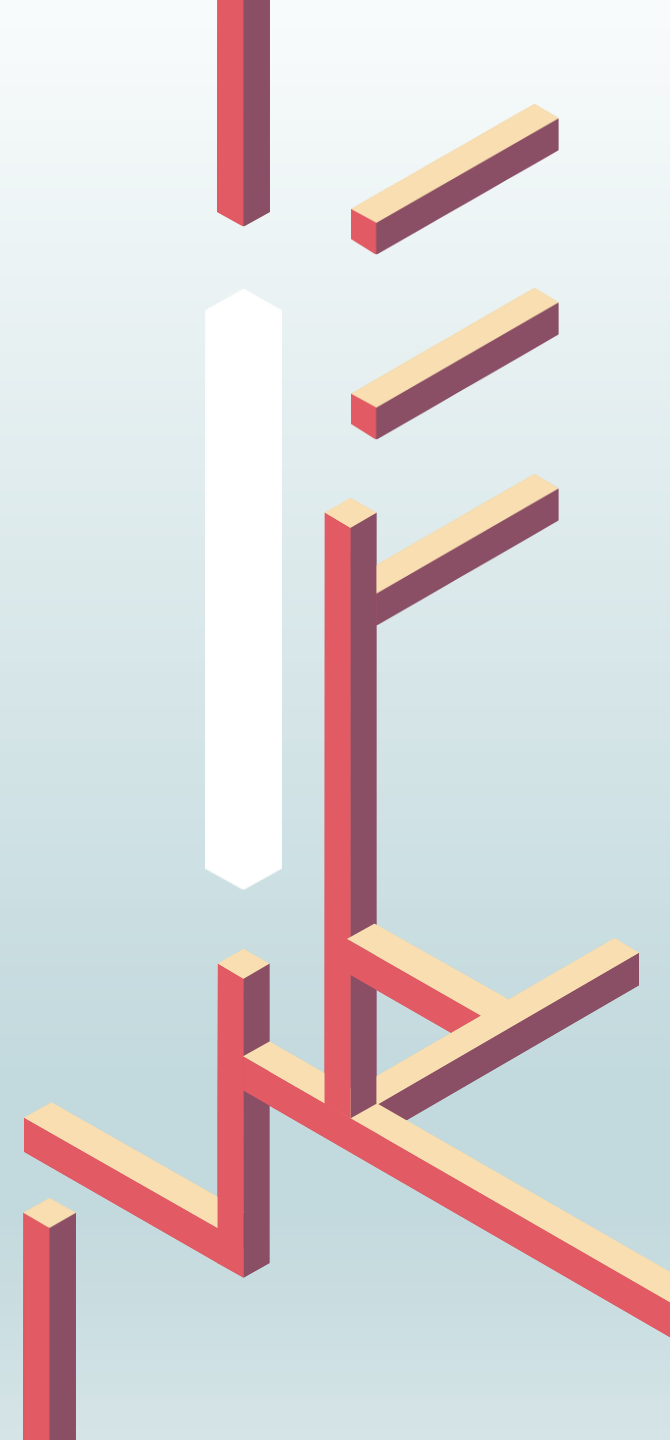
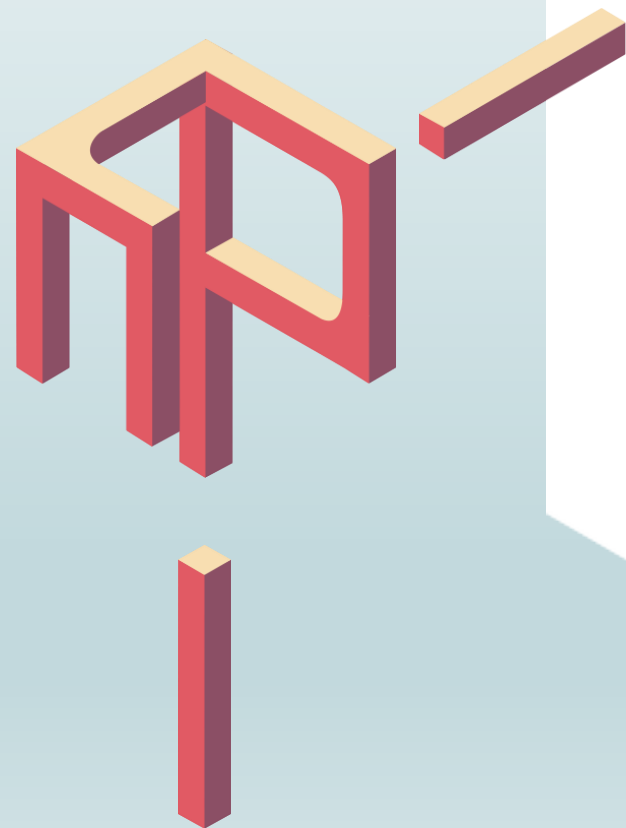


Летняя Школа Центра ГРАНИ  
«Можно ли улучшить некоммерческую  
организацию, если все устали от кризиса.  
Школа стойкости»

08-09 июля 2020

# Как помогать команде «залечить раны»



# Открытие от гуру

## КОММУНИКАЦИЯ



«Сейчас мы общаемся с сотрудниками и клиентами особенно много, чтобы все были в курсе происходящего и не испытывали лишних опасений. Второй важный момент — определение приоритетов. Третий - надо избавляться от бюрократии, быстро решать проблемы и действовать гибко».

Wolters Kluwer (информационные услуги) <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/832624>



«Для выживания необходимо сблизиться с сотрудниками и обеспечить четкую, последовательную коммуникацию и регулярное общение. Оно должно способствовать улучшению самочувствия работников и обновлению информации, а не быть инструментом микроменеджмента. Стоит назначить специалиста, который в течение следующих трех-шести месяцев будет «держат руку на пульсе»: вовлеченность и благополучие работников должны быть в его руках. В крупных компаниях такой человек должен быть назначен для каждого структурного подразделения. Выберите человека, у которого люди могут искать поддержки и которому доверяют».

<https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/832769>

# Открытие от гуру

## КОММУНИКАЦИЯ: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



«Доказано, что правильно предоставляемая обратная связь оказывает непосредственное положительное влияние на результативность отдельных людей, команды и организации в целом».

С. Горбатов, А. Лэйн. Обратная связь в бизнесе: Честный диалог с клиентами и сотрудниками



«Мы поощряем диалог. Для этого ведутся дискуссии на специальных форумах, в них принимают активное участие и руководители компании. Мы часто проводим виртуальные собрания, на которых персонал среднего звена может присутствовать, задавать вопросы в режиме реального времени, принимать участие в голосованиях. Когда на первый план выходит какая-либо важная тема (например, путаница в вопросах использования средств индивидуальной защиты), мы получаем ценную обратную связь и понимаем, что нам нужно изменить».

<https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/829798>

# Открытка от гуру

## ОБУЧЕНИЕ



«Победителями станут те, кто в этом году делает акцент на обучении сотрудников».

Ребекка Хомкс <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/832769>



«В круговороте срочных дел и текущих задач на учебу не так просто найти время. Сейчас же есть возможность подтянуть какие-то навыки, приобрести новые. Так что из этого кризиса мы планируем выйти более подкованными, сплочёнными и обновлёнными».

Анастасия Кириенко, директор фонда помощи пострадавшим в ДТП. Исследование КАФ «НКО и коронавирус: остаться в живых».



База онлайн-курсов ЦЕНТРА ГРАНИ для инноваторов в социальной сфере: <https://google.ru/6sF8>

# Открытие от гуру

## ГИБРИДНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ



«Люди стали более тревожными — они переживают за свое здоровье и своих близких. Как правило, на «удаленке» сотрудники начинают быстрее выгорать, даже самые вовлеченные».

<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/832531>



«Опрос SAP «Пульс удаленной работы» показал, что 25% сотрудников готовы работать из дома даже после окончания режима самоизоляции, но 23% специалистов стремятся поскорее вернуться в офисы. Эта безальтернативность у многих вызывает серьезный стресс. Снять его может использование гибридной модели».


<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/833937>



Дайджест «Как организовать удаленную работу офиса на время карантина?»: <https://goo-gl.ru/6sFa>


# Открытие от гуру

## ГИБРИДНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ПРОТИВОПОЛОЖНАЯ РАБОТА



«Важно, чтобы одна команда занималась возвращением бизнеса в стабильное русло, а другая составляла прогнозы на ближайшие год-два, моделировала ситуации и проверяла гипотезы».

McKinsey & Company (консалтинг) <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/832624>



«Организации должны разделить две противоположные функции — run («беги») и change («меняй»). Структуры run занимаются поддержанием текущего бизнеса — здесь понятно, что делать, кто за что отвечает, очень быстрая обратная связь. Что касается направления change, то его задача — запуск новых проектов, создание инноваций».

«Севергрупп» Андрей Митюков <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/832531>

# «Раны» команды

1. **Опасение прямого взаимодействия:** сокращение внешних и внутренних шеринговых практик (при снижении доходов) и контактов.
2. **Цифровой разрыв:** внутри команды, среди благополучателей.
3. **Финансовая неопределенность:** уменьшение средств на административные расходы, заработную плату, увольнение сотрудников.
4. **Повышение опасности работы** и необходимость соблюдать меры безопасности.
5. **Вынужденная корректировка курса:** неопределённость с проектами сотрудников, новые проекты в ответ на ситуацию. Ограничения на передвижение и закрытие границ: необходимость перестройки команды на выработку локальных решений.

*а также*

*Новые проблемы: слабая технологическая инфраструктура и владение digital-инструментами, отсутствие навыков (сбор он-лайн пожертвований, проведения вебинаров), проблемы кибербезопасности и защита данных, доступ к данным*

# «Раны» команды

## 1. Опасение прямого взаимодействия:

сокращение внешних и внутренних шеринговых практик (при снижении доходов) и контактов.

## 2. Цифровой разрыв: внутри команды, среди благополучателей.

## 3. Финансовая неопределенность:

уменьшение средств на административные расходы, заработную плату, увольнение сотрудников.

## 4. Повышение опасности работы и необходимость соблюдать меры безопасности.

## 5. Вынужденная корректировка курса: неопределённость с проектами сотрудников, новые проекты в ответ на ситуацию. Ограничения на передвижение и закрытие границ: необходимость перестройки команды на выработку локальных решений.

а также

**Новые проблемы:** слабая технологическая инфраструктура и владение digital-инструментами, отсутствие навыков (сбор онлайн пожертвований, проведения вебинаров), проблемы кибербезопасности и защита данных, доступ к данным



# Исправить, что не работало и добавить новое



**Вернуть чувство профессиональной защищённости:** сохранение компетенций, стратегическое планирование...

**Дать новые возможности для профессионального роста:** цифровая гражданская активность, data-анализ...

**Оказать профессиональную помощь:** супервизия, интервизия, консультации психологов

**Внедрить инструменты поддержки качества:** стандарты, чек-листы, дедлайнеры, рискоментры...

**ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

# РАБОТА В ГРУППАХ

Группа 1. Что, на ваш взгляд, должно помочь команде «залечить раны», нанесенные компетенциям после коронакризиса?

Группа 1. Что, на ваш взгляд, должно помочь «залечить раны», связанные с проявлениями личностных качеств команды?

Группа 1. Что, на ваш взгляд, должно помочь команде «залечить раны», связанные с изменившейся средой и обстоятельствами?

# ПРОСТРАНСТВО РЕШЕНИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ

