

«ОРГАНИЗАЦИОННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ НКО В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ»

Светлана Маковецкая, директор Центра ГРАНИ,
сопредседатель Президиума Совета при Президенте
РФ по развитию гражданского общества и правам
человека.

Что такое организационная устойчивость?

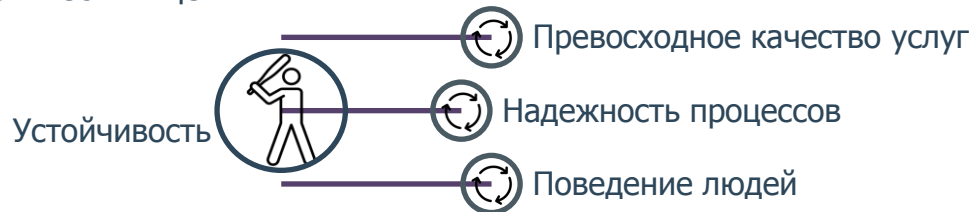


Организационная устойчивость — это "способность организации предвидеть, подготавливаться, реагировать и адаптироваться к постепенным изменениям и внезапным дестабилизирующим событиям, чтобы выживать и процветать".

Стойкая организация – больше чем управление рисками

- **Стратегическая адаптивность** — успешно справляться с изменяющимися обстоятельствами, даже если это означает отказ от привычных действий
- **Гибкое руководство** — уверенно, быстро и грамотно реагировать на возникающие возможности и угрозы, в т.ч. гибкими командами.
- **Надежное управление** — взаимная ответственность организационных структур, основанная культуре доверия, прозрачности и инноваций, а также сохранение верности стратегическим целям и ценностям.

Устойчивая организация — это организация, которая не просто выживает в течение длительного времени, но и преуспевает, проходя испытание временем.

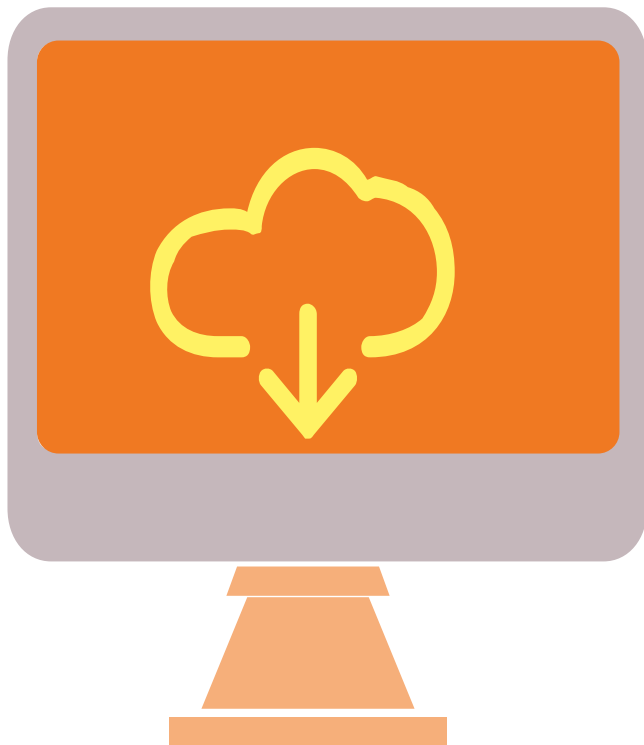


МОЖНО ЛИ ЗАБЫТЬ О ЖИЗНИ «В ДОЛГУЮ» В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА?

«НЕ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ»

- Инновационность НКО – это возможность **АДАПТИРОВАТЬ** свою деятельность не только к текущим условиям, но и приверженность будущему (устойчивому миру).

Основные принципы адаптации



Пересмотреть

подумать, являются ли ценности, которые отражают наши действия, по-прежнему уместными, полезными и вдохновляющими.



Откалибровать

проверить как соответствуют обновленному взгляду наши текущие задачи и характер действий

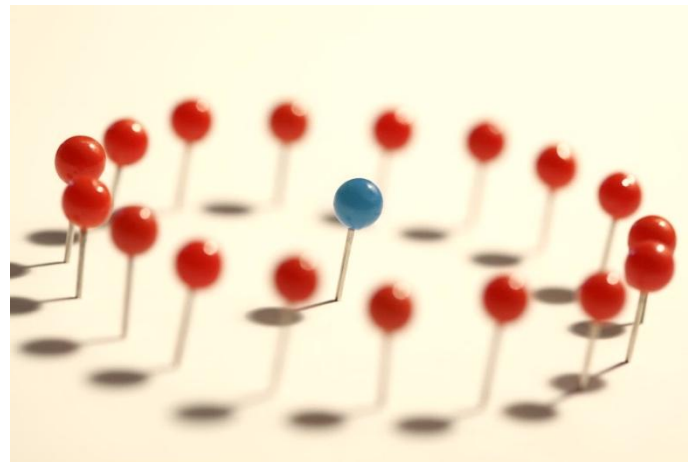


Подтвердить.

помнить, когда и как мы будем корректировать свою деятельность, чтобы у нас было больше возможностей для поддержки причин, которые привели нас к общественной деятельности

Как сейчас двигаться в сторону устойчивой организации

- Посмотреть на практические примеры
- Увидеть проявившиеся риски - и вовремя вмешаться
 - Развивать антихрупкость (через перемены, ошибки, умеренные стрессы)
 - Оценить новую уязвимость благополучателей
- Залечить раны команды
- Увидеть сильные стороны в том, что случилось
-



Информация от экспертов
«Маленькие организации
с большим влиянием в
ходе изменения. Что их
объединяет?»

от гарвардских социологов Лесли
Кратчфилд и Хедер Маклауд Грант



6 общих историй успеха маленьких «оборотистых» из-за кризиса.

- Работать с администрациями. Искать «локальный оптимум совпадения интересов». Баланс между независимостью и включенностью.
- Второе — работать с бизнесом, бизнес-средой, в том числе использовать рыночные инструменты.
- Третье — уметь убеждать сторонников и превращать их в евангелистов.



Переобулись в воздухе. Обновили GR на треть как минимум.






Начали самокупаемые проекты, услуги, в т.ч. по возмездной помощи таким же.



Стали рекрутировать в постоянную деятельность новых, попробовавших действовать в кризис.

6 общих историй успеха маленьких «оборотистых» из-за кризиса.

- Дружить с выгодой, то есть стараться во всем кооперироваться с другими НКО.  Стали создавать новые коалиции и альянсы. В т.ч. вынужденные и ситуативные. Шеринг и экономность.
- Резко увеличить гибкость внутри: делегировать на места, группам как можно больше.  Инкорпорировали неформальные группы, активно передавали принятие решений о том «как», самому нижнему из возможных для данной задачи уровню.
- Стать более внимательными к окружению: адаптироваться к меняющейся среде.  Делали выводы, а не просто обсуждали проблемы, и пробовали подстраиваться.

КАК COVID19 ИЗМЕНИЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Главные тренды изменений

- **Кастомизация продуктов:** адаптация предложений и услуг под конкретного потребителя/тип благополучателя с учетом его требований, пожеланий, предпочтения
- **Выход в онлайн** - онлайн-представление перестает быть «сопутствующей возможностью» для организаций, становясь обязательным условием выживания.
- **Диджитализация всего** пересекается - Контакт-центры, документооборот, управление специалистами в срочном порядке подверглись автоматизации. Организации делали цифровизацию в авральном режиме за одну — две недели. Кроме того, для организаций пандемия стала временем «уборки в доме». Под воздействием внешних критических обстоятельств организации стали детально изучать внутренние процессы для их последующей оптимизации и цифровизации.
- **Возрастание роли партнерских отношений.** Организации кооперируются и совместными усилиями вырабатывают, предлагают и реализуют общие решения (в т.ч. в проектах, событиях и т.д.). Помимо этого, многие организации стараются поддержать своих партнеров – поставщиков, «дистрибьюторов» и т.п.(гибкая система оплаты, прямая помощь в проектах).

Главные тренды изменений

- **Гибридная система организации рабочего процесса.** (На примере МСБ) - менее половины предполагают полностью вернуть всех сотрудников в офисы. Остальные будут использовать гибридные модели, предполагающие различные сочетания офисной и удаленной работы. Примечательно, что практически все организации отмечают, что офисы в будущем из мест рутинной операционной работы превратятся в площадки для командного креатива, проведения творческих дискуссий.
- **От сложных систем проектных и иных индикаторов к мотивации за результат (на примере МСБ)** Формы поощрения и мотивации сотрудников тоже претерпевают изменения. Среда слишком изменчива, деятельность с «разрывами» - организации и переходят от сложных и запутанных вознаграждений «за процесс», к поощрению «здесь и сейчас» за конкретную пользу/дело для клиента и организации.
- **Слияния и поглощения** . «Ресурсы к ресурсам» . Объединения будут обусловлены, как ростом и расширением экосистем, так и поглощением сильными организациями проектов и систем, которым не удалось выстоять во время пандемии.

**КОМАНДЫ
ЛЮДИ
ЛИДЕРСТВО**

Люди/команды: советы от знающих

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>

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>

Новое лидерство

Проблемы остаются теми же: как построить кооперацию, коммуникацию, контроль и сообщество. Инструменты меняются.

Появился большой доступ к неформальной жизни людей через окно видеочата, но при этом и сложнее стало понимать, что на самом деле происходит. Возрастает потребность в искреннем и регулярном интересе и обсуждении вопросов эффективности, личного состояния.

Концепция work-life balance вернется, но позже. Сейчас выживание.

Для сотрудников отпуск за свой счет - гибель. Не терять сотрудников. Увольнение специалиста обходится приблизительно в годовую зарплату. А при потере ключевого менеджера потеря может быть равна 2 годам его зарплаты. За счет упущенного проекта, переобучения, недопроизводства продукта.

Сотрудники не хотят идти на жертвы и работать больше если они не видят будущего для вашей организации.

Сотрудник это тоже клиент! Быть с ними честными. Карантин пройдет, а команда и после него нужна.

ВРЕМЯ
КРИЗИСА -
ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ
ДЛЯ
ВНЕДРЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИО
ННЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ.

Гибкий формат работы нужен прежде всего для инноваций.

От совещаний к рабочим сессиям.

Тотальная быстрая реакция на изменения. Спринтерские забеги.

Лидер не раздает точнейшие указания, а помогает людям учиться и брать на себя ответственность.

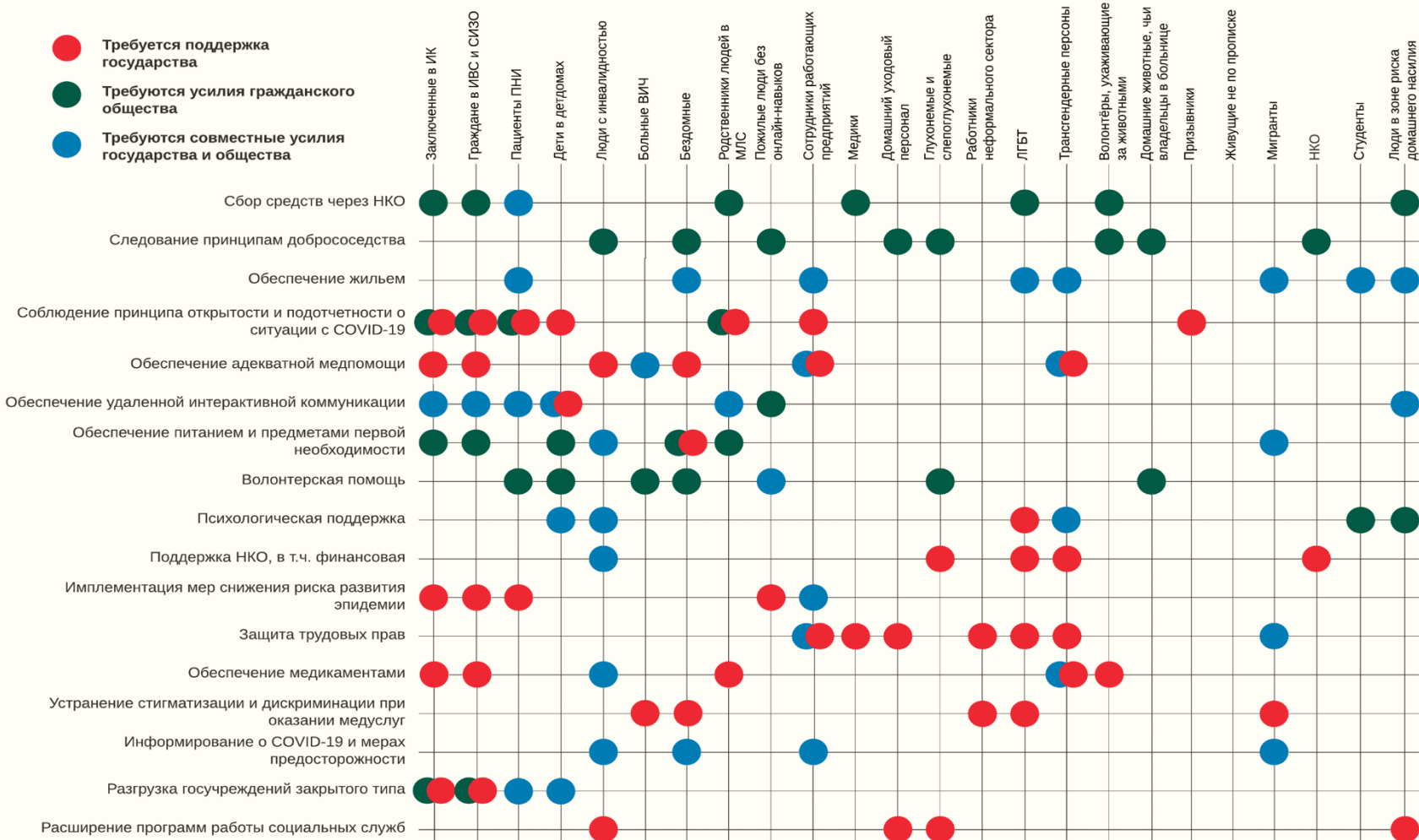
СОВЕТЫ про гибкое руководство

Если вы будете уделять основным операциям недостаточно внимания, качество поползет вниз, а затраты — вверх. Если забудете об инновациях, организация морально устареет и отстанет от жизни.

Не приказывать, а подсказывать.

ОГФ: уязвимые группы в коронакризис

- Требуется поддержка государства
- Требуется усилия гражданского общества
- Требуется совместные усилия государства и общества



«Раны» команды

1. **Опасение прямого взаимодействия:** сокращение внешних и внутренних шеринговых/кооперационных 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

Исправить, что не работало и добавить нового

- **Защитить:** соблюдение мер безопасности, СИЗ, тестирование...
- **Обеспечить digital** инструментами и обучить их использованию
- **Добавить гибкости:** альтернативы форматов работы, адаптивность в работе с благополучателями



- Информировать
- Создавать правила
- Давать и брать обратную связь

- **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
УСТОЙЧИВОСТИ**

АНТИХРУПКОСТЬ

Как уже сейчас минимизировать риски

Риск человеческих ошибок и недобросовестного поведения

- Определить, какие функции можно полностью перевести на дистанционный формат, какие частично, а какие сотрудники останутся работать в офисе.
- Использовать готовые решения: чек-листы, рискометры, бюджеты generator.grany-center.org
- Использовать CRM-системы
- Контролировать удаленных сотрудников исходя из конечного результата и контрольных точек (которых чем больше, тем лучше)

Кибер-риски

- Обеспечьте безопасность данных в облаке. Проверяйте настройки доступов к своим внешним дискам.
- Пользуйтесь проверенными сервисами для онлайн-сессий, следите за безопасностью ваших мероприятий
- Обеспечьте резервное копирование информации в облаке
- Обеспечьте безопасность персональных компьютеров сотрудников организации

Риски демотивации

- Проработать стратегию перевода в дистанционный формат в четырех направлениях: операционное управление, развитие людей, культура и охрана труда, технологии и информационная безопасность.
- Помогите своей команде пережить это непростое время, помните: это настоящий стресс и бороться нужно, прежде всего, с ним

Как уже сейчас минимизировать риски

Риск потери лояльности аудитории

- Развивать digital-каналы общения с аудиторией, экспериментировать с новыми форматами и инструментами, в том числе в соцсетях.
- Разрабатывать кампании в области социального маркетинга — это возможность оказать реальную поддержку тем, кто в ней нуждается, повысить связь с традиционной и привлечь новую аудиторию.
- Создавать новые возможности обмениваться эмоциями для команды, партнеров и благополучателей это особенно актуально в период, когда традиционные способы приветствия теряют свою актуальность.
- Организовать новые форматы массовых мероприятий или разрабатывать механики, которые помогут качественно встроиться в новый формат значимых событий, в том числе возможных для проведения в условиях ограничений – спортивные, летние веранды, иные форматы.

Пандемические риски

- Обеспечьте безопасность сотрудников, это первостепенная задача руководителя, и здесь важен системный подход. Отслеживайте оперативную правовую и медицинскую информацию, распространяйте ее среди сотрудников, обновляйте санитарно-гигиенические правила по обработке помещений.
- Несмотря на ослабление ограничений, делайте ставку на безопасность и в коммуникациях, и в работе с аудиторией: ближайшие месяцы работа «на вынос» и бесконтактно все еще будет актуальной.

Риск неисполнения обязательств и потери финансирования

- Новые возможности. Оцените линейку своих продуктов не только на предмет востребованности здесь и сейчас, но и на будущее, когда ваша целевая группа начнет возвращаться к «мирной жизни».
- Используйте потенциал новых партнерств, выстроенные «производственные» цепочки за пределы организации – ресурс для привлечения финансирования

Антихрупкость

(Нассим Николас Талеб)

Антихрупкость, способность становиться лучше благодаря трудностям, необходима организациям для выживания. Чтобы развить в организации антихрупкость, нужно попадать в ситуации не критического риска. Сначала обезопасьте организацию насколько возможно и после этого, но обязательно, пускайтесь в новое.

- **Стратегия штанги.**
 - Избегайте среднего пути. Большую часть сил и средств вкладывайте в стабильность, чтобы защититься от краха, а небольшой процент используйте для смелых инноваций в надежде на крупную победу.
- **Теории не так важны как практические навыки**
 - Эксперименты, навыки, прототипы; доступ к практике ; действуйте, а потом исправляйте ошибки.
- **Via Negativa**
 - С точки зрения эффективности, “меньше — значит больше”. Откажитесь от чрезмерного.

Еще один ракурс на ближайший год

Все говорят, что нужно прокачать слабые стороны – свои и организации, но мы мало думаем над тем, что именно **наши сильные стороны** дают наибольший вклад в новую успешность. В чем именно мы стали сильнее?

«Хотя всего предугадать нельзя, но кто сказал, что мы не сможем извлечь выгоду из неопределенности?»

Н.Тaleb

Разговор в группах.

« Точки роста в организации. Как использовать новые роли и умения, проявившиеся в коронакризис».

Работа в группах.

- Группа работает над одним вопросом. Главное понять , как не потерять, новое проявившееся сильное.
- Дискуссия в течение 20-25 минут. Типизируйте ответы, приводите примеры.
- Выбор спикера. Подготовка слайда и представление результатов (3-5 минуты на группу).

- Узнали ли мы в команде друг друга с новой стороны? Что именно? **Как это использовать?**
- Какие системы нашей организации оказались фактически мало уязвимыми, как и почему? **Как усилить этим организацию?**
- Какая работа, которую мы вели, оказалась удачной/узнаваемой/ успешной? В чем? **Как можно это продлить?**

**Как это не потерять,
продлить, использовать?**

