



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД ВЛАДИМИРА
ПОТАНИНА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИЛАНТРОПИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ НКО

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ НКО

Март, 2023 г.

Автор

Инга Моисеева

Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд
Владимира Потанина

Редактор

Роман Склоцкий

Издательская группа

Тимофей Андросов
Андрей Высоцкий
Дарья Куваева
Заяна Ользеева
Валерия Чернякина

Благотворительный фонд Владимира Потанина

г. Москва, ул. Тверская, д. 16, стр. 1
+7 (495) 149-30-18
fondpotanin.ru
t.me/fondpotanin
vk.com/potaninfoundation



Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2023

© Благотворительный фонд Владимира
Потанина, 2023

© Моисеева И. Н., 2023

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово	5	
		8 Точка отсчёта
Руководитель как личность	12	
		14 Руководитель как функция
Руководитель как член кросс-функциональной команды	20	
		26 На что ещё обратить внимание
Как построить свою модель компетенций	29	
		33 Основные источники информации
Об авторе	34	



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Этот дайджест продолжает серию аналитических материалов, касающихся профессионализма сотрудников российских некоммерческих организаций, в числе которых исследование, посвящённое изучению знаний, компетенций и навыков, необходимых современному руководителю некоммерческой организации (НКО), проводившееся по инициативе Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина с декабря 2021 года по июль 2022 года Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) и обсуждавшееся в третьем секторе вплоть до февраля 2023 года.

Этот дайджест по формату отличается от других, выпущенных Фондом Потанина. Причина проста: вся команда экспертов, которая над ним работала, считает, что единственного выверенного раз и навсегда набора компетенций для руководителя НКО не существует. Но при этом есть понятные подходы, тренды и тенденции, которые фиксируют специалисты в области обучения и развития взрослых людей из разных секторов экономики. В дайджесте представлено авторское видение процесса создания модели компетенций для руководителя НКО и мнения экспертов, которые они высказали до знакомства с данной моделью. На основе интервью модель была дополнена, но не изменилась. Среди экспертов — признанные профессионалы не только из некоммерческого сектора, но также и из двух других секторов экономики. Они подобраны по принципу разного опыта, подходов и взглядов.

Эксперты дайджеста:

- Дарья Алексеева — учредитель и директор фонда «Второе дыхание», основатель сети магазинов «Второе дыхание» (ex-Charity Shop), опыт работы в НКО — 13 лет, опыт социального предпринимательства — 9 лет.
- Екатерина Бартош — директор Благотворительного фонда Константина Хабенского, опыт работы в НКО — 8 лет, опыт предпринимательства и работы в бизнесе по найму — 15 лет.
- Татьяна Голубаева — директор Благотворительного фонда «Берегиня», опыт работы в НКО — 19 лет, опыта предпринимательства и работы в бизнесе нет.
- Анастасия Лазибная — учредитель и директор АНО по формированию и развитию дружелюбной разновозрастной среды, профессиональной и межпоколенческой коммуникации «Пора жить» (проекты «Компании для всех возрастов», «Подиум зрелой красоты», портал «Баба-деда»), опыт работы в НКО — 9 лет, опыт работы в бизнесе в найме и предпринимательстве — 16 лет.
- Елена Малицкая — Президент Сибирского центра поддержки общественных инициатив, опыт работы в НКО — 27 лет, опыт работы в найме в бизнесе и государственных учреждениях — 10 лет.
- Марина Михайлова — директор «Центра социальных технологий «Гарант», опыт работы в НКО — 26 лет, опыт работы в бизнесе в найме — 9 лет.

- Павел Симаков — директор Московского дома общественных организаций, опыта работы в НКО нет, опыт работы в найме в органах власти и государственных учреждениях — 16 лет.
- Людмила Шавлохова — директор департамента развития лидерства в билайне, опыта работы в НКО нет, опыт работы в бизнесе в найме — 20 лет.

Мнения автора и экспертов не всегда совпадают, но тем интереснее результат их совместной работы.

Также автор считает важным подчеркнуть, что дайджест готовился исходя из убеждения, что компетенции управленцев в разных секторах экономики довольно универсальны и представленный материал может быть полезен всем руководителям вне зависимости от сферы их деятельности, но при этом текст обращён именно к руководителям российских НКО.

**Центр развития филантропии
Благотворительного фонда
Владимира Потанина**



ЕКАТЕРИНА БАРТОШ

Если взять за скобки предметные знания, которыми нужно обладать, чтобы быть в одном информационном поле с командой, и необходимость понимания профильных регуляторных моментов, во всём другом, я думаю, **компетенции управленцев в бизнесе и НКО не отличаются**. Требуется уметь находить общий язык внутри коллектива и с внешними партнёрами, соблюдать интересы организации, видеть её приоритеты и перспективы, обеспечивать и развивать внутреннюю рабочую инфраструктуру, вести команду к требуемому результату, не страшиться ни проблем, ни возможностей, выдерживать кризисные ситуации. Также важны понимание экономических закономерностей, навыки финансового планирования, хотя бы на базовом уровне юридическая грамотность. Вкус и корректность во внешних коммуникациях. Можно, конечно, отдельно поговорить о социальной ориентированности, эмпатии, готовности максимально отдавать себя работе. Но и в бизнесе есть абсолютные энтузиасты, порой не менее социально ответственные, и они тоже неизбежно перерабатывают, не всегда находят баланс между карьерой и личным, но при этом кайфуют от своей работы. **Это не вопрос отрасли, а вопрос любви к своему делу.** И там, и там от руководителя требуются лидерство, ответственность, умение договариваться. Порой кажется, что работа состоит из бесконечного общения, обсуждений, принятия совместных решений. И нет для этого универсальных инструментов. Но точно необходима уверенность в профессионализме своих коллег, необходимы распределение и делегирование зон ответственности, взаимное доверие и общая вовлечённость в цели организации. А значит, нужно уметь находить профессионалов и оставаться для них привлекательным в качестве руководителя.

ТОЧКА ОТСЧЁТА

Нам важно обозначить период, когда завершилась работа над дайджестом, — 15 февраля 2023 года. Из этой точки видится, что предлагаемый подход к управленческим компетенциям для руководителей российских НКО будет актуальным в течение 1,5–2 лет, а подход к формированию модели компетенций — на вдвое больший период.

Изменение глобального социального и экономического контекста в 2022–2023 гг. сильно повлияло на внутренние контексты большинства российских организаций. Некоммерческие — не стали исключением. На момент подготовки этого дайджеста тренд на продолжающуюся трансформацию внешней среды сохранялся, но несмотря на это, эксперты в области управления уже сумели выделить несколько важных последствий этих изменений, которые являются существенными факторами для определения подходов к менеджменту. Вот те из них, что, на наш взгляд, чувствительны для НКО:

- руководитель должен одновременно хорошо уметь и успокоить, и вдохновить команду, что требует от него самого большой внутренней работы;
- когда «сломались» технологии, на первый план окончательно вышел сотрудник — не функция, но человек, у которого есть голова, сердце и пр., и руководителю важно расширять репертуар форм коммуникации именно с человеком;
- люди стали по-другому относиться к работе и карьере, активно используют гибридные форматы занятости, осваивают так называемую портфельную карьеру¹ (руководителю полезно про это помнить при работе с командой и понимать про себя);
- заметно выросла роль внутренних коммуникаций, которая тоже требует от руководителя умения взаимодействовать

¹ Когда человек набирает себе несколько проектов от разных заказчиков или работодателей (при этом сам может являться заказчиком/работодателем) и работает над ними одновременно.

и один на один с человеком, и со всей командой сразу, учитывая при этом принципы бережности, разнообразия и инклюзии² и сохраняя в фокусе устойчивое развитие организации и сферу её деятельности;

- для руководителя важно одновременно развивать все типы мышления, включая эмоциональный интеллект, что позволяет лучше находить и удерживать баланс (на момент подготовки дайджеста автор выделяет как наиболее важные — критическое и системное мышление);
- тема баланса важна и в выборе подхода к операционному управлению, когда одновременно нужно обеспечить, например, сокращение издержек и использовать кризис как трамплин для роста организации, не упуская из виду длинные рутинные процессы вроде автоматизации;
- руководителю нужно помнить свою суперцель, видение будущего через десятилетия и при этом уметь спланировать ближайший месяц;
- происходящие изменения — быстрые и зачастую кардинальные, так что буквально внезапно можно обнаружить, что ты и организация уже друг другу не подходите, не соответствуете — кто-то вырос, а кто-то нет, и неважно, какая из сторон.

Исходя из этих делящихся трендов, мы собрали для вас основу для конструирования собственной модели компетенций. В основе — общие для всех руководителей, универсальные компетенции, но детализация — за вами, с учётом направления и специфики деятельности организации. Сразу оговоримся, что в матрице не перечислены личные качества вроде порядочности, честности и прочих. Мы сосредоточились именно на тех навыках, которые любой человек может в себе развить.

² От англ. diversity&inclusion (D&I) — принцип включения в рабочие процессы самых разных людей: разных по национальности, возрасту, культуре, в том числе с ограниченными возможностями.



Что важно понимать при изучении предложенной таблицы: как и в любой теоретической модели, границы между блоками — ипостасями руководителя — не являются жёсткими, то есть мы не можем говорить, что в момент исполнения функции управленческого учёта руководитель перестаёт быть личностью и членом команды, что он ни с кем не взаимодействует. Речь о том, что в этом контексте владение знаниями и навыками в области управленческого учёта максимально важно.



ТАТЬЯНА ГОЛУБАЕВА

На разных стадиях развития организации у руководителя совершенно разные задачи.

Конечно же, ещё зависит от личности и от его способности различать эти стадии. Часто вижу, когда руководитель в своих мечтах и планах уходит далеко вперёд организации. А бывает и наоборот. У меня было, когда я догоняла. Понимала, что коллеги уже думают по-другому, уже перестроились, а я ещё нет. **Очень важно на самом деле давать как раз себе внутреннюю оценку**, с командой договариваться об оценке и привлекать внешних консультантов или хотя бы запрашивать обратную связь у разных стейкхолдеров, чтобы понимать, насколько их мнение о вас и вашей организации совпадает с вашим. Именно в такой диагностике всплывёт что-то для тебя не очевидное. Это поможет понять, куда направить внимание и усилия. В какой-то момент фокус на развивающихся процессах, стратегических задачах. В какой-то момент — только на команде, когда надо поддержать, обучить, кого-то подтолкнуть к более активным действиям, кого-то заменить, похвалить, переместить. Без понимания текущей стадии развития организации, без оценки состояния всей команды, включая руководителя, и без соотнесения работы с изменившимися к моменту диагностики внешними обстоятельствами сложно понять, на чём сосредоточиться. Такую актуализацию надо делать, думаю, хотя бы ежеквартально, и на каждые три месяца у тебя могут меняться фокус и набор задач. Соответственно, под эти разные задачи могут быть нужны разные компетенции.

Ведь за редким исключением у руководителей НКО нет заместителей или помощников, которые помогли бы с операционкой и удержанием «всех поводьев» в одной руке. Одному это сделать нереально, **нужно всегда балансировать и выбирать**. Можно это делать даже неделями. Я на еженедельной оперативке смотрю, что «завалилось» на прошлой неделе, выбираю фокус на новую и честно коллегам говорю: вот ту неделю я была в процессах с бюджетом, с графиком, с таблицами, со штатным расписанием, а в эту — приду во все программы, посмотрю, какие у вас планы там, не нужно ли что-то скорректировать. Чаще перескакивать с одного на другое — по дням или часам лично у меня не получается. Особенно там, где нужно глубокое погружение.

	Руководитель организации как личность		Руководитель организации как функция		Руководитель организации как член кросс-функциональной команды	
	Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет	Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет	Как проявляется в рабочем поведении	Чем владеет/ что умеет
Базовый уровень компетенций	<ul style="list-style-type: none"> ○ Понимаю и осознаю себя — свои ценности, цели, уровень компетентности и экспертизы в широком смысле. ○ Умею учиться 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Критическое мышление. ○ Системное мышление. ○ Насмотренность. ○ Аналитические навыки. ○ Целеполагание. ○ Умение грамотно и лаконично формулировать мысли 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Понимаю и осознаю миссию, ценности и принципы работы организации, использую их в управлении как рабочий инструмент. ○ Знаю стратегические и операционные цели организации, умею их достигать оптимальным способом. ○ Владею базовыми управленческими навыками, хорошо обеспечиваю операционную деятельность организации и её линейное поступательное развитие. ○ Знаю фундаментальные основы деятельности организации: правовые аспекты, бизнес-процессы, технологии, которые использует организация 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Глубокое понимание сути деятельности организации, знание и понимание ключевых бизнес-процессов. ○ Умение измерить результаты деятельности организации, соотнести с планами, стратегией и миссией. ○ Умение обеспечить устойчивость организации, включая финансовую. ○ Умение прогнозировать и митигировать³ риски. ○ Глубокое понимание социальных технологий, которые организация использует в своей работе. ○ Умение планировать на тактическом и стратегическом уровнях, организовывать работу и контролировать достижение результата, используя различные подходы и методы. ○ Умение находить и читать (понимать смысл в приложении к организации) нормативные правовые акты и иные документы 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Понимаю других, нахожу с ними общий язык, умею выстраивать эффективные рабочие отношения и коммуникации по принципу win-win 	<ul style="list-style-type: none"> ○ EQ (emotional quotient — эмоциональный интеллект). ○ Социальный интеллект или LQ (love quotient)⁴. ○ Навыки эффективной коммуникации: от целеполагания, выбора способа и канала коммуникации до достижения цели всех заинтересованных сторон этическим способом, включая навыки переговоров и работы с возражениями. ○ Навыки фасилитации⁵. ○ Умение давать и принимать обратную связь. ○ Умение принять чужие аргументы и другую точку зрения. ○ Управление конфликтами, включая навыки медиации
Продвинутый уровень компетенций (в дополнение к базовому)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Управляю собственным ресурсом, поддержанием себя в ресурсном состоянии. ○ Осознанно управляю своим развитием 	<ul style="list-style-type: none"> ○ VQ (vitality quotient — витальный интеллект)⁶. ○ Умение работать с помогающими специалистами: от формулирования запроса до целенаправленного получения результата. ○ Умение выстроить собственное развитие как отдельный бизнес-процесс, умение работать со сложными и непонятными для себя темами и направлениями в обучении и развитии 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Владею продвинутыми управленческими и другими «мягкими» навыками, умею развивать организацию, в том числе через прорывные инновации 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Управление смыслами внутри и за пределами организации. ○ Лидерские навыки. ○ Креативное и инновационное мышление. ○ Высокий уровень толерантности к риску. ○ Умение расширять свой «репертуар» возможных сценариев действия. ○ Продвинутые навыки мониторинга и оценки, включая знание и применение подходов к оценке социального эффекта 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Могу быть не только формальным, но и неформальным лидером, в том числе когда на это нет полномочий. ○ Умею организовать и управлять развитием других 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Умение отказаться от роли единоличного лидера и принять ответственность за конкретную часть или этап работы/проекта. ○ Умение работать в тандеме с одним или несколькими формальными и неформальными лидерами в здоровой конкуренции и конструктивном партнёрстве для достижения лучшего результата. ○ Умение в недирективной форме обратить внимание коллег или партнёров на зоны развития, подсказать подходящий им формат обучения и развития, оказать поддержку в ходе обучения и развития. ○ Владение и применение коучингового⁷ подхода в коммуникации. ○ Умение объяснять сложные вещи (особенно из области собственной экспертизы) простым языком, доступным для каждой конкретной аудитории. ○ Управление знаниями в организации

³ Уменьшение вероятности наступления риска и минимизация последствий его возможного наступления.

⁴ Разные авторы предлагают разные типологии и термины, но суть этого — умение взаимодействовать с другими людьми, выстраивать с ними межличностные отношения, основываясь в том числе на чувствах и умении понимать суть и причины собственных и чужих действий и слов.

⁵ Дословно с английского — облегчение [процесса], в данном случае подразумевается умение эффективно организовать любое групповое обсуждение и быстрее привести группу к удовлетворяющему каждого её члена результату.

⁶ Буквально — жизненная энергия, которую человек может поддерживать и развивать через управление своим здоровьем, умением достигать ресурсного состояния, управлением поведением в стрессовых ситуациях и т. д.

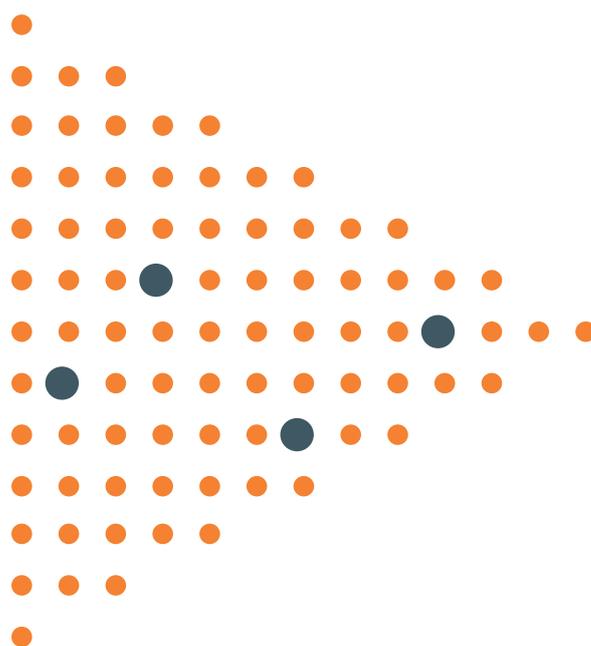
⁷ Недирективный стиль коммуникации с применением активного слушания и задавания вопросов, которые помогают визави сосредоточиться на предмете обсуждения, посмотреть на него с разных сторон и сформулировать мнение или решение.



МАРИНА МИХАЙЛОВА

Это как раз и интересно, что мы говорим о руководителе с трёх сторон, которые обеспечивают его успешность. С одной стороны, он нужен для выполнения определённых управленческих функций. Если он в этом хорош, мы видим прекрасного менеджера. Но в чистом виде менеджмента для руководителя, особенно топ-ового, абсолютно недостаточно. Исполнение топ-руководителем менеджерских функций занимает примерно 20 %. **80 % — это «работа лидером», «работа собой».** И с этой точки зрения крайне важным является осознание себя как личности и умение и себя проявлять, и себя регулировать, и смотреть на себя и на любой контекст со стороны, и постоянно наращивать компетенции, особенно сейчас, чтобы не опоздать. Но при этом, если говорить о руководителе НКО, это почти всегда не только управленец, это эксперт, который встроен внутрь проектных команд. Не будем говорить здесь о непосредственных социальных технологиях, я имею в виду навыки выстраивания связей между процессами и взаимодействия между проектными командами, навыки внедрения нововведений и прочие. И соответственно, здесь возникает третья ипостась. Умение коммуницировать, выстраивать взаимодействие, решать внутренние конфликты, «рулить» процессом, у которого нет чётких функций, что в НКО часто, — это как раз уже уровень командной работы. И даже если у тебя чего-то не хватает как у функции, то оно может компенсироваться лидерством. А баланс этих трёх ролей, мне кажется, для руководителя именно некоммерческой организации крайне важен.

В конце дайджеста вы найдёте шаблон для построения собственной модели компетенций и советы по принципам самооценки. Мы надеемся, что это поможет лучше адаптировать для себя и своей организации предложенную выше модель и сразу же попробовать применить её на практике.



РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ЛИЧНОСТЬ

Нисколько не умаляя значения истории развития менеджмента как дисциплины и нашего собственного опыта, обратимся к 2020 году, когда всю планету буквально накрыло пандемией коронавирусной инфекции COVID-19 и следом — жёстким карантинном. Именно эти обстоятельства для многих людей по всему миру стали поводом познакомиться с собой заново. Руководители российских НКО в этот период не только запускали новые проекты, но и тоже обсуждали между собой это на тот момент неожиданное последствие эпидемии.

Кто я? С кем я? Зачем? Делаю ли то, что хочу и должен? Делаю ли это правильно? И как это — правильно? Согласитесь, что уже четвёртый год подряд эти вопросы не отпускают. И через эти вопросы себе самому или людям, которым мы доверяем, мы рефлекслируем и осознаём себя, свои ценности, уровень своего профессионализма и направление, куда — и зачем — мы движемся. Без этого не получается быть устойчивым, потому что все внешние опоры оказались не столь надёжными, какими казались. Но наши команды, не говоря о благополучателях и других стейкхолдерах, ждут от нас именно устойчивости и хотят видеть в нас надёжную опору.



Быть в себе, быть в ресурсе, быть ресурсом для своей организации и своей команды — теперь это одна из главных базовых компетенций для руководителя.



АНАСТАСИЯ ЛАЗИБНАЯ

*Я считаю, что **важно уметь приводить себя в порядок** и напоминать себе, зачем и что ты делаешь. Иначе ты сама разваливаешься и организация твоя разваливается. И сотрудники тебя могут утянуть в какое-то своё болото. То есть если ты не имеешь достаточной устойчивости, они тебя могут утянуть за собой.*

В основе устойчивости — чёткое понимание, на что ты можешь повлиять в своей и чужих жизнях, а на что нет (или не сейчас). Чтобы определить это, нужно уметь анализировать происходящее, интерпретировать и делать выводы, а на их основе ставить адекватные цели. Если возникает необходимость делать или даже думать по-другому, приходится этому учиться. Чтобы учиться, нужно понимать свою мотивацию — от чего-то или к чему-то. И снова никуда без анализа и рефлексии, умения отделить своё от наносного и разобраться в причинах появления последнего. А так как думаем мы словами, сначала нужно объяснить всё для себя, чтобы потом суметь озвучить запрос помогающему специалисту — например, коучу. Думать про себя с собой у нас редко получается хорошо. Давно доказано, что наш мозг «спасает» нас от слишком энергозатратной работы — думания, поэтому списки различных когнитивных искажений только пополняются. Поэтому и полезно думать, что называется, об кого-то или что-то. И здесь пригодится насмотренность.

Скажете, что уже многовато? И да, и нет. Мы же говорим о гипотетическом идеале, который поможет ставить цели на собственное развитие, выбирать не только то, что нужно, но и то, от чего отказаться, при том что второе чаще тяжелее. Когда понимаете,

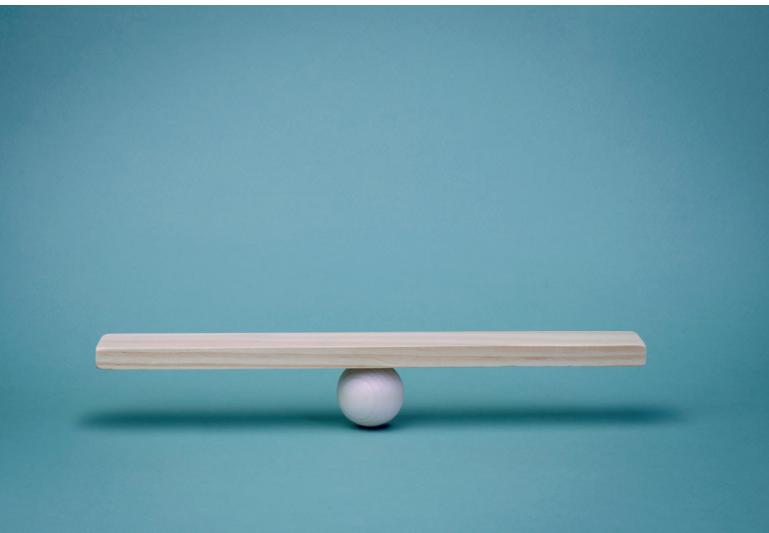
что не обойтись без помощи профессионала, то нужно суметь не только сформулировать запрос на помощь, но и контролировать достижение результата. Это навык быть заказчиком услуги, только на персональном уровне. Это управление качеством результата от этой услуги, включая работу с сопротивлением изменениям.

И конечно, это о том, что на управление своим развитием и собственным ресурсом вы выделяете отдельное время, не отнимая его ото сна и других значимых частей вашей жизни как человека, у которого есть семья, друзья, хобби. В одной из многочисленных типологий мышления и надкомпетенций есть удачная формулировка про способность использовать природный потенциал для улучшения качества своей жизни и мотивации других людей. Речь о жизненной энергии без эзотерики, начиная с понимания того, что тебе эту энергию даёт, а что — отнимает, до умения её для себя и других аккумулировать. Дословно это обозначают словосочетанием *vitality quotient (VQ)*, а мы по аналогии с другими «Q» вольно переводим это как витальный интеллект.



ТАТЬЯНА ГОЛУБАЕВА

*В моей работе много коммуникаций, я стала от них уставать. Поэтому весь прошлый год **училась продуктивному одиночеству**. Итогом стало осознание, что офис в формате open space меня сейчас очень ограничивает в эффективности, и следом появилась операционная задача — либо переформатировать наше пространство, чтобы у меня появился кабинет, либо переехать. В целом практика помогла мне лучше рефлексировать, принимать более взвешенные решения и корректнее доносить их команде, хотя поначалу такие изменения даже меня саму пугали, ведь я до этого не мыслила себя вне команды. Но иногда делать что-то не вместе очень полезно.*



На момент подготовки дайджеста мы видим тренд на развитие этой компетенции в корпоративном обучении, именно поэтому мы считаем важным показать эту компетенцию в продвинутом уровне.

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ФУНКЦИЯ

Вспомните, было ли в вашей практике такое, когда как человек вы бы хотели поступить одним образом, а как профессиональный менеджер сделали абсолютно по-другому? В шутку мы с коллегами называем это «управленческим раздвоением личности», хотя на самом деле, конечно, речь про выбор роли, из которой человек действует.

Для этого надо хорошо знать не только себя самого, но и возглавляемую вами организацию, особенно если вы в ней — нанятый топ-менеджер, а не учредитель. Каковы миссия, ценности и принципы работы НКО? Как то решение, что вы принимаете, или действие, которое совершаете, повлияет на достижение целей организации — тактических и стратегических? Из позиции заботливого человека можно сохранить на работе неэффективного сотрудника, решив поддержать его в какой-то непростой жизненный период. Из позиции руководителя можно такого сотрудника заменить на другого, который обеспечит организации достижение запланированного результата. Знакомо же?



ЕКАТЕРИНА БАРТОШ

*Балансировать между строгостью и мягкостью. Быть педантом и одновременно вдохновителем. Не допускать в чём-то снижения качества, поддерживать стандарты и при этом уметь принять другую точку зрения, присоединить её к своей, изменить правила, если это разумно. **Ты же не хочешь всё развалить**, значит, ты будешь и последователен, и требователен, и принципиален, и, где нужно, договороспособен.*

И дальше, конечно, вопрос чётких «правил игры» в организации — той самой корпоративной (или в нашем случае корректнее — организационной) культуры: есть ли у вас как у руководителя ответы на вопросы — что

такое для вашей организации правильные вещи и как их делать правильным именно для вашей организации образом?

Если это есть, то проще выстраивать и поддерживать оптимальными все ключевые управленческие процессы: планирование, организацию каждодневной деятельности, анализ и контроль процессов и результатов, мотивацию и развитие сотрудников. И всё это учитывая особенности правового регулирования деятельности в вашем направлении и нюансы социальных технологий из вашего портфеля. На этом не будем останавливаться, подразумевая само собой разумеющимся.

Отдельным пунктом хочется выделить умение обеспечить устойчивость организации: в финансах, в команде, в процессах и в технологиях. Для этого точно недостаточно владеть инструментами трендвотчинга и управления рисками и в целом антикризисного менеджмента. Здесь ещё нужны открытость изменениям и умение с ними работать: отклонять ненужные, адаптировать необходимые, уметь не сопротивляться им самому и помогать справиться команде (но об этом в следующей части).



ЛЮДМИЛА ШАВЛОХОВА

*Важно смотреть по сторонам и брать идеи и вдохновение даже не из смежной сферы, не из зоны ближайшей предметной экспертизы (например, финансовые знания для маркетолога — это, кажется, уже обычное и обязательное), а вообще за пределами бизнеса — в искусстве, культуре, науке, природе. Это про широкий кругозор, про насмотренность и про настройку своеобразного «радара», которые развивают и профессиональную интуицию, такую вот бизнес-чуйку. Классно, когда опытный руководитель, лидер умеет **смотреть на мир с широко открытыми глазами**. Всё это, конечно, не отменяет, а дополняет глубокую экспертизу, профессиональные знания и навыки в своей области.*

А уже если не устраивает поступательное и плавное развитие и чувствуете, что готовы к прорыву, то обратите внимание на харизму (да-да, и её можно развивать, хоть это и сложно), лидерство, управление инновациями и умение комплексно работать с данными и оценивать деятельность организации в любом разрезе — назад и вперёд во времени, по одному или одновременно по всем программным направлениям и т. д.



ЕКАТЕРИНА БАРТОШ

*Уметь изменять обозримые задачи, если что-то не работает. Не получается в силу объективных причин добиться определённых результатов в GR⁸, реализовать часть проектов в клиниках или запустить информационные кампании, значит, можно пока усилиться внутри. Например, мы сейчас обновили и укрепили ИТ-инфраструктуру, оптимизируем бизнес-процессы, дорабатываем CRM⁹ и базы данных. Мы также усиливаем команду новыми сотрудниками с профильными компетенциями в финансах, юриспруденции, операционном управлении, коммуникациях, фандрайзинге. Стараемся дать коллегам наработать компетенции в процессе и поддерживаем повышение профильной квалификации на образовательных курсах. И это **внутреннее развитие не отменяет наших намерений реализовать отсроченные цели.***

⁸ От англ. government relations — взаимодействие с органами власти (и подведомственными им учреждениями) для эффективного достижения целей организации.

⁹ От англ. customer relationship management — информационная система для автоматизации и управления взаимоотношениями с клиентами, которая позволяет накапливать, хранить и анализировать данные в случае НКО о благополучателях, жертвователях и других стейкхолдерах.

Выходить за рамки привычного на самом деле не так просто. Менять свои профессиональные привычки — ещё труднее. Соединять несоединимое — пожалуй, высший пилотаж. Говорят, что все открытия уже сделаны. Теперь чего-то оригинального проще добиться именно через интеграцию чего-то с чем-то, о чём до вас ещё никто не додумался.



С одной стороны, для этого нужна та самая смелость лидера, а с другой — знание гибких методов управления, которые местами выглядят даже зануднее классических. Например, тот же продуктовый подход в управлении процессами.



ДАРЬЯ АЛЕКСЕЕВА

Продуктовый подход к управлению помогает переводить креатив в эффективные действия. Наш опыт таков: у нас есть матрица из 12 вопросов, на которые мы отвечаем каждый раз, когда стремимся делать что-то новое. Мы сначала тестируем, смотрим реакцию аудитории на MVP¹⁰, уточняем потребности, ёмкость рынка. Это же ещё и про экономику! Например, у нас есть программа «Благотворительная выдача одежды» — мы бесплатно отвозим вещи в партнёрские некоммерческие организации в регионах. Раньше мы считали, что её стоимость складывается только из логистики — потратили 15 тысяч на «газель» — вот и все расходы. Но если посчитать всю стоимость, начиная от момента, когда составляется календарный план отгрузок (за год до этой поездки), то станет понятно, что там зашито намного больше процессов, и соответственно, статей расходов. И если встанет задача снизить расходы, то первое, что приходит в голову, — это сузить радиус доставки, чтобы платить меньше. Но это может быть верно только в том случае, если доставка — это основное. А скорее всего, окажется, что дороже всего управление или подготовка вещей к выдаче, а логистика — это 5 % от стоимости, и сокращать нужно где-то ещё. Только «препарируя» каждую программу и каждый процесс в НКО, можно прийти к глубокому пониманию, где его зоны роста, а где слабые стороны. За счёт чего можно вырасти, а где можно безболезненно резать.

В этом нам **помогает работа с людьми, не вовлечёнными в операционные процессы**, которые могут посмотреть на них «сверху», — это управляющий совет фонда или привлечённые консультанты. Они зададут миллион вопросов по нашим процессам: «А вот это вы зачем делаете? А вот этот крюк сейчас из бухгалтерии к юристу, допустим, а потом к менеджеру, он для чего? А почему у вас в создании накладной 7 человек участвует? Что, один другому вес говорит, другой — реквизиты, третий реквизиты проверяет?» Это полезно. Без внешнего взгляда мы бы переругались по каждому из вопросов. А тут либо все не знают ответа и начинают его вместе искать. Либо все знают, и тогда идёт поиск оптимального решения. И когда весь продукт описан, есть понятные точки входа и выхода, точки касания, то процессы для всех синхронизируются, не возникает споров по поводу, кто кому это поручил или откуда возник вон тот показатель. Операционная эффективность вырастает. При этом я противник подхода использовать внешнюю экспертизу просто для сведения или для самоуспокоения. Если уж взялся решать проблему с привлечением экспертов или pro bono волонтеров, доводи процесс до конца. Но это уже про организационную культуру, наверное, в том числе коммуникации.

В продуктивном подходе самый большой соблазн — побыстрее проскочить этап исследования потребностей целевой аудитории и тестирования гипотез: кажется, что нам как экспертам виднее. Порой, конечно, да. Но только порой. В целом же этап исследования аудитории в продуктивном подходе очень перекликается с навыками оценки деятельности вообще. Субъективно

видится, что инструменты, пришедшие к нам из IT (дизайн-мышление, управление опытом клиента/благополучателя и другие), более подробно описаны, и от этого их проще применить, если вникнуть в суть методики. Самое важное — определить её уместность здесь и сейчас, а для продвинутых менеджеров — уметь сочетать её с другими инструментами.

¹⁰ От англ. minimum viable product — дословно: минимально жизнеспособный продукт.



ЛЮДМИЛА ШАВЛОХОВА

Чему в ближайшее время важно учиться руководителю? Я бы выделила следующие области. 1. Лидерство как умение **балансировать между достижением значимого бизнес-результата и ресурсным, мотивированным состоянием команды**, формированием смыслов. Другими словами, это про умение управлять и результатом, и процессом его достижения. Умение вдохновлять, мотивировать людей, создавать для них смысл. 2. Забота о своем физическом и ментальном здоровье, управление энергией. В этом смысле ресурсность — залог качества решений, качества взаимодействия. 3. Умение **анализировать информацию, правильно формулировать вопросы, выдвигать гипотезы**, — эвристические навыки особенно важны в ситуациях с большой долей неопределенности, изменчивости, волатильности. 4. И наконец продуктивный подход, который, кажется, выходит за рамки стандартной области применения.

Например, мы как корпоративный университет как раз сейчас начинаем внедрять у себя такой формат работы, рассматривая наши программы, услуги, процессы в продуктовой парадигме. Это значит, что должен быть понятный и удобный путь клиента, четкие метрики, на которые мы ориентируемся, оценивая эффективность своей деятельности И, конечно, постоянный процесс сверки с клиентом: обратная связь — улучшение, обратная связь — улучшение. Накапливая, обрабатывая данные, мы сможем развивать действующие и запускать новые образовательные продукты для компании.



ЕЛЕНА МАЛИЦКАЯ

Есть одна тенденция, которая вызывает у меня противоречивое отношение: постановка целей сотрудникам по KPI¹¹. **Смущает, что за оцифровкой показателей теряется смысл**. А ведь давайте будем честны: мы ещё не научились как следует измерять социальный эффект, и тогда о каких KPI мы говорим? А порой бывает проблема и саму цель поставить. От количества консультаций или мероприятий качества может и не случиться.

Сказать, что никто в некоммерческом секторе это не применяет, нельзя ни в коем случае. Но об этом точно громко не говорят. Это больше похоже на примету времени: сектор сейчас так устроен, когда про риски в нём принято говорить (а вы помните, что словами мы думаем) только в стиле «пришёл, увидел, победил», без допущения вроде «увидел и не пошёл».

¹¹ От англ. key performance indicator — дословно: ключевой показатель эффективности.



ДАРЬЯ АЛЕКСЕЕВА

Природа возникновения денег в некоммерческом секторе сильно влияет на нашу возможность ими распоряжаться, рисковать и допускать ошибки. Ни донорам, ни большинству грантодателей мы не отправили бы отчёт: «Мы 5 месяцев компостировали хлопковые трусы, ничего не вышло, и простите нас за то, что мы потратили столько денег». Это реальный наш кейс: мы выбрасываем больше 80 тонн текстильного мусора каждый год — как правило, это нижнее бельё, которое не принимают на переработку. Мы пытались его компостировать, чтобы снизить этот объём, но ничего не вышло. Так как мы 40 % денег зарабатываем сами, экспериментировали мы на них и могли себе позволить рассказать про этот провал, посмеяться над ним, ещё и укрепив свою репутацию как инноваторов. Тут нас никто не может обвинить в растрате средств и подрыве доверия, ведь это наши деньги, которые никто не пожертвовал, и никаких гарантий мы не давали. Но у большинства руководителей НКО деньги строго целевые, полученные под какие-то проверенные практики. Но это обрекает сектор на стагнацию. А прийти к чему-то по-настоящему классному и эффективному в деятельности невозможно, не перебирая гипотезы. Кто-то в нашем секторе это делает, но об этом не принято говорить. Как это можно изменить? Думаю, что ещё зависит от личности руководителя и его бэкграунда. Если он из частного бизнеса пришёл, ему куда проще в принципе принять решение о выделении денег на тестирование идей, которые потенциально могут провалиться.

Возможно, поэтому же пока нет заметного запроса на инновации — ни внутреннего, ни внешнего, со стороны большинства стейкхолдеров. Даже если это приветствуется, то наряду с осторожностью во внедрении. Тем более что подавляющее большинство НКО работает для людей, и цена ошибки действительно высока. А что с управленческими нововведениями? Со стороны это пока выглядит как волны моды. То все пошли разрабатывать CRM, потом часть поняла, что вполне хватает Excel. То бросились придумывать и продавать мерч, открыли маркетплейсы, потом часть поняла, что не справляется. Почему так? Вопрос для отдельной аналитической работы. Наша гипотеза в том, что это просто не часть стратегии большинства НКО.





ДАРЬЯ АЛЕКСЕЕВА

Про инновационное мышление я разделяю концепцию¹² Фонда президентских грантов, когда оценка проводится через призму развития самой организации. Как начать так мыслить? **Переопыляться за пределами своего круга общения.** Я получила такой опыт в Московской школе профессиональной филантропии. Например, с тобой в группе учатся люди, которые через волонтерский фандрайзинг собирают условно 100 миллионов [рублей] в год. И ты начинаешь у них выяснять, как это работает, что требуется. Но дальше руководителю крайне **важно уметь эти знания «приземлить» на свою организацию** — во всех смыслах. По сути, не только принести знания, но и наладить совершенно новый для команды процесс. Это плавные и длинные управленческие улучшения. Когда мы в проектах, мы про это зачастую забываем. И бюджет, и календарный план начинаем прописывать, исходя из портфеля грантов. Там есть программные процессы и контрольные точки, но нет управления организацией и её развития. В лучшем случае 10–20 % бюджета можно потратить на административные расходы. Доноры на это не ориентированы, и ты невольно следуешь этой логике. И когда тебе важно столько-то тонн одежды собрать и столько-то выдать, потому что потом ещё нужно отчитаться, то стимул, например, перейти на новое, более удобное для организации программное обеспечение будет значительно ниже. И ты даже понимаешь, что хочется в этот светлый мир, но из-под завала проектных обязательств можешь даже не захотеть туда стремиться. Нам опять же легче за счёт наличия собственных, свободных денег.

¹² В методических рекомендациях по оценке заявок Фонда президентских грантов говорится о том, что проект признаётся инновационным, уникальным, если он направлен на внедрение новых или значительно улучшенных практик, методов в деятельность организации и (или) её партнёров, что позволит существенно качественно улучшить такую деятельность.

Можно ли развивать организацию без радикальных инноваций? Думаем, что да. Просто это будет неспешный процесс. И он вполне может устраивать вас и ваших учредителей. И фокус внимания у вас будет на практиках регулярного менеджмента, а не на технологии запуска стартапов.



ПАВЕЛ СИМАКОВ

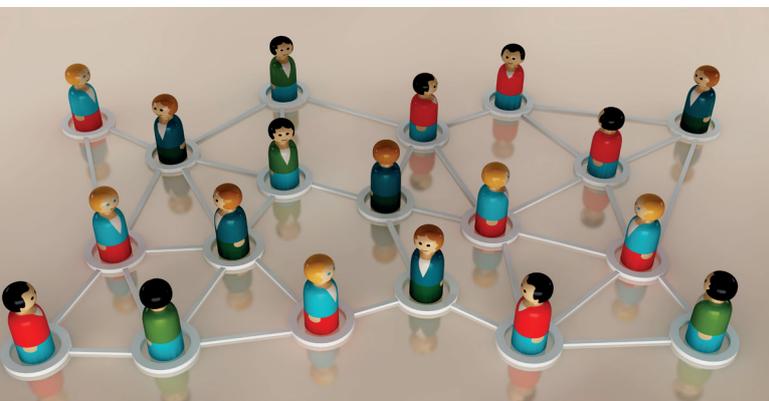
Что важно уметь делать руководителю НКО, если он планирует развивать организацию? Уметь расширять и сжимать деятельность — присоединять новое без ущерба имеющемуся и убирать то, что больше не актуально, не подменяя целей и принципов работы. И гибкость нужна ещё больше, чем даже в эпидемию ковида. Навыки коммуникации — внутренней и внешней, включая банальную деловую переписку, использование общих календарей и облачных дисков. Умение учиться в первую очередь на практике, даже если сначала не знаем ничего. Анализировать. Использовать продуктовый подход — изучать целевую аудиторию, её потребности. Пробовать, **не бояться ошибаться, изменять решения, подходы.** В принципе не бояться внедрять изменения, если что-то устарело. Цифровизация остаётся по-прежнему очень востребованной — и внутри, и при работе с благополучателями.

Хочется ещё обратить ваше внимание на компетенции в области PR¹³ в самом широком смысле. Конечно, руководитель не должен уметь делать это своими руками, но базовые знания и навыки представлять деятельность организации широкой публике помогут не растеряться и не навредить своему делу, а то и детищу, как многие и воспринимают свои организации, когда вам зададут неожиданный вопрос в неожиданном месте. С плановыми задачами по PR, конечно, куда лучше помогут специалисты.

¹³ От англ. public relations — система информации и способов информирования общественности о ком-либо или о чём-либо с целью формирования позитивного общественного мнения, благоприятного имиджа и доверия.

РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ЧЛЕН КРОСС- ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ

Коммуникация с другими людьми для достижения цели — это то, что у любого руководителя занимает львиную долю всего времени. И ещё вторгается в другие части жизни, благодаря вездесущим мессенджерам и новой этике общения. Фиксируем это здесь как данность, не уходя в рассуждения о правильности или неправильности.



Какая бывает профессиональная коммуникация? С командой, то есть с подчинёнными людьми, — сверху вниз. С правлением, учредителями, топ-менеджерами группы организаций, если НКО — часть такой группы, — снизу вверх. С равными, с руководителями других НКО и организаций-партнёров из других секторов — по горизонтали.



МАРИНА МИХАЙЛОВА

*Сейчас я бы особое внимание обратила именно на третью роль руководителя в логике представленной модели. Мы редко про это говорим — больше про лидерские и личностные качества и про умение правильно обеспечивать функционал. А выделение руководителя организации как члена кросс-функциональной команды — это возможность посмотреть на всю свою работу под другим углом. Эффективность проектной работы во многом связана с командной работой. Большинство НКО работает именно в проектный подход. Да и в процессном — командная работа тоже важна при нашем недостатке людей и потребности во взаимозаменяемости. Но это же отдельная система управления, другая система мотивации именно команды, а не отдельно взятого сотрудника или волонтера. Большой труд по выстраиванию межличностных отношений внутри команды. Особенно теперь, когда многие стали использовать разные формы найма с частичной занятостью в проекте, с разрешением работать удалённо вне зависимости от того, как работает основная часть команды. От этого **роль руководителя как организатора функционирования команды и взаимодействия людей в ней требует ещё больше знаний и навыков.***

Чтобы добиваться того, чего вы хотите, от каждой коммуникации с каждой из групп на этой условной оси координат, нужно в дополнение ко всему перечисленному в предыдущих разделах дайджеста понимать других людей, видеть особенности их общения и взаимодействия, выявлять их цели и потребности, уметь найти решения для удовлетворения всех сторон. Владеть инструментами управления обсуждением (той самой фасилитации) и уметь подобрать подходящий для ситуации.

И одной рациональности тут не хватит, придётся становиться более открытым (да, и более уязвимым тоже), проявлять

уместные эмоции в подкреплении аргументации при дискуссии и учитывать эмоции визави, учитывать стадию динамики в таком групповом процессе, при необходимости менять роль или подход к взаимодействию, не нарушая собственных границ и интересов своей организации.



ЕКАТЕРИНА БАРТОШ

Когда у меня был свой бизнес, очень много было на аутсорсе, и я была в прекрасных, лёгких отношениях со всеми, с кем приходилось контактировать. Это такие отношения на равных, где каждый автономен и суверенен.

В кругу сотрудников в подчинении руководитель воспринимается эмоциональнее. Тем устойчивее приходится оставаться самой. **Порой больше слушать, чем говорить.**



АНАСТАСИЯ ЛАЗИБНАЯ

НКО очень зависимы [от доноров и грантодателей], и это накладывает отпечаток. Поэтому **регулярно сверяться с целями и ценностями** просто необходимо. Из-за постоянного перекоса в поиски финансирования порой может казаться, что необходимость подстроиться важнее. Это может уводить от основной цели.



ПАВЕЛ СИМАКОВ

Если говорить о различиях компетенций руководителей некоммерческих организаций и, к примеру, бюджетных учреждений, то ключевую разницу я вижу в разных подходах к измерению результата, а соответственно, и к способу постановки цели. **Привязка к годовому циклу бюджетного планирования имеет большое влияние.** Хотя при нынешней структуре финансирования большинства НКО эта особенность начинает и на них влиять.

Думаю, что будет больше объединений в разной форме для достижения цели. По примеру взаимодействия с «Кругом добра», например, или с организацией паллиативной помощи в Москве. На самом деле форматов, конечно, больше. И на мой взгляд, самые выигрышные — партнёрские, когда все стороны на равных. В этом случае гибкость и оперативность НКО смогут органично соединиться со структурностью и алгоритмами того же госучреждения. Важно, чтобы ещё в такой смешанной команде были люди с бизнес-компетенциями в выстраивании систем и достижении результатов, тогда будет точно эффективно (при этом бизнесовые компетенции могут быть и у сотрудников НКО, и у сотрудников госучреждения).

Дальше хотим остановиться на двух очень важных вещах в этом блоке компетенций — работа с обратной связью и управление развитием команд.

Первому нас очень долго учат в другой парадигме, так уж исторически сложилось. За 20–25 лет мы приобретаем довольно устойчивую привычку делать, как учили, а не как нужно для нашего дела. И именно поэтому часто упускаем из вида ошибки, а потом героически боремся с последствиями, чаще всего когда какой-нибудь конфликт разрастается и даже переходит в публичное поле.



ТАТЬЯНА ГОЛУБАЕВА

Руководителю очень важно всегда слышать мнение о том, как он это делает, либо сравнивать себя с кем-то. Нужно обязательно в какое-то зеркало постоянно смотреться, и этого не нужно бояться. Мне кажется, это, вообще, пункт № 1 для того, чтобы руководителям позволять вообще себе расти, надо обязательно как-то себя диагностировать. Помочь может и правление организации, и просто человек вне команды, которому вы доверяете. Именно это позволяет понять, что у тебя команда круче. Я бы ещё хотела описать такую карту, когда у тебя профиль команды, особенно основных специалистов, расписан: кто они по образованию, какие у них навыки, компетенции хорошо развиты, какое у них дообразование, какие курсы они в последнее время проходили. Такие профильные карточки, по которым будет понятно, что команда-то о-го-го, а я-то — не очень. Или наоборот: я себе набрал кучу обучений, а о развитии команды не позаботился. Это бы помогло анализировать и вовремя реагировать на ситуацию, понимать, что растить в команде.

Важно вот что ещё: **развиваться самому и развивать сотрудников надо, когда появился реальный запрос** — например, после диагностики всей команды и сопоставления компетенций с целями организации, а целей организации — с текущим контекстом. Что поменялось внутри и снаружи, где вы в этой системе координат, что видите на несколько шагов впереди, чего не хватает, чтобы быстрее достичь результата. Это отдельный навык — обеспечивать эффективное развитие команды, и этому тоже важно учиться.

Второму вообще мало где учат, если вы не учились по какой-нибудь современной тематической программе (таких пока мало, и они недёшевы). А в педагогических вузах мало говорят про андрагогику¹⁴ и современные подходы к развитию взрослых людей (обучение — это только часть задачи).

С обратной связью главная сложность — это уметь её принимать, а перед этим — запрашивать. Если же не просили и не чувствуете ценности, то — уметь останавливать того, кто вам решил её предоставить (это как с «причинением добра» работает). Особенно сложно принимать, как выражаются в бизнесе, корректирующую обратную связь, во взаимодействии по вертикали снизу.

¹⁴ Раздел теории обучения, раскрывающий специфические закономерности освоения знаний и умений взрослым человеком и особенности управления таким обучением.





ЕЛЕНА МАЛИЦКАЯ

Важна многонаправленная коммуникация, каналы обратной связи: от руководителя к команде, от каждого сотрудника руководителю, по горизонтали — от всех всем. И это не разово, а системно должно быть: например, можно использовать на регулярных планёрках и индивидуальных встречах, а также в ежегодной оценке работы и постановке целей на новый период. Особенно если организация разрастается и руководитель уже не может ежедневно физически дойти до каждого сотрудника, то без **умения выстроить многоуровневую систему таких коммуникаций, когда каждый человек знает, что имеет доступ к руководителю**, в некоммерческой организации, где большую роль играют смыслы и люди, без этого нельзя, на мой взгляд. Пока не могу сказать, что об этом задумывается большинство руководителей. Наоборот, у многих сейчас большой соблазн за счёт использования CRM выйти из прямой коммуникации с командой, всё общение автоматизировать. Это перекокс. Как и возведение в культ исключительно семейных отношений в команде, без границ и баланса, когда межличностного общения слишком много и оно далеко не всегда эффективно с точки зрения достижения целей организации.

Если у вас не попросили обратной связи, как нельзя кстати навык сдержаться, пользуясь, как и с добром, принципом «не навреди». Это во взаимодействии по вертикали вверх и по горизонтали, в том числе в тандеме с другим сильным лидером. С командой про это просто важно договориться и периодически об этой договорённости напоминать. Уже внутри принятой или выстраиваемой в организации системы управленческой коммуникации.

Что касается обучения и развития команды, то тут важна регулярность. И пожалуй, это самое сложное, так как нехватка финансовых и материальных ресурсов порождает нехватку времени, и это становится чуть ли не мантрой в отношении большинства тем, связанных с развитием организации вообще и команды в частности (немного об этом выше уже говорилось, не станем повторяться).



ЕЛЕНА МАЛИЦКАЯ

Часто мы не уделяем достаточного внимания внутренним коммуникациям, потому что вроде все близко и общаемся каждый день, зачастую упускаем процесс введения человека в организацию — онбординг. Объясняем про функции, реже — про миссию, цели, стратегию, почти никогда про историю и базу знаний, накопленную за годы работы (управление знаниями в организации — тоже отдельный большой вопрос!) У нас была ситуация, когда молодые сотрудники нашли по теме своего проекта книжку на английском, перевели через переводчик Google, с гордостью рассказали об этом на командной встрече, и тут я поняла, что лет за десять до их прихода в организацию мы эту книжку не просто переводили, но и издавали на русском. Конечно, мы посмеялись. Но это очень ярко показывает проблему, когда в буквальном смысле **новые люди в организации изобретают велосипед**. Хотя практика продолжает доказывать, что многое новое — это по-прежнему хорошо забытое старое. И для руководителя отдельное искусство уметь не обесценивать усилия коллег, с одной стороны, даже если это велосипед, и помнить, что кажущееся тебе очевидным может таковым для команды не являться (даже если тебе кажется, что ты уже стёр язык!), а с другой — не допускать замысленности взгляда и быть открытым к новому.

Взрослые люди учатся совсем иначе, не как дети. Любую новую информацию они воспринимают через свой опыт, редко готовы верить просто на слово. Поэтому помимо носителя знаний и навыков им ещё нужна среда, которая поможет попробовать новое в безопасной среде и в целом будет поддерживать их интерес к теме обучения и развития. И часть этой среды — руководитель, который представляет собой ролевую модель, — своим примером показывает ценность обучения и развития.



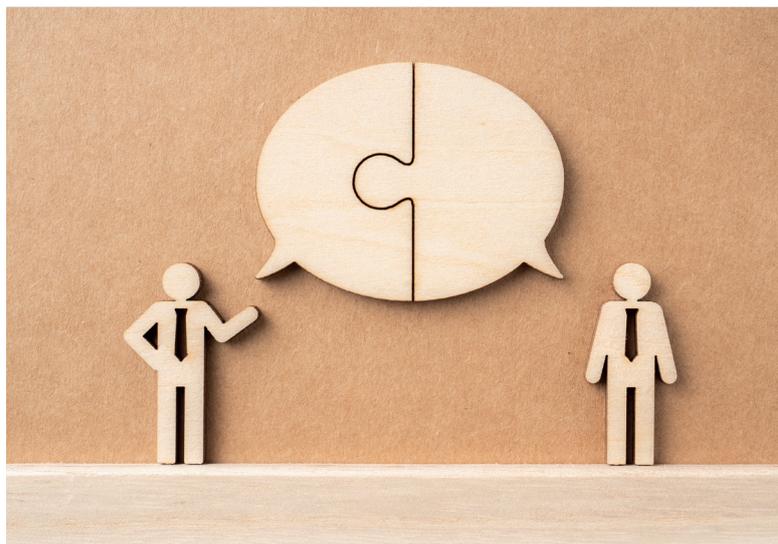
ЕКАТЕРИНА БАРТОШ

Чужие успехи мотивируют, и лично мне важно соотносить себя и наш фонд с другими. Мы ориентируемся на опытных коллег — фонды «Вера», AdVita, «Подари жизнь», «Дети-бабочки», «Дом с маяком», «Ночлежка», системообразующие фонды «Друзья», «Нужна помощь», такие организации высокого экспертного профиля, как «Школа Павленко» и фонд «Не напрасно», и международные «Детские деревни SOS», Greenpeace. Мы видим коллег, радуемся их успехам, видим, что где-то за ними не поспеваем. И возникает здоровое желание быть как минимум не хуже. И мы видим молодые, динамичные небольшие организации, у которых, возможно, и нет задачи быть большими, но они классные. Например, фонд «Шалаш»: как они выстраивают свою программную деятельность, как коммуницируют, какой у них сайт. В целом мне импонирует следование Лилией [Брайнис, директора фонда] стратегии поиска и использования лучших из имеющихся решений, которые подходят фонду. При этом сам «Шалаш» уже транслирует коллегам из других организаций много полезного, собственным опытным путём наработанного.



ЕЛЕНА МАЛИЦКАЯ

*Думаю, что одна из важных задач руководителя — **быть наставником своим сотрудникам**. И речь о передаче не только знаний, но и взглядов, и системы подходов, которые применяются в организации. Например, после прохождения сотрудником обучения какой-то социальной технологии очень важно помочь ему связать новые знания и навыки именно с нашими организационными процессами, с нашей системой внутренних и внешних коммуникаций, с другими программами, со стратегией. Руководитель отвечает за создание такой среды, где команда развивается не только в экспертном плане, но и в личностном. Через рефлексивные совместные обсуждения. И самому руководителю в такой среде проще учиться, в том числе у коллег.*





ЛЮДМИЛА ШАВЛОХОВА

Можно руководить, можно управлять, а можно направлять. И в разных культурах, в разных организационных реальностях и в разных отраслях можно и нужно действовать по-разному или сочетать разные методы. Для нас важно, чтобы руководитель умел создавать такую атмосферу, в которой команда будет в принципе самодостаточной единицей. Я стараюсь **не мешать хорошим людям работать** хорошо, и моя задача поддерживать продуктивное состояние команды, оптимальный уровень мотивации, баланс между напряжением и возможностью выдохнуть, понимая при этом, что именно мотивирует каждого и обеспечивает результат. Где-то я буду наставником, где-то — просто ушами, головой, сердцем и так далее. Главное, чтобы команда знала, осознавала доступность руководителя. Также я отдаю себе отчет в том, что могу не знать, как действовать, и тогда я обращаюсь к команде, мы вместе и уточняем проблему, и ищем адекватное решение. В разных задачах и контекстах мы — ресурс друг у друга. При этом базовые управленческие навыки никто не отменял, это, по сути, структура, остов, на которые можно нанизывать и персональную харизму руководителя, и лидерские компетенции, и индивидуальные «фишки» и методы взаимодействия.

НА ЧТО ЕЩЁ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ

Выше в основных разделах дайджеста мы использовали цитаты экспертов из интервью, которые были сделаны в рамках подготовки этого материала. И в этих интервью коллеги отметили ещё ряд важных моментов, на которые руководителю стоит обратить внимание. Для них мы отвели отдельный раздел. И здесь намеренно не даём комментариев.



ТАТЬЯНА ГОЛУБАЕВА

*Не надо стесняться брать людей лучше, чем ты. Мы же очень часто поступаем эгоистично и думаем: ох, платить больше специалисту, чем директору, нельзя. А это ограничивает наш рост — и личный, и организации. Позиция, что директор должен быть лучше других во всём, не даёт возможности команде прирасти по-настоящему ценными, уникальными, эффективными специалистами. А чтобы с такой непростой звёздной командой синхронизироваться, чаще всего руководителю надо подумать об кого-то. И этого не надо стесняться, идти к консультантам, менторам. Я вижу, что это пока ещё не стало нормальной регулярной практикой. И этому **надо учиться — и вот такому рекрутингу, и работе с помогающими специалистами**. Увы, чаще люди считают, что им как лидерам организаций не с кем советоваться — будто никто не соответствует уровню. Особенно это часто встречается в сравнительно молодых НКО.*



ЕКАТЕРИНА БАРТОШ

В нашей работе собственные результаты можно увидеть и через 5 лет, и позже, возможно, когда уже не работаешь в этой НКО. Моим абсолютно осознанным решением было работать в фонде долго — поскольку я выстраивала в фонде систему финансовой отчётности и юридическую проработку всех направлений работы, считала должным отвечать за результат своей работы и принятых под мою ответственность решений. Исторически так сложилось, что наш фонд держится во многом на том, что большинство сотрудников тоже работает по много лет. Это обеспечивает слаженную работу на длинных отрезках времени в состоянии синергии.

*Но у такого подхода есть понятные ограничения и риски. Поэтому усилия необходимы и в стремлении быть комфортным и интересным работодателем, и в стремлении быть адаптивными под неизбежные перемены в команде. В таких разнонаправленных задачах **одним из условий успеха является развитая операционная среда организации** и корректные внутренние правила — в это всё время приходится инвестировать.*



ДАРЬЯ АЛЕКСЕЕВА

Каких знаний не хватает. Непонятно, что делать, если тебе нужно в GR, но для этого операционку надо замкнуть на ком-то другом. Или как выйти из организации и, например, остаться в совете — освободить от себя свою же собственную организацию, но при этом продолжать влиять, помогать. Пока есть только один кейс Нюты Федермессер, которая вышла, и организация от этого не потеряла. Чаще встречаются примеры, когда топ-руководитель уходит, и сразу всем кажется, что дальше всё не то и не так. И нет ответа на вопрос, как быть экспертом для своего фонда, но не 40 часов в неделю работать в нём, сохранить эффективность фонда и свою, понять спустя 5, 8, 20 лет — у кого сколько, — а что я могу продолжать делать для сектора, не подписывая документы, не занимаясь рекрутингом, онбордингом, развитием и удержанием сотрудников и прочим. Как и где применить свои знания и связи, как оставаться ресурсом для НКО, но не быть в операционке, чтобы как раз на тебя не было завязано. Это про организационную устойчивость, наверное.

И ещё: на мой взгляд, не нужно самому учиться тому, как заниматься волонёрским фандрайзингом или как правильно написать письмо в органы власти, нужно скорее учиться запускать эти функции в организации — нанимать нужных специалистов, ставить им корректные задачи. Без прояснения, как это работает у других, вряд ли получится, особенно когда выясняется, что секрет успеха — в том числе в конкретном человеке, а не только в бизнес-процессе. И это знание лично мне получить довольно тяжело — и на этапе поиска, и на этапе интеграции в свою деятельность. **Нет готовых ответов:** ты даже не всегда понимаешь, какое изменение и как должно произойти, но ты видишь, что твой фонд уже там находится, где всё летает, а при этом администраторы ошибки в письмах допускают. И надо этот разрыв сократить. Это не про то, как найти человека или на какой курс его отправить. Это сложнее и глубже.

LOADING...
PAST FUTURE



АНАСТАСИЯ ЛАЗИБНАЯ

Сейчас самая заметная разница в том, что много управленцев от бизнеса смотрит на развитие через призму выхода на другие, зарубежные рынки, а НКО — наоборот, ещё больше сосредоточились внутри страны. Хотя, на мой взгляд, у российских НКО есть хорошие перспективы развития в других странах, в том числе в СНГ. И я говорю именно о том, что нашим организациям есть, с чем выйти на этот рынок, а не что взять. И речь именно о расширении географии присутствия, не об уходе из страны. Я на это смотрю как на инструмент развития. И с этой точки зрения **есть разница в компетенциях, которые прямо сейчас нарабатывают бизнес и НКО**: первые развивают международную экспертизу, изучают новые рынки и культуры, исследуют потенциальную целевую аудиторию, ищут механизмы интеграции, а вторые — порой даже не решаются оттуда взять какие-то знания, полагая их пока не применимыми у нас. Лично для меня это про большее количество точек опоры в стратегическом развитии организации, но, конечно, нужны ещё амбиции и желания именно таким образом развивать свою организацию.



ТАТЬЯНА ГОЛУБАЕВА

Финал карьеры руководителя в конкретной организации есть, и он будет для всех разный. Где-то руководитель выйдет, потому что перерос организацию, которая не готова, например, масштабировать или другим образом развивать свою деятельность. Или наоборот, учредители решат, что пора выходить с регионального на федеральный уровень, а человек не сможет или не захочет в этом принимать участие. Лично я этот финал для себя постоянно отодвигаю: сначала думала, что посчитаю и распределю бюджет, сделаю, чтобы он был диверсифицированным, обеспечу стабильный объём пожертвований, и можно уходить. Когда с этим справились, я нашла для себя ещё много интересного и важного, что и хочу, и могу сделать. Мы периодически обсуждаем это с учредителем и пока полностью сходимся во взглядах и оценке пользы от моих усилий. Но это и про эгоизм, конечно, тоже. Я уже видела у соседей, что когда сильные лидеры из организации уходят, вопреки ожиданиям, что всё перестанет работать, видишь, что всё в порядке, команда справляется. Есть, кстати, очень классный пример, когда Елена Грачева ушла с поста руководителя фонда AdVita в правление и занимается стратегическими вопросами лечения и развития медицины. Человек остался внутри, и его экспертиза востребована, но при этом занимается тем, что нравится.

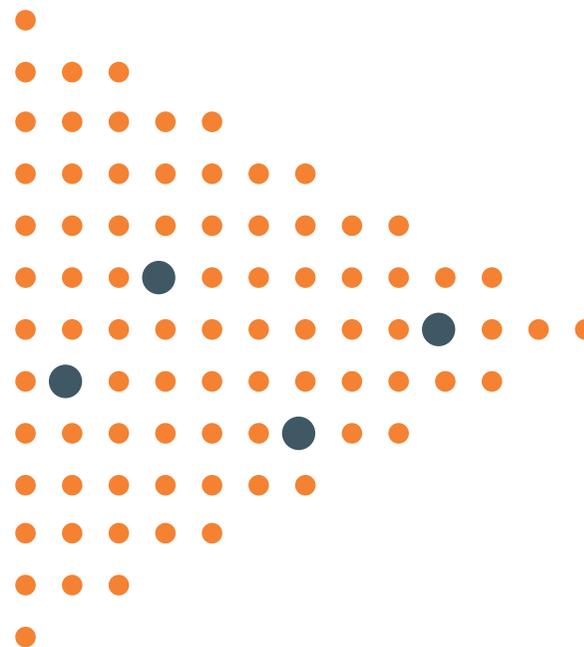
КАК ПОСТРОИТЬ СВОЮ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Надеемся, что предложенная основа для конструирования модели компетенций руководителя НКО и комментарии экспертов этого дайджеста вдохновили вас описать свой идеальный образ, которым по праву можно гордиться или к которому вы ещё только стремитесь.

Что подразумевается под идеальным образом: соответствие всему описанному позволит директору добиваться стабильно хороших результатов деятельности организации. Например, если

вы в данный момент не сотрудничаете на постоянной основе с НКО стран Ближнего Востока и Северной Африки и не планируете этого в ближайшие года три, то знание арабского языка не является обязательным для директора организации и в модель компетенций не входит.

Предлагаем вам матрицу модели компетенций сразу с формой оценки и самооценки для самостоятельного заполнения. Стоит взять лист бумаги побольше (например, формата А3) и расчертить его по примеру. Или можно использовать стикеры 7x7 см на столе или на стене. Со стикерами удобнее, — их можно менять местами или заменять. Таблица ниже поможет держать структуру. Попробуем действовать последовательно.



I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
№ пп	Ценности организации	1 Проявления в поведении на уровне критично ниже ожидаемого	2	3 Проявления в поведении, которые оптимальны для роли руководителя организации	4	5 Проявления в поведении на уровне заметно выше ожидаемого	Оценка / Самооценка
1							
2							
3							
...							
№ пп	Компетенции (суммы знаний и навыков), которыми дол- жен обладать человек	1 Проявления в поведении на уровне критично ниже ожидаемого	2	3 Проявления в поведении, которые оптимальны для роли руководителя организации	4	5 Проявления в поведении на уровне заметно выше ожидаемого	Оценка / Самооценка
1							
2							
3							
4							
5							
...							

ШАГ 1. ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Сначала выпишите ценности в столбце II вашей организации. Их редко бывает больше пяти и меньше трёх. Если сильно больше, это повод подумать над объединением некоторых из них, чтобы их было несложно запомнить и перечислить без подсказки — не только руководителю организации, но и любому сотруднику и волонтеру.

ШАГ 2. ПРОЯВЛЕНИЕ СЛЕДОВАНИЯ ЦЕННОСТЯМ В РАБОЧЕМ ПОВЕДЕНИИ.

Напротив каждой ценности опишите, как она должна оптимально проявляться в поведении руководителя (столбец V). Например, если у вас есть ценность «Безопасность», то проявляться она может так (описание далеко не исчерпывающее):

- [руководитель] всегда принимает любое решение, исходя из принципа «не навреди» благополучателю;
- обеспечивает для команды НКО такую среду для взаимодействия, что каждый сотрудник спокойно может выразить другую точку зрения или аргументированно возразить любому коллеге, включая руководителя;
- обеспечивает безопасность работы с персональными данными частных доноров.

ШАГ 3. КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

Выпишите ключевые компетенции руководителя организации (столбец II), которые необходимы для эффективного управления сейчас и в течение ближайшего года-двух.

В данном случае с длиной списка всё не так однозначно: зависит и от того, какая организация — по размеру, масштабу деятельности и т. п., а также от уровня детализации. Ту же компетенцию про эффективность коммуникации можно описать и двумя словами, и перечнем из 15 пунктов. Но мы тем не менее за сравнительную краткость: чтобы отслеживать своё поведение и вовремя его корректировать, важно помнить параметры оценки. 8–10 пунктов держать в голове реально, а вот, положим, 27 — явно затруднительно.

ШАГ 4. ПРОЯВЛЕНИЕ ДОСТАТОЧНОГО УРОВНЯ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ В ПОВЕДЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

Опишите, как в поведении руководителя проявляется хороший для вашей конкретной организации уровень владения каждой компетенцией (столбец V).

Например, если в перечне компетенций есть управление рисками, то описание поведения может быть таким (и вновь не исчерпывающий перечень):

- видит возможности для развития организации и её деятельности, учитывает тренды и опасности, умеет просчитать последствия;
- конструктивно реагирует на острые, кризисные ситуации, спокойно и с интересом повышает планку при постановке цели;
- извлекает уроки из неудач, умеет оперативно и эффективно минимизировать последствия наступления риска.

На этом этапе у вас должно появиться хорошее описание вакансии или должностной инструкции для руководителя организации, но чтобы превратить это в модель компетенций, которая послужит инструментом развития, нужно выполнить ещё несколько шагов.

ШАГ 5. ОТКЛОНЕНИЯ В ПРОЯВЛЕНИИ СЛЕДОВАНИЯ ЦЕННОСТЯМ ОРГАНИЗАЦИИ.

Редко всё бывает идеально, и это нормально! И чтобы увидеть, где и что идёт не так, как хотелось бы, нужно ввести дополнительные

маркеры, чтобы показать возможные отклонения от нормы (в нашем случае от оптимального поведения руководителя). Как только в таблице помимо медианы появится два полюса, она станет рабочим инструментом оценки (по аналогии вы сможете составить такие модели компетенций на все ключевые позиции в штате организации, которые помогут вам развивать команду).

Предлагаем одновременно поработать со столбцами III и VII, соответственно, описав поведение руководителя, которое не отвечает ожиданиям и которое превосходит все возможные ожидания.

Продолжим на примере безопасности. В столбце III может появиться описание вроде:

- иногда ставит интерес донора выше интересов благополучателей;
- может иной раз прервать сотрудника на планёрке, не давая ему высказать мнение;
- порой пренебрегает правилами хранения персональных данных.

А в столбце VII может быть такое описание:

- использует строгое следование принципу «не навреди» как фандрайзинговое преимущество в коммуникации с корпоративными донорами, добивается за счёт этого лучших результатов в привлечении средств;
- использует экологичную среду для команды не только для поддержания безопасности, но и для развития команды, практикует «дни дублёра», когда сотрудники могут управлять взаимодействием на правах лидера, а руководитель следит за тем, чтобы среда для команды оставалась безопасной;
- ставит тему информационной безопасности в высокий приоритет, интересуется новыми ИТ-разработками в этой сфере, регулярно проходит обучение по теме и применяет лучшие решения в организации.

ШАГ 6. ОТКЛОНЕНИЯ В ПРОЯВЛЕНИИ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ.

Аналогичная задача, как и на предыдущем шаге, по компетенциям. Также продолжим развивать пример с управлением рисками.

В столбце III это может выглядеть так:

- необоснованно принимает опасные для организации решения, плохо оценивает потенциальный уровень влияния и вероятность наступления рисков;
- с трудом воспринимает новые обстоятельства, преувеличивает или преуменьшает уровень сложности ситуации;
- не считает нужной рефлексию после наступления риска, не меняет свою модель поведения в аналогичной ситуации в будущем.

В столбце VII, например, вот таким образом:

- если видит много возможностей в ситуации, когда надо рискнуть, делает это осознанно и взвешенно;
- берёт на себя ответственность в сложной ситуации, старается обернуть её в амбициозную задачу;
- готов привлекать к управлению рисками дополнительные ресурсы, видит в этом ценность не только для организации, но и для развития команды.

Если вы выполнили все шаги, то перед вами должна быть либо готовая модель компетенций руководителя вашей НКО или как минимум качественный её черновик.

Столбцы IV и VI остались пустыми. Как говорится, так и было задумано. Они нужны для оценки или самооценки по получившейся модели, если объективно нужен промежуточный балл — между оптимальным и критично низким или оптимальным и экстремально высоким. Как это работает?

Для примера мы частично заполнили предложенную матрицу. Трёх получившимся описаниям соответствуют оценки по пятибалльной шкале, где 1 — это критично низкое проявление следования ценности или владения компетенцией, а 5 — экстремально высокое,

сильно выше требуемого уровня. Обратите внимание, что идеальная оценка здесь — 3, медиана, когда ожидания от руководителя полностью оправданы, а сам он не чувствует стеклянного потолка.

Для самооценки внимательно, как будто впервые, прочитайте внимательно описания проявления в поведении следования ценностям организации и владения компетенциями. Найдите в этой условной системе координат себя и напротив каждой строки в столбце VIII таблице напишите тот балл, который вы себе ставите по предложенной шкале.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
№ пп	Ценности организации	1	2	3	4	5	Оценка / Самооценка
		Проявления в поведении на уровне критично ниже ожидаемого		Проявления в поведении, ко- торые оптимальны для роли руководителя организации		Проявления в поведении на уровне заметно выше ожидаемого	
1	Например: <ul style="list-style-type: none">○ Безопасность	Например: <ul style="list-style-type: none">○ иногда ставит интерес донора выше интересов благополучателей;○ может иной раз прервать сотрудника на планерке, не дав ему высказать мнение;○ порой пренебрегает правилами хранения персональных данных.		Например: <ul style="list-style-type: none">○ всегда принимает любое решение, исходя из принципа «не навреди» благополучателю;○ обеспечивает для команды НКО такую среду для взаимодействия, что каждый сотрудник может спокойно выразить другую точку зрения или аргументированно возразить любому коллеге, включая руководителя;○ обеспечивает безопасность работы с персональными данными частных доноров		Например: <ul style="list-style-type: none">○ строго следует принципу «не навреди», используя это как фандрайзинговое преимущество в коммуникации с корпоративными донорами, добивается за счет этого лучших результатов в привлечении средств;○ использует экологичную среду для команды не только для поддержания безопасности, но и для развития команды, практикует «дни дублера», когда сотрудники могут управлять взаимодействием на правах лидера, а сам лидер следит за тем, чтобы среда для команды оставалась безопасной;○ отдает высокий приоритет теме информационной безопасности, интересуется новыми ИТ-разработками в этой сфере, регулярно проходит обучение по теме и применяет лучшие решения в организации.	Например: <ul style="list-style-type: none">○ 2 (когда не всегда так, как требуется, но и не критично плохо)
2							
...							
№ пп	Компетенции (суммы знаний и навыков), кото- рыми должен об- ладать человек	1	2	3	4	5	Оценка / Самооценка
		Проявления в поведении на уровне критично ниже ожидаемого		Проявления в поведении, ко- торые оптимальны для роли руководителя организации		Проявления в поведении на уровне заметно выше ожидаемого	
1	Например: <ul style="list-style-type: none">○ Управление рисками	Например: <ul style="list-style-type: none">○ необоснованно принимает опасные для организации решения, плохо оценивает потенциальный уровень влияния и вероятность наступления рисков;○ с трудом воспринимает новые обстоятельства, преувеличивает или преуменьшает уровень сложности ситуации;○ не считает нужной рефлексию после наступления риска, не меняет свою модель поведения в аналогичной ситуации в будущем.		Например: <ul style="list-style-type: none">○ видит возможности для развития организации и её деятельности, учитывает тренды и опасности, умеет просчитать последствия;○ конструктивно реагирует на острые, кризисные ситуации, спокойно и с интересом повышает планку при постановке цели;○ извлекает уроки из неудач, умеет оперативно и эффективно минимизировать последствия наступления риска.		Например: <ul style="list-style-type: none">○ если видит много возможностей в ситуации, когда надо рискнуть, делает это осознанно и взвешенно;○ берёт на себя ответственность в сложной ситуации, старается обернуть её в амбициозную задачу;○ готов привлекать к управлению рисками дополнительные ресурсы, видит в этом ценность не только для организации, но и для развития команды.	Например: <ul style="list-style-type: none">○ 3 (когда ровно так, как ожидается, без ошибок, но и без высоких амбиций)
2							
...							

Если у вас все тройки, поздравляем, вы для своей организации идеальный руководитель! В этом случае зону своего развития можно выбирать, ориентируясь на стратегию организации — начать разбираться в том, что войдёт в список обязательных компетенций года через три.

Если есть где-то единицы или двойки, это знак: стоит подумать, как это компенсировать — научиться самому или найти, кому делегировать, если речь о компетенциях. И лучше это не откладывать.

Если есть четвёрки и пятёрки, у нас для вас две новости — хорошая и не очень (для организации, но не для вас!). Хорошая заключается в том, что это ваши конкурентные преимущества и можно подумать, как их применить для повышения эффективности деятельности

или устойчивости организации, — может, вы умеете делать то, что, что позволит вам лучше коллег по цеху выстраивать GR? Или это поможет в привлечении ресурсов?

Не очень хорошая для организации новость в том, что большое количество четвёрок и пятёрок может означать, что вы для своей НКО — слишком квалифицированы и начинаете не совпадать, одним словом — переросли. И если вы хотите больших масштабов, более амбициозных целей, новых направлений и прочего, а ваша организация к этому не готова или не рассматривает такую перспективу в силу разных причин, то, возможно, стоит начать поиск и подготовку преемника. Для вас же это означает карьерный взлёт, и вполне возможно, что ваша НКО станет частью вашего портфеля проектов — например, как члена правления или попечительского совета.

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- ● ● ● ● ● ● ● Мнения экспертов: Дарья Алексеева, Екатерина Бартош, Татьяна Голубаева, Анастасия Лазибная, Елена Малицкая, Марина Михайлова, Павел Симаков, Людмила Шавлохова
- ● ● ● ● ● ● ● Результаты открытого исследования «Управление в неопределённости», Культура Инноваций. <https://www.sd.incult.me/>
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы билайн университета. t.me/beeline_university
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы Корпоративного университета Сбербанка. <https://sberuniversity.ru/>
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы Московской школы управления СКОЛКОВО. <https://www.skolkovo.ru/>
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы Development Group. <https://d-group.ru/>
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы Detech. <https://www.detech-group.ru/>
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы D-Group.Social. <https://d-group.social/>
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы Ipsos. <https://www.ipsos.com/ru-ru>
- ● ● ● ● ● ● ● Открытые материалы Reminder. <https://reminder.media/>

ОБ АВТОРЕ

Инга Моисеева — генеральный директор D-Group.Social и Development Group, специалист по обучению и развитию взрослых людей, руководитель-практик со стажем 14 лет, разработчик, методолог и тренер-фасилитатор комплексных программ обучения и развития руководителей организаций и лидеров функциональных и кросс-функциональных команд НКО, бизнеса, органов власти. Опыт работы в НКО — 7 лет, опыт

предпринимательства и работы в бизнесе и органах местного самоуправления в найме — 23 года.

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

