



# Рецепты для НКО

Информационный  
бюллетень

Обучаем. Развиваем. Вдохновляем.  
Рецепты для НКО  
<https://kccp.ru/>

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ

## Развитие - это очень важно для каждого

Мы живём в очень быстрое время: быстро получаем информацию, быстро передвигаемся, всё вокруг меняется очень быстро. Чтобы организация успевала за изменениями, ей необходимо постоянно развиваться. А развитие организации напрямую зависит от развития её сотрудников и добровольцев. Развитие сотрудников – это способность и желание руководителя оказывать влияние, конечной целью которого являются изменения в знаниях, умениях или поведении сотрудников, способствующие повышению эффективности работы.

Как понять, что руководитель умеет развивать сотрудников? Во-первых, сам руководитель может послужить примером или ролевой моделью для подчиненных как человек, стремящийся к саморазвитию. Во-вторых, сам умеет структурировано и последовательно передавать знания сотрудникам. В-третьих, знает и понимает разные форматы развития и умеет их использовать. И еще один важный момент – создает благоприятный для развития и работы климат в организации.

*продолжение на стр.2*



**Развитие – это очень важно для каждого**

Для чего это нужно и как помочь сотрудникам/волонтерам в развитии

Стр. №1

**История успеха**

Как волонтеры научились управлять временем

Стр. №4

**Развиваем навыки**

Упражнения на развитие навыков

Стр. №5

**Можно почитать по теме**

Стр. №8

*начало на стр.1*

Если вы руководитель, попробуйте оценить свою компетенцию по развитию сотрудников. Оцените по 10-бальной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 – совершенно не владею, 10 – отлично владею. Постарайтесь оценить свои возможности объективно.

*Компоненты для оценивания:*

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

Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на 5 (количество компонентов). Максимально возможный балл – 50. Если вы набрали меньше, посмотрите какие компетенции необходимо прокачать.

### **КАК ПРОКАЧАТЬ КОМПЕТЕНЦИЮ**

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

Проведите такую же работу со своими сотрудниками. Лучше провести индивидуальные сессии с каждым (если организация небольшая)

или с ключевыми сотрудниками - руководителями направлений или проектов (а они, в свою очередь, проведут такую же сессию со своими подчинёнными). Если в вашей организации не прописаны компетенции каждого сотрудника, обсудите те умения, которые необходимы ему для выполнения работы. Выясните, что лучше всего получается у сотрудника, какие трудности в работе у него возникают чаще всего, какие ошибки повторяются, каких знаний, навыков ему недостаёт.

Вместе подумайте, каким образом сотрудник мог бы развивать и тренировать необходимые ему умения, помогите ему выбрать наиболее подходящие для него формы: тренинги, обсуждение рабочих вопросов с коллегами и получение от них обратной связи, освоение новых направлений работы, коучинг и др. Вместе с сотрудником составьте годовой план его развития.

*продолжение на стр.3*



Обратите внимание на эмоциональное состояние - своё и сотрудников/волонтёров. Есть ли у кого-то признаки эмоционального выгорания? Какие? Проанализируйте, насколько высоки риски эмоционального выгорания в вашей организации — попадает ли ваша организация в группу риска, существуют ли чёткие рамки и стандарты работы для сотрудников, есть ли у каждого точное описание его обязанностей, оговорены ли границы рабочего времени и др.

Составьте перечень факторов в вашей организации, которые увеличивают риск эмоционального выгорания. Подумайте, как вы можете уменьшить влияние этих факторов и с какого из них лучше начать.

### КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

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

Делегируйте сотрудникам ежемесячную организацию встреч для обмена опытом и умениями. В качестве ведущих или спикеров приглашайте коллег из других организаций, а также собственных сотрудников и волонтёров.

Ведущий встречи готовит содержание, придумывает формат, может позвать гостей. Задача встреч — развитие коллег, обмен знаниями, умениями, знакомство с тенденциями и технологиями работы в вашей сфере.

Участвуйте сами и поощряйте ваших коллег участвовать в обучающих программах. Выбирайте тренинги, семинары и дистанционные электронные курсы, которые позволят вам развить и укрепить недостающие умения.



### КАК СТАТЬ КОУЧЕМ ДЛЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ

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

### ПРО УМЕНИЯ И СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

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

### ПРО ИНТЕРЕСЫ

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

### ПРО СЛАБОСТИ И ТОЧКИ РОСТА

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

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

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

По материалам «Из спасателей в профессионалы. Гид по развитию управленческих компетенций для руководителей НКО».

АНО «Центр развития и поддержки СО НКО "Девелопмент – групп"», Москва, 2018



## ИСТОРИЯ УСПЕХА

### КАК ВОЛОНТЁРЫ НАУЧИЛИСЬ УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

*рассказывает Татьяна Чернева, руководитель и учредитель Фонда помощи и поддержки несовершеннолетних детей и пенсионеров «Звёздный порт» (Великий Новгород)*

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

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

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

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

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

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

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

По материалам «Из спасателей в профессионалы. Гид по развитию управленческих компетенций для руководителей НКО».

АНО «Центр развития и поддержки СО НКО «Девелопмент – групп», Москва, 2018



## РАЗВИВАЕМ НАВЫКИ

### Упражнение «Учимся слушать». 40 минут

1. Разделите участников на пары. Посадите учеников на стулья спиной друг к другу. Пусть один из пары задает вопрос другому о том, например, какая мысль первой пришла ему в голову сегодня, когда он проснулся. Нужно задавать вопросы и выслушивать ответы, не поворачиваясь друг к другу.

2. Задайте следующие вопросы:

- удобно ли было беседовать?
- почему неудобно?
- как чувствовал себя отвечающий?
- почему было так шумно?

3. Теперь поменяйте ситуацию. Поверните стулья и сядьте лицом друг к другу.

Тот, кто отвечал, теперь задает вопросы, например, о том, как он собирается провести сегодняшний вечер, или о том, какие проблемы возникают у него в общении др.

4. Задайте те же вопросы (см. пункт 2).

5. Ведущий говорит о том, как важно для говорящего, чтобы его не только слушали, но и слышали; объясняет, что есть несколько простых приемов, чтобы выразить свое внимание к собеседнику. Участники перечисляют:

наклон в сторону говорящего, кивок, доброжелательный взгляд и т.д.

6. Составьте новые пары. Объясните, что один человек в паре должен будет говорить без остановки, а другой – как можно внимательнее слушать. Говорить можно о чем угодно: о себе, о своей семье, об интересном случае из своей жизни...

7. Дайте участникам время определиться, кто будет говорить, а кто – слушать. Дайте сигнал к старту. Дайте одну-две минуты на непрерывное говорение.

Прежде чем говорящие начнут останавливаться, не зная, что сказать дальше, остановите их хлопком в ладоши.

8. Попросите слушавших повторить два последних предложения, сказанных говорившими. Обычно такая просьба бывает неожиданностью – немногие смогут точно вспомнить два последних предложения!

9. Партнеры меняются ролями: слушавший теперь говорит, а говоривший слушает.

10. Через пару минут остановите игру. На этот раз слушавшие, возможно, старались слушать более внимательно, поэтому попросите их повторить ТРИ предложения, которые произнес их партнер!

11. Задайте следующие вопросы для анализа:

- Смогли ли вы запомнить предложения?
- Легче ли было их запомнить во второй раз? Почему?
- Что вы делали, чтобы лучше слушать? Вы принимали какую-либо особую позу? Или меняли выражение лица? А что происходило в голове?
- Что мешало вам слушать?
- Покажите перечни «Что мешает нам слушать?» и «Рекомендации для эффективного слушания». Есть что-нибудь в этих перечнях, о чем они не подумали?
- Очень важно уметь слушать. Почему это так? Что мы выигрываем, когда слушаем друг друга?
- Были ли вы в такой ситуации, когда никто вас не слушал?
- Что вы чувствуете, когда ваше мнение игнорируется?
- Согласны ли вы с тем, что мы можем научиться слушать лучше, если будем тренироваться?

### Варианты:

Можно продолжать игру, меняя партнеров или каждый раз увеличивая число предложений, которые должен запомнить слушающий.

Игра становится интереснее, если ее усложнять на протяжении нескольких дней или недель, чтобы участники увидели, как улучшаются их навыки слушания.

## Что мешает нам слушать?

### • Включенное – отключенное слушание

Люди думают быстрее, чем говорят. Это означает, что когда вы слушаете кого-либо, у вас есть свободное время на «мысли». Нередко мы используем это время на то, чтобы подумать об обеде, или о том, что мы делали вчера вечером, вместо того, чтобы задуматься над тем, о чем говорит другой человек!

### • Слушание с предубеждением

Повсюду в мире есть слова или фразы, услышав которые, люди перестают слушать. Это такие слова, как «капиталист», «коммунист». Когда люди слышат эти слова, они прекращают слушать и начинают готовиться к защите или контратаке.

### • Необъективное слушание

Иногда мы быстро решаем, что человек, с которым мы разговариваем, говорит скучно, неправильно или не по делу, а предмет разговора неинтересный, неуместный или несущественный, или нам кажется, что мы знаем, что нам собираются сказать. И мы прекращаем слушать.

### • Рассредоточенное слушание

Шум, яркий свет, температура воздуха в помещении, а также другие факторы или даже то, что вы ели на завтрак, могут помешать вам слушать. Тем не менее, со временем мы можем научиться внимательно слушать и в таких условиях.

## Рекомендации для эффективного слушания:

- Молча выслушай собеседника, ведь невозможно слушать собеседника, когда сам говоришь.
- Облегчи ситуацию говорящему: помоги, чтобы он почувствовал себя раскованным, показывай, что можешь помочь ему развить или завершить свою мысль.
- Покажи говорящему, что хочешь его выслушать – твой взгляд и поведение должны выражать интерес; не читай заметки, корреспонденцию или смс в телефоне, когда кто-то говорит; слушай, чтобы понять, а не возражай.
- Избегай жестов, которые отвлекают внимание: не черкай, не барабань пальцами, не возись с бумагами.
- Будь терпелив, удели достаточно времени, постарайся не прерывать и не уходи, пока говорит собеседник.
- Войди в положение говорящего, постарайся посмотреть на вещи с его точки зрения.
- Не раздражайся по поводу ошибочного толкования. Старайся во время слушания не критиковать и не представляйся всезнайкой – эта позиция делает людей более скованными, молчаливыми или вспыльчивыми.



## **Навыки невербального общения. Упражнение «За стеклом». 15 минут**

1. Для этого упражнения подготовьте карточки с ролями (например, как на следующей странице).
2. Выберите 4 человека (2 пары), дайте парам задание на карточках. Поясните, что их задача – передать друг другу, не разговаривая, послание на карточке.
3. Остальные участники внимательно наблюдают, не комментируя происходящее.
3. После того, как пара покажет свой «диалог», спросите их, догадались ли они, кто их «собеседник» и поняли ли они ту информацию, которую необходимо было передать.
4. Вопросы для анализа:
  - Легко или тяжело было выполнять это задание?
  - Какую информацию было легче передавать?
  - Что помогало при передаче информации? Что мешало?

**Карточки для упражнения «За стеклом»****Карточка 1.**

а) Представьте себе, что вас и вашего партнера разделяет окно с толстым, звуконепроницаемым стеклом, а вам надо передать ему информацию. Говорить запрещено. Ваш партнер вас все равно не услышит.

*Вы – руководитель НКО. К вам пришел представитель Совета ветеранов с просьбой. Постарайтесь понять, о чем он просит, и дать ответ: да/нет.*

-----

б) Представьте себе, что вас и вашего партнера разделяет окно с толстым, звуконепроницаемым стеклом, а вам надо передать ему информацию. Говорить запрещено. Ваш партнер вас все равно не услышит.

*Вы – представитель Совета ветеранов. Вы пришли к руководителю НКО с просьбой организовать помощь в уборке двора. Постарайтесь передать ему просьбу и получить ответ: да/нет.*

**Карточка 2.**

а) Представьте себе, что вас и вашего партнера разделяет окно с толстым, звуконепроницаемым стеклом, а вам надо передать ему информацию. Говорить запрещено. Ваш партнер вас все равно не услышит.

*К вам пришел друг с предложением о том, как провести свободное время.*

*Постарайтесь понять, куда и когда он вас зовет, и дайте ответ: да/нет.*

-----

б) Представьте себе, что вас и вашего партнера разделяет окно с толстым, звуконепроницаемым стеклом, а вам надо передать ему информацию. Говорить запрещено. Ваш партнер вас все равно не услышит.

*Вы пришли к другу, чтобы позвать в кино завтра в 20 часов.*

*Постарайтесь передать ему это предложение и получить ответ: да/нет.*

**Работа в команде.****Упражнение «Неравные ресурсы». 30 минут**

Необходимые материалы: ножницы, клей, линейка, 1 лист синей бумаги (формат А4), 1 лист белой бумаги (формат А4), 1 лист красной бумаги (формат А4), 1 лист зеленой бумаги (формат А4).

Ведущий делит участников на 3 команды. Команды располагаются так, чтобы не мешать работе друг друга.

1 команде выдается – 1 лист синей бумаги, ножницы.

2 команде выдается – 1 лист белой бумаги, 1 лист зеленой бумаги, клей.

3 команде выдается – 1 лист красной бумаги, линейка.

**Задание:** команде составить как можно быстрее – белый квадрат со стороной 2,5 см, синий прямоугольник со сторонами 2 и 4 см, бумажную цепь из четырех разноцветных звеньев (красного, белого, синего, зеленого).

На выполнение задания дается 15 минут.

*Для ведущего: правильным признается как вариант, при котором вся группа выполнит задание, так и вариант, при котором каждая команда выполнит задание отдельно.*

**Упражнение «Клад». 15 минут**

Инструкция: Представьте, что ваша группа, находясь в походе, нашла настоящий клад. И у вас после этого оказалась 1000 золотых монет старинной чеканки. Ваша задача – разделить эти деньги. Как вы будете это делать, решать вам самим. Критерии отбора и процедуру принятия решения определите самостоятельно. У вас на это есть 5 минут.

Запрещено: бросать жребий и распределять вознаграждение поровну.

Если вы не сумеете разделить деньги за отведенное время, их у вас конфискуют.

*По материалам «Программа «Центр социального менеджмента». Методическое пособие. Часть1. КРМОО Центр «Сотрудничество», Красноярск, 2009.*

## МОЖНО ПОЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

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



**Информационный бюллетень №7 подготовлен КРМОО Центр «Сотрудничество»  
в рамках проекта «Рецепты для НКО»**

Наш адрес: 660075, г.Красноярск, ул.Маерчака, 3, офис 210, тел./факс: (391) 211-91-50

Email: [kccp@kccp.ru](mailto:kccp@kccp.ru)

Сайт <https://kccp.ru>

ВКонтакте [https://vk.com/sotrudnichestvo\\_krsk](https://vk.com/sotrudnichestvo_krsk)