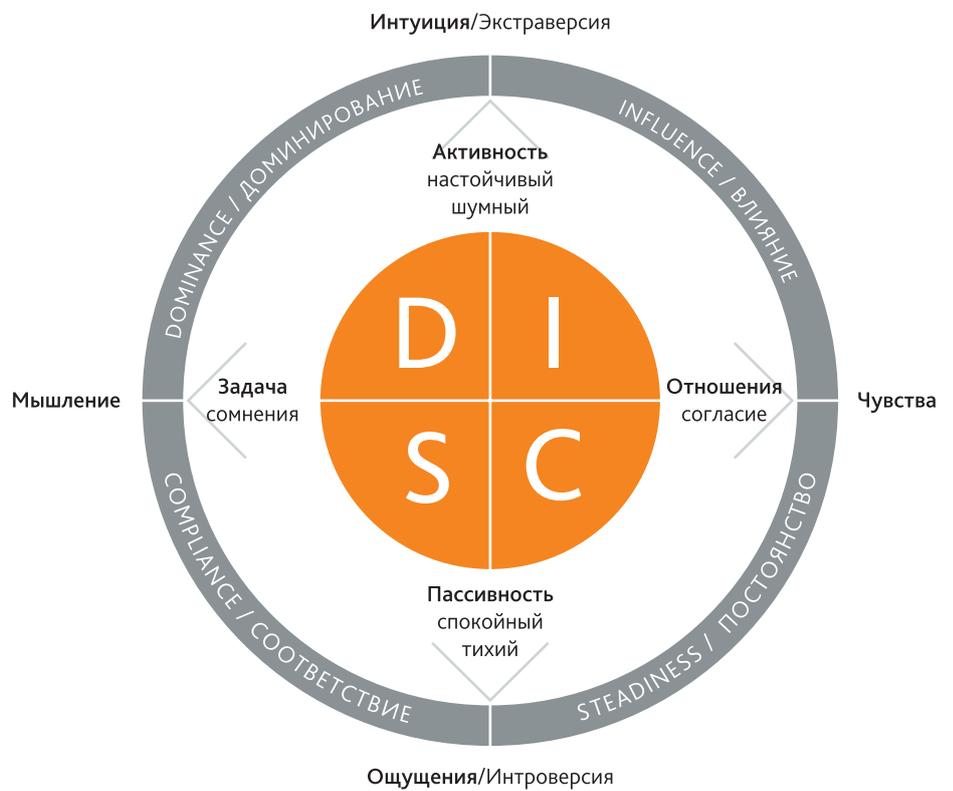
\* Автор типологии, американский ученый Уильям Маултон-Марстон, считал, что поведение людей можно условно разделить на четыре стиля и описать с помощью двух критериев: во-первых, как человек воспринимает среду, в которой он действует (благоприятная/неблагоприятная), во-вторых, как человек действует и реагирует на конкретные ситуации (активно/пассивно).

**СТИЛЬ S**

Спокойный, мягкий, помогающий, терпеливый, скромный и неторопливый, всегда готов помочь, лоялен, хороший участник команды, внимательный слушатель, настойчив, надежен и уравновешен. Ему необходима стабильность и безопасность, поэтому при резких переменах ему требуется помощь. Иногда проявляет медлительность, нерешительность и упрямство.

**СТИЛЬ C**

Осторожный, требовательный, систематизирующий, опрятный, дипломатичный, точный, тактичный. Придерживается правил и инструкций, тщательно анализирует каждую деталь, прежде чем принять решение. Не стремится к личному контакту, поэтому может производить впечатление человека неземного, холодного.



# КВАДРАТ ДЕКАРТА

В каждом предложении или идее существуют скрытые преимущества и выгоды. Используйте этот инструмент для изучения возможностей и барьеров ваших решений.

Для этого последовательно ответьте на вопросы:

1. Какие выгоды мы получим, если реализуем идею?
2. Какие выгоды мы получим, если не реализуем идею?
3. Какие негативные последствия возникнут, если мы реализуем идею?
4. Какие негативные последствия возникнут, если мы не реализуем идею?

|  |   |
|--|---|
| <p>ЧТО БУДЕТ,<br/>ЕСЛИ ЭТО<br/>ПРОИЗОЙДЁТ?</p>     | <p>ЧТО БУДЕТ,<br/>ЕСЛИ ЭТО<br/>НЕ ПРОИЗОЙДЁТ?</p>     |
| <p>ЧЕГО НЕ БУДЕТ,<br/>ЕСЛИ ЭТО<br/>ПРОИЗОЙДЁТ?</p> | <p>ЧЕГО НЕ БУДЕТ,<br/>ЕСЛИ ЭТО<br/>НЕ ПРОИЗОЙДЁТ?</p> |

Данный инструмент можно использовать как при самостоятельной, так и при групповой работе для анализа идей, поиска альтернатив, выработки стратегии аргументации.

## ПРИ ПОДГОТОВКЕ ГИДА ИСПОЛЬЗОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ МАТЕРИАЛЫ

- Гид по развитию лидерских компетенций, АЛЬФА-БАНК.  
*Альпина Паблицер, Москва 2015*
- Займитесь стратегией: как думать о будущем, а не «тушить пожары».  
*Рон Каруччи. Журнал Harvard Business Review, hbr-russia.ru*
- Как выйти за пределы своей точки зрения. *Антон Бахарев.*  
*Блог издательства «Манн, Иванов, Фербер», biz.mann-ivanov-ferber.ru*
- Как развивать стратегическое мышление.  
*Маргарита Иванова. ritaivanova.ru*
- Менеджеры проектов — о том, как довести начатое до конца.  
*Анна Соколова. the-village.ru*
- Развивай и властвуй: пять компаний, помогающих сотрудникам стать умнее. *Дарья Черкудинова, Ксения Бобкова, Яна Бородюк, Анна Грязева.*  
*the-village.ru*
- Руководство для линейных менеджеров компании PepsiCo.  
*Москва, 2015.*
- Свободные радикалы: пять компаний без менеджеров.  
*Наташа Прокина. the-village.ru*
- Синдром супермена: факты, мифы и цифры об эмоциональном выгорании. *Юлия Гринева, Евгения Корытина, Ольга Павлова. Спецпроект журнала «Филантроп», special.philanthropy.ru*
- Что помогает наладить рабочие связи. *Анна Соколова. the-village.ru*

Авторы-составители гида благодарят всех сотрудников и руководителей НКО, которые поделились своими кейсами и помогли в создании этой книги.



D\*Group  
social



ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ

Автономная некоммерческая организация «Центр развития  
и поддержки социально ориентированных некоммерческих  
организаций „Девелопмент-групп“»

Москва  
2018