



# Рецепты для НКО

## Информационный бюллетень

Обучаем. Развиваем. Вдохновляем.

Рецепты для НКО

<https://kccp.ru/>

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ

## Начни с вопроса «Почему?»

С чего вы начнёте любой новый проект? Очевидные ответы: с идеи, поиска источников финансирования, с поиска партнёров и сотрудников, контрагентов. Хорошо, но зачем вам все это? Возможно, вы видите причины в желании помочь кому-то, улучшить чью-то жизнь, творческой реализации.

Хорошо, но почему вы делаете то, что вы делаете, почему именно это? Хорошо ли вы понимаете ответ на вопрос, почему существует ваша организация или

проект? Есть ли у вас ответ на этот вопрос?

Сегодня рассказываем о книге, которая раскрывает мощнейшую силу вопроса «Почему?».

Ключевая идея книги Саймона Синека «Начни с почему» состоит в том, что во главе великих компаний и великих прорывов стояли люди, которые понимали ответ на вопрос «Почему?». А кроме этого, они умели донести своё видение до окружающих, которым был близок и понятен их ответ на вопрос «Почему?».



### Начни с вопроса «Почему?»

Хорошо ли вы понимаете ответ на вопрос, почему существует ваша организация?

стр.1

### Разработка миссии организации

Какие шаги можно сделать и на какие вопросы ответить при разработке миссии

стр.4

### Как сделать миссию и ценности живыми через реальные истории

5 шагов на пути к миссии и ценностям

стр.7

**Главную идею книги лучше всего иллюстрирует следующая замечательная история:**

В начале 1900-х годов Сэмюэл Пирпонт Лэнгли, вооруженный всеми составляющими успеха, должен был стать первым человеком, совершившим полет на аэроплане. Он, глубокоуважаемый профессор математики, был старшим сотрудником в Смитсоновском институте, а также работал в Гарварде. В числе его друзей были самые могущественные политики и бизнесмены, такие, как Эндрю Карнеги и Александр Грехам Белл. На осуществление своего проекта Лэнгли получил грант от военного министерства в размере \$50000, что являлось невероятной суммой в то время. Он объединил лучшие головы того времени и создал настоящую команду мечты, состоящую из талантливых и опытных людей. Лэнгли и его команда использовали лучшие материалы, и его постоянно сопровождала пресса. Внимание всех жителей страны было приковано к этой истории, все ждали новостей о достижении поставленной перед Лэнгли цели. Благодаря такой команде и многочисленным ресурсам успех ему был гарантирован.

**Или нет?**

Лэнгли имел смелую цель, но у него не было четкого понимания вопроса «ПОЧЕМУ?». Его цель, направленная на создание самолета, была определена тем, ЧТО он делал и ЧТО он мог получить. Он с самого раннего возраста испытывал страсть к авиации, но у него не было причины стать победителем. Больше всего Лэнгли хотел стать первым. Он хотел стать богатым и знаменитым. Это было его главной мотивацией. Уже добившись признания в своей области, он жаждал такой славы, какая была у Томаса Эдисона и Александра Грехам Белла, славы, которая приходит только после великого изобретения. Лэнгли видел в аэроплане свой билет к славе и богатству. Он был умным и целеустремленным. Он располагал тем, что мы называем залогом успеха: кучей денег, лучшими людьми и идеальным состоянием рынка. Но

совсем немногие из нас когда-либо слышали о Сэмюэле Пирпонт Лэнгли.

На расстоянии нескольких сотен миль — в Дейтоне, штат Огайо, — Уилбур и Орвил Райты работали над созданием летательного аппарата. В отличие от Лэнгли братья Райт не имели рецепта успеха. Более того, казалось, они имели только рецепт провала. У них не было ни спонсоров, ни правительственных грантов, ни связей на высоком уровне. Братья Райт брали средства для финансирования своей мечты из выручки от их магазина велосипедов. Ни у одного члена этой команды не было диплома об окончании колледжа, даже у Уилбура и Орвила; а некоторые даже не закончили и среднюю школу. То, что делали братья Райт, пытаясь создать летательный аппарат, ничем не отличалось от того, что делал Лэнгли или все остальные. Но у братьев Райт было нечто особенное. У них была мечта. Они понимали, ПОЧЕМУ было важно создать аэроплан. Они верили, что если они смогут собрать эту летающую машину, то мир изменится. Они мечтали о создании преимуществ для каждого в случае успеха.

Орвил и Уилбур проповедовали то, во что они верили, и вдохновляли людей присоединиться к их цели. Их приверженность была очевидной. Переживая неудачу за неудачей, большинство людей сдались бы, но не команда братьев Райт. Их люди были настолько вдохновлены, что, несмотря на большое количество поражений, они не отказывались от своей мечты. По слухам, каждый раз, когда братья Райт планировали совершить пробный полет, они брали с собой пять наборов запчастей, так как знали, что именно столько попыток они совершат, перед тем как возвратиться домой.

А потом их мечта наконец осуществилась. 17 декабря 1903 года в Китти-Хоуке, Северная Каролина, братья Райт покорили небо. Полет продолжительностью в пятьдесят девять секунд на высоте 120 футов со скоростью медленной ходьбы стал достаточным для появления новой технологии, изменившей мир.

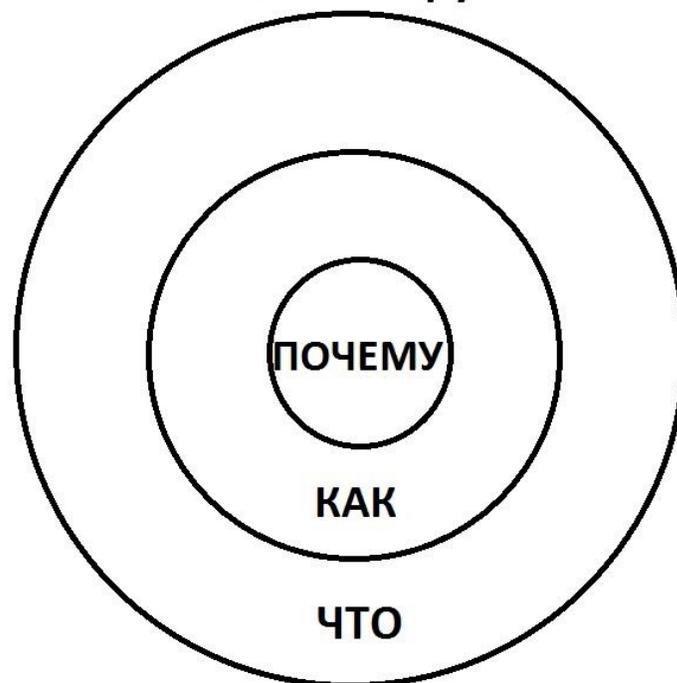
Такое знаменательное событие прошло относительно незаметно. Не было репортеров газеты New York Times, которые могли бы рассказать об этом. Имеющие своей целью что-то большее, чем слава и популярность, братья Райт не стремились рассказать о своем успехе. Они понимали истинное значение своего изобретения для мира.

То, что пытались создать Лэнгли и братья Райт, было абсолютно одинаковым; они работали над новым продуктом. И те и другие были очень целенаправленны, имели сильный рабочий настрой и острый ум ученых. И не удача отличала команду братьев Райт от Лэнгли. Это было вдохновение. Одни были мотивированы перспективой славы и богатства, а другие — верой. Братья Райт вдохновили дух окружающих их людей. Лэнгли платил талантливым специалистам за помощь в получении богатства и славы. А братья Райт начали с вопроса «ПОЧЕМУ». Еще одним доказательством того, что Лэнгли был озабочен вопросом «ЧТО?», является тот факт, что спустя несколько дней после того, как Орвил и Уилбур совершили полет, он закончил свои разработки. Он вышел из гонки. Он мог бы сказать следующее: «Это потрясающе, и сейчас я постараюсь усовершенствовать их технологию». Но он посчитал поражение унижительным — его собственный полет закончился в реке Потомак, все газеты высмеяли его. Лэнгли очень волновало то, что о нем думают другие, он был слишком занят мыслями о славе. Он не стал первым и поэтому просто вышел из игры.

### Концепция «Золотого круга»

Существуют лидеры — личности или целые организации, которые для того, чтобы воздействовать на людей, решают их вдохновлять. Осознанно или нет, но они это делают, следуя модели, которую Саймон Синек называет «Золотым кругом».

## Золотой круг



Безусловно, то, ЧТО вы делаете, важно — ваш продукт, услуга, технология. Не менее важно то, КАК вы это делаете — ваши бизнес-процессы, организация и самоорганизация, принципы работы. Но без понимания вашей глобальной цели, без ответа на вопрос, ПОЧЕМУ вы делаете это, вы не сможете по-настоящему увлечь своей идеей других людей.

«Золотой круг» — это не просто набор вопросов, на которые нужно ответить.

Итак, в первую очередь вы должны определиться с тем, **почему вы это делаете**. Почему существует ваша организация или проект, почему люди каждый день ходят к вам на работу. Иными словами, какова ваша миссия?

Из «Почему?» закономерно вытекает вопрос «Как?». И это не конкретная последовательность действий, приводящая к появлению на свет конечного продукта/услуги. Это базовые принципы, которые помогают воплотить причину (ПОЧЕМУ) в жизнь. К примеру, «мы всегда стараемся решить проблему нестандартным

путем», «мы всегда честны с благополучателями». Очень важно не забывать, что «КАК» – это лишь средство, а не сама цель.

«Почему?» – это СИМВОЛ вашей веры. «Как?» – это способ воплощения ее в жизнь. И наконец, «Что?» – это результат реализации этой веры. Ее конечный продукт.

## Разработка миссии организации

Миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на стратегии деятельности организации при анализе альтернатив развития. Если руководители НКО не знают основного предназначения организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных стадиях жизненного цикла НКО. Миссия организации всегда ориентирована во внешний мир. Любая организация является открытой системой, она может выжить только в том случае, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы получить необходимые ресурсы, организация должна следить за средой, в которой она работает. Поэтому именно в окружающей среде руководство и сотрудники ищут смысл существования организации. Оптимально, когда формулировка миссии происходит на самом начальном этапе жизнедеятельности организации. Тем не менее, никогда не поздно приступить к созданию или уточнению смысла деятельности НКО – особенно, когда речь идет о выработке стратегии организации. Выделяют несколько причин, по которым стоит посвятить время, силы и средства разработке понятной, эффективно действующей миссии организации: [1]

- обеспечение правильного восприятия деятельности НКО заинтересованными сторонами извне; [2]

- создание единого общеорганизационного климата;
- обеспечение единства восприятия смысла деятельности внутри организации;
- построение основы для распределения ресурсов организации; [3]
- создание основы для подбора людей, идентифицирующих себя с деятельностью организации; [4]
- упрощение процесса трансформации целей и задач в организационную структуру и распределение полномочий.

В процесс разработки миссии организации рекомендуют включать как можно больше менеджеров организации, рядовых сотрудников, добровольцев и других заинтересованных сторон. При этом обычно используют следующий порядок действий: [5]

- сделать подборку материалов, где говорилось бы о миссии организации, и раздать для ознакомления всем участникам процесса (не обязательно при этом собирать их в одном месте); [6]
- попросить всех самостоятельно сформулировать и написать миссию организации так, как каждый ее понимает;
- группа планирования или приглашенный специалист сводит мнения в проект документа о миссии организации. Этот проект рассылается участникам для ознакомления, комментариев, добавлений и предложений; [7] готовится окончательный вариант.

Такой порядок работы позволяет узнать мнение максимального количества заинтересованных лиц и через вовлечение их в процесс подготовки конечного «продукта» добиться от них поддержки дальнейших действий.

Миссия – это, скорее, декларация взглядов и отношений, нежели чем сухое утверждение о конкретных деталях деятельности НКО. Формулировка миссии не должна ущемлять управленческое творчество; она должна позволять развивать деятельность в нескольких направлениях. Кроме того, в миссии должны быть учтены интересы разных заинтересованных сторон. С другой стороны, миссия не должна быть слишком общей, иначе она будет похожа на мыльный пузырь, а не на инструмент управления.

Для подготовки заявления о миссии участники процесса могут ответить на следующие вопросы:

- Почему мы создаем (ли) нашу организацию? ☐
- Что изменит деятельность нашей организации? ☐
- Кто те люди, ради которых мы работаем? ☐
- На каких потребностях человека или общества мы сосредотачиваем наше внимание? ☐
- Сколько людей имеют данную потребность? ☐
- Если бы наша организация не существовала, то как бы удовлетворялась эта потребность? ☐
- Какие изменения к лучшему произойдут в обществе, регионе, стране, мире в результате работы нашей организации? ☐
- Будет ли заявление о миссии организации служить для нее руководящим документом в течение длительного времени? ☐
- Какими ценностями мы руководствуемся в нашей деятельности?

Перечень вопросов далеко не полный. Каждая организация сама формулирует те вопросы, ответы на которые и найдут отражение в ее миссии. Иногда на эти вопросы может быть трудно дать ответы, поскольку люди часто исходят из того, что потребности, которые они сами осознают, должны быть очевидны для

других и, следовательно, не нуждаются в разъяснениях. Иногда приходится планировать сбор информации, помогающей ответить на эти вопросы, а не просто полагаться на собственные домыслы и впечатления.

При ответе на эти вопросы можно обнаружить, что такую же работу уже проводит другая организация, или что в обществе существуют другие потребности, с которыми ваша организация может работать; и это окажет большее воздействие, более эффективно будут использоваться умения, навыки и ресурсы сотрудников организации. В этом случае необходимо поставить вопрос о пересмотре миссии или ее корректировке.

В зависимости от того, где и для кого используется миссия организации, она может варьироваться по длине, содержанию и формату. Неизменным остается смысл заявления. В разных источниках можно встретить разные рекомендации о том, что нужно и что не нужно включать в заявление о миссии НКО. Одни говорят, что миссия должна содержать ответы на приведенные выше вопросы, другие – что миссия должна отвечать на четыре вопроса: ☐

- Кто мы? ☐
- Какие услуги мы предоставляем? ☐
- Какие потребности мы удовлетворяем? ☐
- Какими ценностями мы руководствуемся?

Приведем развернутый вариант содержания миссии организации. В конечном счете, миссия – наиболее общественно значимый элемент стратегического менеджмента, и важно, чтобы она включала все ключевые вопросы деятельности организации:

1. **Благополучатели.** Кто наши благополучатели?
2. **Услуги.** Какие основные услуги мы предоставляем?
3. **Регион деятельности.** Где мы работаем?
4. **Технологии.** Какое внимание наша организация уделяет развитию социальных технологий?

5. **Устойчивость и развитие.** Какое внимание наша организация уделяет устойчивости (организационной, финансовой, социальной) и развитию системы услуг?

6. **Философия организации.** Каковы наши основные этические ценности и моральные приоритеты?

7. **Самовосприятие.** Чем мы отличаемся от других организаций? Какие у нас конкурентные преимущества?

8. **Имидж.** Какое внимание наша организация уделяет построению своего имиджа? Как выглядит наша организация в глазах общественности?

9. **Сотрудники и добровольцы.** Как организация относится к своим сотрудникам и добровольцам?

---

*Прочитав и продумав все вышесказанное, можно попробовать сформулировать миссию своей организации и обсудить ее с коллегами. Затем, на основе развернутого заявления о миссии, сформулируйте краткие версии, предназначенные для презентации деятельности вовне организации или для использования внутри организации.*

---

### Критерии для оценки формулировки миссии

После того, как участники процесса составления миссии НКО придут к согласию относительно предварительного варианта формулировки, необходимо ее проанализировать, опираясь на следующие критерии:

**Удовлетворение важных потребностей.** Миссия должна четко фиксировать тот факт, что организация удовлетворяет важные потребности общества. Эти важность потребностей должна быть обоснована.

**Выполнимость.** Миссия является выполнимой в рамках имеющегося или ожидаемого объема знаний, навыков и ресурсов организации.

**Побудительный мотив.** Миссия служит для членов и сотрудников организации побудительным мотивом. Сотрудники разделяют общие ценности и принципы.

**Руководство к действию.** Заявление о миссии является полезным руководством для работы организации в настоящее время и в будущем.

**Узнаваемость миссии.** Миссия организации должна отличать ее от других НКО, работающих в этой сфере.

Если заявление о миссии организации такое же, как и у других групп, или похоже на них, то возможно принять одно из следующих решений: а) постараться координировать с ними свою деятельность; б) выполнять те же или аналогичные программы, но в другом районе; в) переориентировать свою миссию таким образом, чтобы она стала дополнением деятельности другой организации.

Так, например:

---

*Организации, занимающиеся досугом детей-инвалидов, могут работать в различных районах города или региона; специализироваться на работе с детьми, имеющими различные физические или умственные недостатки (например, имеющими задержку в умственном развитии, незрячими и пр.); проводить некоторые программы совместно (например, быть соорганизатором лагеря отдыха детей-инвалидов) или просто информировать друг друга о своих планах (возможно, через координационный комитет), чтобы можно было постоянно выявлять и использовать возможности для совместной деятельности.*

*Организации, занятые вопросом загрязнения водоемов, могут сосредоточить внимание на различных аспектах проблемы. Так, одна из них может заниматься привлечением внимания общественности к данной проблеме и стимулировать органы власти принимать меры. Другая группа может сделать акцент на подготовке обучающих материалов для*

школьников и на организации их экскурсий, в ходе которых они увидят последствия загрязнения водоемов и возможные пути борьбы с ним. Третья группа может заниматься поиском технических решений проблемы.

При подготовке использованы материалы:

- проекта 4 BRAIN <https://4brain.ru>

- Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1/ Под ред. Центра поддержки НКО. – М.: Изд-во МСоЭС, 2002. – 340 с.

## Как сделать миссию и ценности живыми через реальные истории

Артём Мушин-Македонский,

Член совета директоров международной группы «Истории в Организациях»

5 шагов на пути к миссии и ценностям:

1. Определите носителей миссии – как правило это люди с большим опытом и высокой вовлеченностью. Основатели организации, сотрудники, которые в команде с самого начала. Их отличает наличие историй гордости за благополучателей/клиентов.
2. Создайте подходящее пространство – вашим носителям предстоит не самое

привычное общение. Подготовьте их (морально и интеллектуально) к тому, что от них не ждут верного ответа. Вам нужен разговор у костра.

3. Направьте обмен историями – подготовьте вопросы, которые уведут от интерпретаций к непосредственному опыту. Вместо «Почему вы гордитесь организацией» спросите «Расскажите мне о моменте, когда вы почувствовали гордость за то, что кто-то из организации сделал для целевой группы».
4. Сформулируйте миссию – одна из возможных «формул» миссии выглядит так: «Делать \_\_\_\_\_, чтобы \_\_\_\_\_». Это подходящая формула для чернового результата встречи, а дальше вы сможете доработать миссию до идеала.
5. Сформулируйте ценности – ценности проявятся в процессе поиска миссии в качестве ведущих принципов, то есть видов поведения, которые приводят к приближению миссии.



Информационный бюллетень №3 подготовлен МОО ЦРТ «Сотрудничество»  
в рамках проекта «Рецепты для НКО 2.0: фокус на стратегию»

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)

